

ORGANIZAÇÕES, MERCADOS E DESENVOLVIMENTO:

Interfaces entre a gestão social e
os estudos organizacionais

CIDONEA MACHADO DEPONTI
FERNANDO BATISTA BANDEIRA DA FONTOURA
LUIS CARLOS ALVES DA SILVA
(ORGANIZADORES)





Universidade Estadual da Paraíba

Prof^ª. Célia Regina Diniz | *Reitora*

Prof^ª. Ivonildes da Silva Fonseca | *Vice-Reitora*



Editora da Universidade Estadual da Paraíba

Cidoval Moraes de Sousa | *Diretor*

Conselho Editorial

Alessandra Ximenes da Silva (UEPB)

Alberto Soares de Melo (UEPB)

Antonio Roberto Faustino da Costa (UEPB)

José Etham de Lucena Barbosa (UEPB)

José Luciano Albino Barbosa (UEPB)

Melânia Nóbrega Pereira de Farias (UEPB)

Patrícia Cristina de Aragão (UEPB)



Editora indexada no SciELO desde 2012



Editora filiada a ABEU

EDITORA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

Rua Baraúnas, 351 - Bairro Universitário - Campina Grande-PB - CEP 58429-500
Fone: (83) 3315-3381 - <http://eduepb.uepb.edu.br> - email: eduepb@uepb.edu.br

Cidonea Machado Deponti
Fernando Batista Bandeira da Fontoura
Luis Carlos Alves da Silva
(Organizadores)

ORGANIZAÇÕES, MERCADOS E DESENVOLVIMENTO:

Interfaces entre a gestão social e
os estudos organizacionais



Campina Grande-PB | 2025



Editora da Universidade Estadual da Paraíba

Cidoval Morais de Sousa (*Diretor*)

Expediente EDUEPB

Design Gráfico e Editoração

Erick Ferreira Cabral
Jefferson Ricardo Lima A. Nunes
Leonardo Ramos Araujo

Revisão Linguística e Normalização

Antonio de Brito Freire
Elizete Amaral de Medeiros

Assessoria Editorial

Eli Brandão da Silva

Assessoria Técnica

Thaise Cabral Arruda

Divulgação

Danielle Correia Gomes

Comunicação

Efigênio Moura

Depósito legal na Câmara Brasileira do Livro - CDL

O68 Organizações, mercados e desenvolvimento [recurso eletrônico]
: interfaces entre a gestão social e os estudos
organizacionais / organização de Cidonea Machado
Deponti, Fernando Batista Bandeira da Fontoura e Luis
Carlos Alves da Silva ; prefácio de Denize Grzybovski. –
Campina Grande : EDUEPB, 2025.
290 p. ; 15 x 21 cm.

ISBN: 978-65-5221-140-8 (Impresso)

ISBN: 978-65-5221-139-2 (1.910 KB - PDF)

ISBN: 978-65-5221-143-9 (1.420 KB - Epub)

1. Organização. 2. Desenvolvimento Regional. 3. Estudos
Organizacionais. 4. Gestão Social. I. Deponti, Cidonea
Machado. II. Fontoura, Fernando Batista Bandeira da. III. Silva,
Luis Carlos Alves da. IV. Título.

21. ed. CDD 658

Ficha catalográfica elaborada por Fernanda Mirelle de Almeida Silva – CRB-15/483

Copyright © EDUEPB

A reprodução não-autorizada desta publicação, por qualquer meio, seja total ou parcial, constitui violação da Lei nº 9.610/98.

SUMÁRIO

PREFÁCIO	9
<i>Dra. Adm. Denize Grzybovski</i>	

INTRODUÇÃO	13
<i>Cidonea Machado Deponti</i>	
<i>Fernando Batista Bandeira da Fontoura</i>	
<i>Luis Alves da Silva</i>	

CAPÍTULO 1	
AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO	
PÚBLICO-PRIVADO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL	31
<i>Denise Friedrich</i>	
<i>Jéssica Beatriz</i>	
<i>Maicon da Silva</i>	

CAPÍTULO 2	
CONTEXTO HISTÓRICO DAS FORMAS DE	
ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO: REPERCUSSÕES	
ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS	67
<i>Fernando Batista Bandeira da Fontoura</i>	
<i>Fernando Guilherme Tenório</i>	
<i>Sergio Luís Allbrandt</i>	

CAPÍTULO 3

O CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTEMOLÓGICAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS..... 99

Luis Carlos Alves da Silva

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

Mariéli Helfer Gehring

Julian Israel Lima

CAPÍTULO 4

DESENVOLVIMENTO, SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA..... 123

Milton Luiz Wittmann

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

Rafael Mendes Lubeck

CAPÍTULO 5

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E GESTÃO SOCIAL: EM BUSCA DE ALTERNATIVAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS 145

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

CAPÍTULO 6

PENSAMENTO CRÍTICO EM MARKETING E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA PROPOSIÇÃO DE UMA VISÃO MAIS HUMANA PARA ALÉM DO TRADICIONAL..... 175

Luis Carlos Alves da Silva

Camilla Steinhuis

CAPÍTULO 7

MAL-ESTAR NA CIVILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE
PSICANALÍTICA FREUDOFRANKFURTIANA E DO
DESENVOLVIMENTO REGIONAL199

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

CAPÍTULO 8

O PENSAMENTO DA CEPAL PARA O
DESENVOLVIMENTO REGIONAL: INTERFACES COM A
GESTÃO SOCIAL227

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

Fernando Guilherme Tenório

Sergio Luís Allbrandt

CAPÍTULO 9

DEMOCRATIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÕES
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL FRENTE
AOS POSTULADOS DEMOCRÁTICOS DO
CONSTITUCIONALISMO CONTEMPORÂNEO: O CASO
DA MERCUR 249

Jéssica Beatriz da Silva

Denise Bittencourt

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

SOBRE OS ORGANIZADORES 289

PREFÁCIO

Esta é uma obra que, obrigatoriamente, precisa ser lida por alunos de pós-graduação *stricto sensu* nas áreas de Administração e Desenvolvimento. Com sutileza, os organizadores desta coletânea — Fernando Batista Bandeira da Fontoura, Cidonea Machado Deponti e Luis Carlos Alves da Silva — provocam o leitor a refletir criticamente sobre a interface que existe entre a gestão social e os estudos organizacionais. Com conteúdos específicos distribuídos em oito capítulos temáticos, mais um caso prático (Caso Mercur), a complexidade que envolve os estudos organizacionais (EORs) e do desenvolvimento vão ganhando corpo e movimento, se entrelaçando numa trama que perpassa as organizações enquanto objeto, mas sem ignorá-las como sujeito, os mercados para além do modelo dominante e numa perspectiva multicêntrica impressa na obra de Alberto Guerreiro Ramos, em 1958, e a multidimensionalidade para a gestão social a partir dos conceitos elaborados por Herbert Marcuse, em 1964.

A proposta central é oferecer aos leitores e leitoras uma defesa a ideia de que o Brasil precisa voltar seu olhar para o contexto brasileiro, no sentido da importação ahistórica dos conceitos sobre organizações, organização da produção, marketing, gestão social e desenvolvimento regional não contribui para o refinamento epistemológico dos EORs.

Ao assumir a abordagem crítica desses temas, usando autores brasileiros na construção dos conceitos, os organizadores desta obra se propõem também a mostrar o potencial da pluralidade do lugar na construção de novas abordagens às teorias organizacionais. Assim como Guerreiro Ramos influenciou uma geração de pensadores críticos brasileiros e incitou a pensar nacionalmente,

considerando sistemas sociais específicos para enfrentar a anomia gerada pela industrialização e promovendo reflexões sobre as possibilidades de novos modelos de desenvolvimento, Fernando Guilherme Tenório fez contribuições significativas para os EORs no Brasil.

Fernando Guilherme Tenório, um dos teóricos que perpassa a maioria dos capítulos desta coletânea, ao reconhecer publicamente sua dívida intelectual com Guerreiro Ramos e Maurício Tragtenberg, sugere mantermos viva a epistemologia crítica nacional. Para tanto, na obra "Uma alternativa: gestão social" (Editora Unijuí) ele destacou a importância de reconhecer a democracia na academia e o debate democrático de ideias científicas como parte dos esforços nessa direção. Contudo, imprimindo forte crítica aos estudos tradicionais no campo da gestão estratégica, afirma que "a gestão social se contrapõe à gestão estratégica à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais".

Tais ideias, na roupagem da democratização na tomada de decisão nas organizações está presente no Capítulo 9, no debate proposto por Jéssica Beatriz da Silva, Denise Bittencourt e Fernando Batista Bandeira da Fontoura. Usando o caso Mercur para ilustrar a extensão do caráter democrático das decisões gerenciais, da tecnoburocracia para a humanização no ambiente laboral e assumindo o conceito de organizações como espaços de interação social, os autores mostram que é possível construirmos ambientes organizacionais mais humanos, mas também construir nova epistemologia e novas teorias para estudar organizações na sociedade contemporânea. Assim, afirmo, que devemos continuar a pensar que é possível e necessário o refinamento epistemológico, assim como a incorporação de nova abordagem nos EORs em

função da complexidade social e organizacional da sociedade contemporânea.

A presente coletânea contribui nesse propósito ao abordar em todos os capítulos a busca por novas formas de relações de produção e a influência de mudanças culturais, históricas, econômicas e sociais. É preciso dinamizar perfis organizacionais e desvelar a importância de uma visão policêntrica e multicêntrica nos estudos organizacionais, seja estimulando os debates e as revisões periódicas das práticas organizacionais devido a mudanças de formas e estruturas das organizações (mudanças polimórficas). Ao mesmo tempo, essa coletânea se propõe incorporar uma reflexão epistemológica e contextualizada que envolva análise das formas de organização da produção associada ao desenvolvimento (econômico, regional, local), valorizando a abordagem endógena, destacando recursos locais e participação social para atender as necessidades reais.

Nesta obra, os autores mergulharam nas complexidades do mundo organizacional, explorando as interfaces entre gestão social e estudos organizacionais.

Ao se propor a fazer uma revisão epistemológica dos EORs, dos mercados e do desenvolvimento, os organizadores, por sua vez, nos proporcionam uma visão abrangente e atualizada, que conecta teorias clássicas e reflexões contemporâneas de maneira envolvente, sem deixar de mostrar os desafios enfrentados pelas organizações. No debate sobre gestão social e desenvolvimento, os autores exploram como as organizações se relacionam com a sociedade e como suas práticas impactam os diferentes desenvolvimentos.

A gestão social emerge como uma abordagem essencial para enfrentar os desafios contemporâneos, mas é preciso considerar que as mudanças nos mercados e a forma como as organizações se adaptam (ou provocam mudanças no ambiente), recolocam

o debate central no campo da sustentabilidade e da inovação, fazendo com que estratégias organizacionais se moldem ao novo cenário, dinâmico e instigante.

Passo Fundo (RS), 24 de junho de 2024.

Dra. Adm. Denize Grzybovski

INTRODUÇÃO

Cidonea Machado Deponti
Fernando Batista Bandeira da Fontoura
Luis Alves da Silva

As organizações, de modo geral, buscam novas formas para constituir suas relações de produção, seja através das pessoas que atuam nesses espaços, seja devido a alterações culturais, históricas, econômicas e sociais presentes em diferentes formações espaciais (Benko, 1999). Os estudos organizacionais na literatura de gestão empresarial são originários de conceitos historicamente limitados a apresentar alternativas voltadas para a eficiência e a eficácia dos processos empresariais, visões características da sociedade industrial e não alinhadas à visão pós-industrial que é analisada nesta pesquisa, na linha da contextualização das dinâmicas organizacionais.

Neste constructo, o desenvolvimento organizacional (que abrange níveis ou campos variados) constitui-se em uma alternativa para dinamizar diferentes perfis organizacionais, pois as mudanças que envolvem o desenvolvimento regional, de forma interdisciplinar, apresentam características policêntricas. Vale ressaltar que se denominam policêntricas as características ou questões que apresentam vários centros de direção e de decisão. Essa visão alinha-se ao modelo multicêntrico, em que o mercado não pode ser considerado o único centro nos estudos organizacionais, conforme proposto por Ramos (1996).

As variáveis polimórficas (mudanças de formas e estruturas) exigem constantes debates e revisão de suas práticas periodicamente. Vale dizer que as mudanças policêntricas ocorrem nas esferas sociais e organizacionais, envolvendo dinâmicas contextualizadas por uma visão multifatorial (fatores de diferentes naturezas). As mudanças polimórficas, por sua vez, constituem-se de variadas formas, sendo que o mercado é apenas o cenário onde ocorrem alterações pouco controláveis, embora essenciais para a manutenção das estruturas organizacionais.

Os estudos organizacionais, em linhas gerais, demonstram caráter mais instrumental. Autores como Sobral e Peci (2013) contribuem para esse entendimento, enfatizando que os estudos organizacionais apresentam predominantemente os aspectos internos, no máximo prevendo políticas de recursos humanos e raramente evoluindo para dimensões macro ambientais ou sociais abordadas neste estudo, consideradas como multidimensionais (Kupfer; Ferraz; Haguenaer, 1997).

Esses elementos justificam a necessidade de refinamento teórico e metodológico, em função da complexidade social e organizacional da sociedade contemporânea. Para tanto, faz-se necessário incorporar uma nova abordagem às teorias da administração pautadas em uma reflexão epistemológica e contextualizada que envolva a análise das formas de organização da produção e do desenvolvimento econômico, descritas nesta obra como macropériosodos (pré-industrial, industrial e pós-industrial), assim como uma visão crítica e multidimensional para a gestão social.

O conceito de multidimensionalidade é apresentado por Marcuse (1973), que reconhece o homem como um ser unidimensional, alienado na sua forma de ver o mundo e de reconhecer as alterações sociais presentes na sociedade industrial. Horkheimer (1974, p. 42) contribui com esse raciocínio, mencionando que “[...] o homem se encontra alienado na fábrica e no escritório”,

ou seja, em diferentes ambientes de trabalho e na maioria dos setores produtivos, não existe uma visão emancipada das ações e dos efeitos causados pela sociedade industrial.

Os estudos organizacionais devem ser desenvolvidos considerando-se toda a complexidade das relações entre as empresas, vistas como espaços de interação com o ambiente. Esses estudos, muitas vezes, são insuficientes para analisar a complexidade organizacional, como aponta Ramos (1989), em função de algumas contradições, tais como os constantes movimentos dos contrários, entre a produtividade e a humanização, o fordismo e as possibilidades pós-fordistas, entre as escalas local, regional, nacional e internacional.

Assim, a revisão teórica dos estudos organizacionais, dos mercados e dos desenvolvimentos apresenta-se como possibilidade de refinamento epistemológico, visto que a literatura em gestão, na maioria dos casos, é desenvolvida de forma isomórfica e alinhada a contextos de outros países (Ramos, 1989; Morgan, 1996; Dimaggio; Powell, 2005; Tenório, 2004; Boltanski; Chiapello, 2009; Sobral; Peci, 2013).

Ao analisar os estudos organizacionais e as dinâmicas empresariais com vistas à elaboração de uma perspectiva teórica sobre o desenvolvimento organizacional que envolva a sociedade, as pessoas e as organizações, constata-se uma série de contradições. Neste contexto, em uma perspectiva não paradigmática, esta proposta alinha-se aos estudos desenvolvidos por De Paula (2015; 2016), os quais propõe uma reflexão com base nas reconstruções epistêmicas consideradas adequadas às reformulações organizacionais e na impossibilidade de padronização da realidade organizacional e social.

Esse ponto de partida, aparentemente singelo, revela uma nova visão, que pode ser incorporada aos estudos organizacionais, em uma sociedade de transformações constantes e de

variáveis propulsoras que influenciam constantemente as pessoas, os ambientes e o desenvolvimento de produtos e mercados. Nesse sentido, a visão mecanicista, ainda predominante, constitui um entreve para o planejamento econômico das organizações, pautado no unidimensionalismo financeiro, nos ganhos de escala, nas estratégias macro-organizacionais e em uma literatura que busca, em muitos casos, modismos de gestão.

Em uma perspectiva mais reflexiva, o entendimento do contexto das organizações e de sua importância para o desenvolvimento das regiões em que estão inseridas parece ser um ponto fundamental. Sob essa perspectiva, a compreensão da palavra desenvolvimento já explícita, em sua essência, um pensamento multidimensional que contextualiza elementos econômicos, sociais e ambientais.

Dupas (2007) adverte que, em pleno século XXI, um grande paradoxo continua instalado: a capacidade de produzir mais e melhor não para de crescer, associada ao discurso hegemônico do progresso trazido pela globalização; por outro lado, questiona-se: por conta desse tipo de desenvolvimento, somos mais sensatos e mais felizes?

Convém lembrar que o capitalismo regulado pela intervenção do Estado havia bloqueado, durante várias décadas do século XX, o conflito entre as classes. Durante esse período, apenas nas periferias do sistema capitalista essas tensões prevaleciam. Na verdade, no início da segunda metade daquele século, o novo liberalismo, apesar de defender as premissas da liberdade individual, ainda advogava a favor do planejamento estatal para capilarizar o desenvolvimento econômico.

Nesse sentido, adverte-se para a visão de que o crescimento e a atividade organizacional baseada no ganho econômico, quando não contextualizados com as questões regionais, não são suficientes para uma nova sociedade, com novos costumes, novas taxas

demográficas, novas formas de vida, enfim, fatores que impactam nas dinâmicas organizacionais.

Assim sendo, os estudos organizacionais devem atentar para a reflexão histórica e para elementos epistemológicos, visando ao refinamento e ao entendimento da complexidade em que as organizações cada vez mais estarão inseridas, contemplando a gestão das atividades e a aderência às questões regionais (Ramos, 1989).

Essa análise de caráter mais epistemológico alinha-se ao ciclo das matrizes epistêmicas nos estudos organizacionais, no sentido de entender a complexidade organizacional como não paradigmática, a incompletude cognitiva das epistemologias e a necessidade constante de reconstruções teóricas, com destaque para a matriz empírico-analítica, a matriz hermenêutica e a matriz crítica, apenas como ponto de partida para análise nos estudos organizacionais, sendo contemplada pelas abordagens sociológicas e pelas teorias organizacionais alinhadas ao contexto regional (De Paula, 2015; 2016).

A competitividade organizacional é uma temática que também precisa ser revisitada neste contexto de estudos organizacionais, visto que o modelo tradicional – baseado na economia clássica, conforme preconizado por Smith (1996) e Ricardo (1982), o qual influenciou internacionalmente os estudos organizacionais, assim como a obra de Porter (1986), apresenta um arcabouço para competição e industrialização em massa e, além disso, não traz elementos de uma sociedade supersimbólica de múltiplas possibilidades, envolvendo questões sociais (Yunus, 2009) e de gestão multidimensional (Boltanski; Chiapello, 2009).

Novos conceitos entre competitividade tradicional e cooperação, criação destrutiva e cocriação de valor, alienação no trabalho e desenvolvimento de pessoas, disparam complexas reflexões para uma dinâmica organizacional mais ampla e com viés multidimensional, na linha da sustentabilidade e da competição como

capacidade duradoura de alinhamento entre todos os fatores de produção (Kupfer; Ferraz; Hanguenauer, 1997).

Os aspectos de planejamento e gestão empresarial também devem ser revistos, tanto no que se refere às teorias quanto no que diz respeito às dinâmicas nas organizações. Nesse sentido, já não adianta muito pensar em sistemas rígidos e carregados de formalidade, para uma sociedade que se apresenta cada vez mais fluida e líquida nas relações sociais e organizacionais.

Precisa-se, com urgência, revisitar os modelos prontos oriundos das escolas do planejamento estratégico como ferramentas de gestão, que foram amplamente divulgadas e implementadas pelas organizações, alertando que essas metodologias, por mais que tenham auxiliado em determinado momento, foram desenvolvidas (principalmente no que tange à estratégia empresarial de grandes corporações norte-americanas) em um contexto econômico e social totalmente diverso do atual, considerando-se o livro sobre estratégias empresariais escrito por Porter, com vistas ao cenário da grande empresa norte-americana (posteriormente traduzido e publicado também no Brasil).

Os sistemas de gestão e controle estratégico também devem ser constantemente revistos de forma reflexiva, rompendo o paradigma de que uma publicação de caráter mais crítico não possa apresentar elementos e reflexões que fomentem uma “práxis” não alienada aos modismos, mas que também não realize a crítica pela crítica. A ideia é apresentar uma sugestão de planejamento organizacional guiada por construções mentais e questões norteadoras, sem a rigidez de um planejamento estratégico, mas com um alinhamento das atividades que envolva o que produzir, como produzir, qual a escala das atividades, suas externalidades e sua inserção regional.

As principais miopias nos sistemas de gestão parecem estar atreladas à falta de leitura que a visão positivista tem desenvolvido

nos estudos organizacionais, com uma literatura voltada para casos repetidos e para um isomorfismo organizacional, tanto na literatura como nas técnicas e dinâmicas das empresas (Boltanski; Chiapello, 2009; Dimaggio; Powell, 2005). A esse respeito, Ziemer (1996) alerta que as empresas voltadas para modismos de gestão desenvolveram, em suas operações, mitos organizacionais, ou seja, modismos de gestão que interpretam a realidade a partir de construções paradigmáticas.

Assim sendo, o Desenvolvimento Organizacional (DO) ocorreu influenciado pelo desenvolvimento da sociedade industrial, apresentando características unidimensionais e ligadas ao modelo de produção industrial (Marcuse, 1973; Horkheimer, 1974; Horkheimer; Adorno, 1985). A visão de mundo positivista não só influenciou os modelos de produção, mas predominou no comportamento e na organização da sociedade como um todo, desenvolvendo uma espécie de “taylorismo do espírito” que também influenciou as escolas e as teorias da administração (Ramos, 1989; Morgan, 1996; Tenório, 2007; Tenório; Cansado, 2015).

O DO apresentou, no desenvolvimento histórico do tema alinhado à literatura de gestão empresarial, um unidimensionalismo característico da área, limitando-se aos estudos de eficiência e eficácia, com modelagens que contextualizavam aspectos internos da organização e o envolvimento das pessoas no processo, que, muitas vezes, era apenas aparente.

O grande desafio para um processo de planejamento empresarial focado no Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM) alicerça-se na capacidade de desenvolvimento de estudos organizacionais que envolvam a multidimensionalidade abordada na literatura nacional e internacional pelo tripé econômico, social e ambiental, entretanto, com aplicação em todas as dimensões empresariais, sistêmicas e estruturais (Kupfer; Ferraz; Hanguenauer, 1997).

A discussão sobre uma teoria organizacional mais substantiva já foi apresentada por Ramos (1989), o qual enfatiza as dificuldades decorrentes de um longo processo de industrialização e de uma literatura em gestão isomórfica, sendo suas observações ainda atuais. Nenhuma mudança significativa ocorreu nos pressupostos epistemológicos da análise organizacional desde Taylor. Em outras palavras, a teoria da organização nunca examinou, em termos de crítica, a epistemologia inerente ao sistema de mercado. Assim sendo, os pontos cegos da atual teoria da organização podem ser caracterizados da seguinte forma:¹

1. O conceito de racionalidade predominante na vigente teoria organizacional parece afetado por fortes implicações ideológicas. Ele conduz à identificação do comportamento econômico como constituindo a totalidade da natureza humana. Embora a noção de comportamento econômico pareça evidente por si mesma, aqui ela se refere a qualquer tipo de ação empreendida pelo homem, quando ele é movido, apenas, pelo interesse de elevar ao máximo seus ganhos econômicos.
1. A presente teoria da organização não distingue, sistematicamente, o significado substantivo e o significado formal da organização. Essa confusão torna obscuro o fato de que a organização econômica formal é uma inovação institucional recente, exigida pelo imperativo da acumulação de capital e pela expansão das capacidades de processamento características do sistema de mercado. A organização econômica formal não pode ser considerada um paradigma segundo o qual devam ser estudadas

1 Observações sobre questões organizacionais, com base na obra *A nova ciência das organizações* (Ramos, 1989).

todas as formas de organização – passadas, presentes e emergentes.

1. A presente teoria da organização não tem clara compreensão do papel da interação simbólica no conjunto dos relacionamentos interpessoais.
1. A presente teoria da organização apoia-se numa visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem. Isso fica patente através de sua incapacidade de distinguir entre trabalho e ocupação.

As provocações descritas por Ramos (1989) ainda despertam inquietude nos estudos organizacionais, pois a literatura ainda não absorveu as alterações sistêmicas e seus impactos nas organizações, mesmo com o crescimento do setor de serviços e com as mudanças nas formas de vida, na comunicação, nos processos de desenvolvimento de produtos e na sociedade como um todo.

Com base nesses pontos ainda em construção na literatura e nas práticas organizacionais, o processo de planejamento para um Desenvolvimento Organizacional Multidimensional passa por uma análise que envolve a complexidade das organizações, dos mercados e da visão de desenvolvimento em termos mais operacionais, bem como aos fatores empresariais (internos), sistêmicos e estruturais em uma visão de competitividade revisitada.

Nessa perspectiva, urge propiciar uma discussão interdisciplinar que envolva as ciências sociais aplicadas e a ciência do desenvolvimento regional para se pensar em formações empresariais que contemplem uma nova visão de organização da produção. Nessa linha, Yunus (2009) apresenta o caso da Danone e do Banco dos Pobres, que são conhecidos no cenário internacional de formações empresariais, com metas sociais nas suas atividades.

Precisa-se ir além das repetidas práticas de responsabilidade social e de menção da tríade econômico, social e ambiental, que muitas vezes são práticas transvertidas de envolvimento social. O social precisa estar nas metas principais, na definição de competência essencial da empresa, passando por um processo de evolução e educação e por uma nova visão de competição, que migra do conceito de concorrência para o atendimento de demandas regionais e de cooperação.

Este livro, apresenta um capítulo que trata do caso da Mercur S/A como uma possibilidade de formação capitalista mais flexibilizada e mais voltada ao DOM e à democratização da tomada de decisões, com características de novos contornos ao capitalismo e demonstração de interesse regional, novas práticas organizacionais, de desenvolvimento de produtos, de gestão de processos e de educação corporativa, que denominamos planejamento para o desenvolvimento multidimensional.

Enfim, apresenta-se a obra de acordo com a seguinte distribuição dos capítulos. O primeiro capítulo trata sobre "***As organizações no contexto público privado e o desenvolvimento regional***" de **Denise Friedrich, Jéssica Beatriz e Maicon da Silva** que versou sobre o estudo das organizações público-privadas, sob o viés das suas relações de planejamento e desenvolvimento, tendo como objetivo primordial a análise dos referidos seguimentos frente às novas dinâmicas organizacionais.

Os autores constataram que as esferas público-privadas possuem suas similaridades e diferenças, servindo ao desenvolvimento organizacional como um grande aliado, no sentido de atribuir melhorias aos processos organizacionais, em que mesmo prezando pela eficiência nos modelos de gestão, também se compreende a um projeto de mudanças, cujo foco se atribui às próprias relações humanas.

“O contexto histórico das formas de organização da produção: repercussões organizacionais e sociais”, de **Fernando Batista Bandeira da Fontoura, Fernando Guilherme Tenório e Sergio Luís Allbrandt** objetivou analisar o contexto histórico das formas de organização da produção como elemento fundamental e estruturante de todas as dinâmicas das organizações e da sociedade, bem como fator que influenciou as relações organizacionais, com repercussões sociais e no estilo de vida das pessoas.

No terceiro capítulo, os autores, **Luis Carlos Alves da Silva, Fernando Batista Bandeira da Fontoura, Mariéli Helfer Gehring e Julian Israel Lima**, no capítulo intitulado *“O círculo das matrizes epistemológicas nos estudos organizacionais”* trazem uma contextualização da contribuição das matrizes epistemológicas para os estudos regionais e sócio organizacionais, a partir de reflexões relativas às matrizes: empírico-analítica, hermenêutica e crítica. A presente pesquisa ainda apresentou uma contribuição da Lógica Dominante do Serviço e da cocriação de valor como alternativas para geração de resultados de maior valor.

O quarto capítulo, *“Desenvolvimento, sociedade e organizações: uma análise epistemológica”* de **Milton Luiz Wittmann, Fernando Batista Bandeira da Fontoura e Rafael Mendes Lubeck**, descreve possibilidades de análises epistemológicas na observação das organizações e dos estudos organizacionais em um contexto histórico em que os processos organizacionais não são mais estáveis, escalares e previsíveis. Neste contexto histórico e cognitivo, urge uma agenda de pesquisa interpretativa sobre matrizes epistemológicas e organizações com destaque para incompletude do positivismo na atualidade, apesar da sua importância como matriz epistemológica e modo de produção. Os autores, também, destacam a apresentação de novas possibilidades de

análise crítica da realidade, com ênfase à Teoria da Complexidade e à Teoria Crítica.

No capítulo cinco, "*Estratégias de desenvolvimento regional e gestão social: em busca de alternativas teóricas e metodológicas*", o autor, **Fernando Batista Bandeira da Fontoura** apresenta uma discussão dos processos de planejamento e estratégia nas organizações públicas e privadas. O procedimento metodológico baseia-se na reflexão crítica, a partir da gestão social e através da problematização crítica, com base no arco de Magueréz.

Como principal constructo, destaca a elaboração de um modelo mental dos processos tradicionais hegemônicos e uma proposição voltada para a gestão social, envolvendo a multidimensionalidade das dinâmicas organizacionais nos territórios.

Luis Carlos Alves da Silva e Camilla Steinhaus no capítulo "*Pensamento crítico em marketing e suas contribuições para proposição de uma visão mais humana para além da tradicional*", argumentaram sobre a possibilidade de repensar o *marketing* tradicional com base na teoria crítica, que fornece um arcabouço teórico-metodológico para o avanço dos estudos na área, à medida que se concentra em pressuposições interpretativas. Assim, avançando na discussão de que a lente da teoria crítica se sustenta em uma nova concepção de práticas organizacionais e sociais.

No sétimo capítulo, "*Mal-estar na civilização: uma análise psicanalítica freudofrankfurtiana e do desenvolvimento regional*", **Fernando Batista Bandeira da Fontoura**, analisa o desenvolvimento histórico da sociedade e os impactos das formas de organização da produção na sociedade e nas pessoas. Nesse sentido, são descritas as principais observações desenvolvidas a partir da obra *O mal-estar na civilização* (Freud, 2019, obra original de 1936), visando fazer uma atualização dessas observações com a lente crítica frankfurtiana e a visão da Ciência do Desenvolvimento Regional, através de aspectos

considerados basilares. Para o autor, assuntos como a gestão ambiental e a desigualdade trouxeram aproximações com o conceito de gestão social e requerem uma análise interpretativa dos fenômenos sociais e organizacionais, envolvendo questões multidimensionais e de mobilização de todos os agentes da sociedade, bem como a visão de mundo das pessoas e suas relações psíquicas.

O capítulo oito de **Fernando Batista Bandeira da Fontoura, Fernando Guilherme Tenório e Sergio Luís Allbrandt**, intitulado *“O pensamento da Cepal para o desenvolvimento regional: interfaces com a gestão social”*, os autores analisam o desenvolvimento histórico do pensamento cepalino nos períodos estruturalista e neoestruturalista. Constatam a necessidade de uma visão mais focada no bem comum, evidenciando formas de organização da produção mais flexíveis e alinhadas às demandas sociais que envolvem questões multidimensionais e a mobilização de todos os agentes da sociedade.

Por fim, **Jéssica Beatriz da Silva, Denise Bittencourt e Fernando Batista Bandeira da Fontoura** no capítulo *“Democratização da tomada de decisões no ambiente organizacional frente aos postulados democráticos do constitucionalismo contemporâneo: o caso da Mercur”* analisaram a extensão do caráter democrático para além das relações envolvendo o Estado e o cidadão, fundamentando-se, dentre outras questões, pelo estudo de caso realizado na dissertação de mestrado em Direito da Universidade de Santa Cruz do Sul, defendida no ano de 2020. Os autores buscaram retratar a racionalidade do processo de tomada de decisão, referenciando o estudo sobre a Mercur S.A com objetivo de avaliar se a tomada de decisão da referida organização atende os pressupostos da democracia participativa a partir da teoria patemaniana e dos fundamentos organizacionais.

Assim, desejamos uma excelente leitura e que os aportes aqui destacados sirvam de subsídios e de embasamento para uma reflexão crítica sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BENKO, G. **A ciência regional**. Oeiras: Celta, 1999.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DE PAULA, A. P. P. **Repensando os estudos organizacionais**: para uma nova teoria do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

DE PAULA, A. P. P. Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistêmicas. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 24-46, jan./mar. 2016.

DIMAGGIO J. P.; POWELL W. S. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e a racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005.

DUPAS, G. **The coming of Post-Industrial Society**. New York: Basic Books, 1973.

DUPAS, G. O mito do progresso. Novos estudos. In: BELL, D. **Las contradicciones culturales del capitalismo**. Madrid: Alianza, 1977.

ETGES, V. E. **Desenvolvimento regional sustentável**: o território como paradigma. Santa Cruz do Sul: Redes, 2005.

ETGES, V. E; DEGRANDI, O. J. Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, Blumenau, p. 85-94, out. 2013.

FONTOURA, F. B. B.; MACHADO, C. D. Afinal o que é desenvolvimento organizacional? **Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**. 2017. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2017.

FONTOURA F. B. B.; WITTMANN, M. L. Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas. **Revista do Cepe**, Santa Cruz do Sul, n. 43, p. 101-118, jan./jun. 2016.

GRZYBOVSKI, D. A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais. **VIII Encontro de Estudos Organizacionais da AMPAD**. 2014. Gramado-RS: maio 2014.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HORKHEIMER, M. **Teoria crítica**. Buenos Aires: Amorrurtu, 1974.

HORKHEIMER, M; ADORNO, W. T. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

KUPFER, D.; FERRAZ, J. C.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MALTHUS, T. R. **Ensaio sobre população**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional**. Tradução Giasone Rebuá. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

POPPER, K. R. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAMOS, A. G. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCATOLIN, F. D. **Indicadores de desenvolvimento**: um sistema para o Estado do Paraná. 1989. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1989.

SMITH, A. **A riqueza das nações**: investigação sobre a natureza e suas causas. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

TENÓRIO, G. F. **Gestão social**: uma perspectiva conceitual. *RAP*, Rio de Janeiro, set./out., 1998.

TENÓRIO, G. F. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TENÓRIO, G. F. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. *RAP*, Rio de Janeiro, 2011.

TENÓRIO, G. F. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional. Ijuí: Unijuí, 2004.

TOFFLER, A. **Powershift, as mudanças de poder**: um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações e natureza do poder. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TRINDADE, H. (org.). **○ Positivismo**: teoria e prática. 3. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

WITTMANN, M. L.; FONTOURA, F. B. B. Desenvolvimento e organizações: uma análise a partir da matriz positivista. In: **III SEDRES**, 2016. Blumenau-SC: FURB, 2016.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais**: o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

CAPÍTULO 1

AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO PÚBLICO-PRIVADO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Denise Friedrich

Jéssica Beatriz

Maicon da Silva

1 INTRODUÇÃO

Uma temática reincidente nos estudos organizacionais é a questão nas relações de planejamento e desenvolvimento das organizações públicas e privadas. Defende-se, em alguns casos, a questão da simples aplicação dos princípios de eficiência e eficácia das organizações privadas para a gestão pública, como se fosse uma alternativa “salvadora” para a gestão. Cabe ressaltar que, em períodos de mudanças significativas, já existe nos estudos organizacionais várias críticas ao modelo hegemônico de administração baseado na gestão estratégica e no simples alinhamento de questões econômicas baseados no tripé: desempenho operacional, ganho de escala, melhoria nos resultados.

Nesse cenário, as organizações privadas, na grande maioria dos casos estão preocupadas com essa tríade e não com questões de sustentabilidade, bem como as externalidades que estão gerando no longo prazo. Também esse pensamento sofre críticas

no sentido em que o próprio ambiente de produção já não é mais simplesmente focado na produção de bens e na eficiência destes processos.

Entretanto, pensar em alinhamento entre o público e o privado e nas relações de aprendizado entre estes tipos de organizações parece um desafio para os estudos organizacionais e para a visão de desenvolvimento com foco na sociedade, eixo central deste estudo. A nova gestão pública tem absorvido princípios da administração privada em seus processos, visando a redução dos gastos públicos, a melhoria dos serviços, o aumento da participação da sociedade nas decisões e em linhas gerais, em melhorias na tomada das decisões (Mendonça; Guerra; Souza Neto; Araujo, 2013).

De forma geral, um anseio baseia-se na melhoria da gestão pública e na utilização da aprendizagem organizacional das organizações privadas, mas por outro lado, em alguns casos tem que se pensar também na manutenção do interesse público, mais focado no bem comum e na sociedade, que nem sempre aparecem nas discussões das empresas privadas ou nos estudos organizacionais. Mais especificamente, surgem questões que levam a área de gestão a buscar compreender se essas premissas também se aplicam às instituições públicas. Em prefeituras onde a gestão, teoricamente, é alterada a cada quatro anos, como pode-se desenvolver uma cultura organizacional? Existe um ambiente de aprendizagem? Como ocorrem as relações interpessoais? Muitas são as perguntas que permeiam a área do conhecimento dentro de uma organização pública (Ferreira et al., 2016).

Nesta perspectiva, há que se fazer um exame cuidadoso dos tradicionais modelos de gestão adotados pelas organizações. Isto porque há que se considerar que as transformações pelas quais passam impulsionam os seus paradigmas, provocando rupturas e mudanças de suas filosofias gerenciais, descortinando, nesse

ambiente, um elemento de vital importância ao sucesso de qualquer organização (Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010). Em outras palavras, nesta era, marcada por rupturas geradoras de mudanças radicais, gerenciar uma organização, tanto privada como pública, é gerenciar a velocidade e a complexidade dessas mudanças. O que significa, também, confrontar as ambiguidades e compreender as necessidades atuais, antecipando as expectativas (Hudson, 2015).

Por sua vez, as organizações públicas e privadas apresentam significativas similitudes. Levando-se em consideração que tanto o setor público quanto o privado possuem focos específicos, observa-se que são comuns entre eles as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas de agência; os instrumentos definidores de responsabilidades e poder; o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos em âmbito geral. Verifica-se, em um sentido amplo, que os princípios básicos - transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética - que norteiam os rumos dos segmentos dos setores privado e público são idênticos (Pereira, 2010).

Entretanto, os estudos organizacionais partem de uma visão de várias áreas nas ciências humanas e sociais aplicadas, que contribuem entre si para analisar as organizações e suas relações com o meio e os indivíduos. Entre essas ciências estão a sociologia, a ciência política, a antropologia, a psicologia, a história e a economia - e todas oferecem visões distintas no objetivo de estudar as organizações (Waiandt; Fischer, 2013). Nesta direção, este estudo faz o seguinte questionamento: De que forma as organizações públicas e privadas estão melhorando seus processos frente às novas dinâmicas organizacionais? De modo geral, objetiva-se analisar como as organizações públicas e privadas

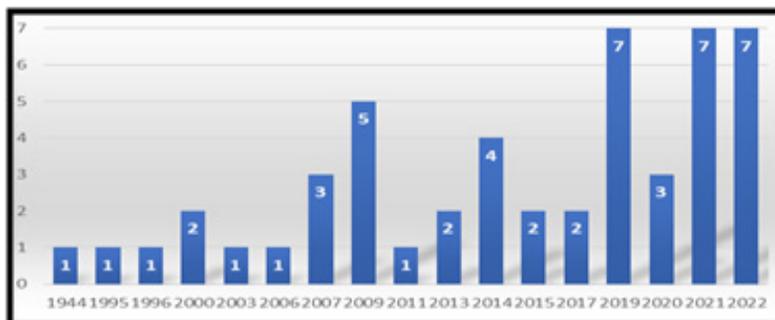
estão melhorando seus processos frente as novas dinâmicas organizacionais.

A importância deste artigo para a perspectiva teórica da teoria do desenvolvimento organizacional remete-se à análise de estudos organizacionais e sua relação com as dinâmicas empresariais, nas quais se envolvem a sociedade, as pessoas e as organizações, pois direciona seu olhar para relação mútua entre ambiente e as empresas, no qual o desenvolvimento regional - visto até então de forma unidimensional, tem se alicerçado nos estudos de novas possibilidades multidimensionais, em que contemple a tríade: econômico, social e ambiental.

Yunus (2008) refere que as organizações precisam ter objetivos sociais para que sejam definidos novos contornos para o capitalismo. O entendimento genealógico e ontológico da sociedade e das organizações pressupõe uma contextualização histórica das formas de organização da produção, para além da tradicional sociedade industrial.

Ainda, nesse cenário, tendo em vista um maior aprofundamento da temática proposta neste artigo, realizou-se uma análise bibliométrica na plataforma **Web Of Science (WOS)**, sobre as publicações que versam sobre a “organização pública” e “organização privada”. Ao buscar os termos já mencionados na plataforma **Web of Science (WOS)**, incorreu-se em 5.883 possibilidades, relacionadas à área de estudo “Negócios, Gestão e Contabilidade”. Ao aplicar-se um refinamento para artigos (**article**), restaram 48 artigos, redigidos no espaço de tempo entre 1994 a 2022, no sentido de apurar os estudos sobre as organizações públicas e privadas, relacionados a contextos de desenvolvimento regional. A Figura 01 demonstra a curva de estudos dos campos pesquisados, nos últimos anos.

Figura 1: Publicações por Ano



Fonte: Autores (2024)

Para demonstrar a construção da pesquisa, este artigo foi organizado da seguinte maneira: a primeira parte refere-se a essa introdução, que faz a contextualização inicial. A seção seguinte trata da literatura sobre desenvolvimento regional; a terceira seção aborda a relação entre organizações públicas e privadas; A seção 4 versa sobre o desenvolvimento organizacional no setor público e privado, enquanto que a seção 5 trata das práticas de gestão utilizadas em organizações públicas e privadas, seguidas da análise dos indicadores bibliométricos. Por fim, já na última parte, apresentam-se as considerações finais, as quais visam indicar novas possibilidades de pesquisa.

2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

O conceito de desenvolvimento regional (DR) está alicerçado em bases territoriais, as quais envolvem aspectos culturais, sociais, econômicos e ambientais. O desenvolvimento regional está alinhado a uma perspectiva multidisciplinar, integrando pesquisadores de diferentes áreas e discorrendo acerca dos diferentes processos de implantação de políticas públicas, principalmente

quando acompanhadas de melhorias na qualidade de vida da população, a partir de ações voltadas à geração de emprego e renda.

Nesses preceitos, Dallabrida (2000) afirma que o processo de desenvolvimento regional compreende o crescente esforço das sociedades locais na formulação de políticas territoriais, com o intuito de discutir questões centrais da complexidade contemporânea, o que torna a região o sujeito de seu próprio processo de desenvolvimento. Na busca pela promoção do desenvolvimento regional contemporâneo, é importante entender e conhecer a dimensão horizontal de todo o processo (região, cadeia, elos), em suas devidas particularidades, profundidades e potencialidades (Etges, 2001).

Tratar o desenvolvimento, na visão de Chiarello (2015), significa pensar em um novo conceito de desenvolvimento, atrelando o desenvolvimento humano, o desenvolvimento social e o desenvolvimento sustentável, dinamizando a articulação desses conceitos junto ao crescimento econômico. Esses conceitos reforçam a noção de que, quanto maior for o capital humano e melhores forem as condições de vida da população, maiores serão as condições de desenvolvimento.

A propósito de desenvolvimento regional, importam as relações sociais, as estratégias de integração e um planejamento que leve em consideração um contexto específico, que se aliam por concentrar características similares, de modo a provocarem transformações sociais, ambientais e econômicas, aspectos estes que são denominados por inúmeros pesquisadores da atualidade como desenvolvimento endógeno (Vázquez; Barquero, 2001; Xavier *et al.*, 2013).

Nesse sentido, Aydalot (1985) afirma que o desenvolvimento regional aborda uma nova estratégia, qual privilegia uma abordagem endógena do problema que impõe uma ruptura com

a lógica funcional de organização da vida econômica e propõe a retomada de uma visão territorial, dentro de um quadro local, pelo destaque e valorização dos recursos locais e com a participação da população, buscando responder às suas reais necessidades.

Para Oliveira, Piffer e Strassburg (2019), o desenvolvimento regional compreende uma análise de fatores sociais e econômicos no interior de uma região, fatores esses que compõem a mobilidade espacial e do capital, do trabalho e das inovações. Esses fatores podem tanto acelerar, como reduzir as desigualdades regionais.

Por outro lado, Furtado (1983) relata que o desenvolvimento não é apenas um processo de acumulação e de aumento de produtividade macroeconômica, mas, principalmente, o caminho de acesso à formas sociais mais aptas a estimular a criatividade humana e responder às aspirações da coletividade.

De acordo com Santos (2003), o processo de desenvolvimento deve estabelecer-se a partir de uma estratégia que vise preparar os atores locais e regionais, para transformar a realidade desfavorável em um padrão de desenvolvimento que aproveite as oportunidades em favor do seu território.

Em síntese, o desenvolvimento regional começa a se reestruturar a partir da década de 1990, com a reforma do Estado, se alastrando de forma progressiva para todo o território no qual o desenvolvimento regional estivesse alicerçado em um processo colaborativo e inovador, por meio dos quais se busca a construção do bem comum.

Essa ideia reforça a importância que as pessoas têm em promover iniciativas para o desenvolvimento da comunidade local e regional, a fim de reduzir a desigualdades regionais e tornando a região um sujeito ativo.

3 A RELAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

As organizações do setor público também estão sujeitas às mudanças organizacionais. Assim como em organizações privadas, passam por mudanças, que podem ser de cunho político, estrutural ou estratégico, as quais fazem com que a organização e os indivíduos necessitem de características que facilitem a adaptação ao ambiente atual [...] (Kliksberg, 1992).

Essas mudanças se tornam onipresentes, sendo consideradas um fator constante em organizações públicas e privadas (Brunton; Matheny, 2009). Nas últimas décadas, as organizações foram obrigadas a experimentar, continuamente, mudanças devido às incertezas e a uma crescente turbulência do ambiente no qual elas estão inseridas (Kotter; Schlesinger, 1979; Kanter et al., 1992; King; Anderson, 1995; Elias, 2009; Bortolotti; Sousa Junior; Andrade, 2012; Self; Schraeder, 2009; Hoskisson et al., 2000). Tais mudanças são expressas por meio da implantação de programas de qualidade (McConnel, 1995; Packard, 1995), mudanças na gestão, fusão, mudanças da força de trabalho (Lerman; Schmidt, 2002), mudanças tecnológicas (Connor, 1992; Wanberg; Banas, 2000), entre outras.

Por outro lado, a sociedade está em constante transformação. Adaptar-se a estas mudanças é um desafio para os cidadãos, para as empresas e principalmente para o governo, que tem numerosas responsabilidades perante o parlamento e a sociedade que paga impostos (Barrett, 2001). Desta forma, para garantir a própria sobrevivência, as organizações têm procurado se antecipar e se adaptar a essas mudanças, sendo que o primeiro desafio que as organizações enfrentam é reconhecer a necessidade de mudança, enquanto que o segundo é estabelecer estratégias eficazes para a implantação da mudança (Self; Schraeder, 2009).

Assim, comparações entre o setor público e o setor privado têm sido objeto da atenção continuada de teóricos e pesquisadores. Como destacam Rainey e Bozeman (2000), embora não haja sequer consenso sobre a real significância da distinção público-privado, a tendência das pesquisas é considerá-la a *priori*. Um corpo de pesquisas significativo vem se acumulando ao longo dos anos e muitos tópicos de relevância indiscutível têm sido explorados da perspectiva da diferenciação entre empresas públicas e privadas, tais como valores e atitudes relacionados ao trabalho, complexidade e clareza de objetivos, processo decisório e estrutura organizacional. Nessas pesquisas, as organizações híbridas muitas vezes surgem como estratégia diferencial, desenvolvendo-se de forma transversal entre o público e o privado – estes, os focos principais de interesse das pesquisas empíricas e dos esforços teóricos.

Segundo Martins (2006), a Administração Pública pode ser entendida como Poder Executivo, sendo dividida em Administração Pública Direta, que abrange os serviços prestados pela própria Administração ou Administração Pública Indireta, que é constituída pelas sociedades de economia mista,² pelas empresas públicas³ (que exploram a atividade econômica), pelas fundações públicas⁴ e pelas autarquias.

2 Sociedade de economia mista: entidades de direito privado criadas por lei para exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima; maioria do capital pertence ao Poder Executivo. Ex.: Petrobrás;

3 Empresas Públicas: entidades de direito privado com patrimônio próprio e capital exclusivo do Poder Executivo, criadas por lei para a exploração de atividade econômica. Ex.: Embratel;

4 Fundações Públicas: pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que autorizada por lei composta de patrimônio próprio e destacado do fundador, visando determinada finalidade. Ex.: Fundação Casa; Autarquias: órgãos autônomos criados por lei com personalidade jurídica,

De acordo com o artigo 37, “caput”, da Constituição Federal, todos que fazem parte da Administração Pública Direta ou Indireta de qualquer dos Poderes da União obedecerão aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.⁵

O setor privado é o agrupamento da atividade econômica que não é controlada pelo Estado e o seu componente principal é a empresa, que pode ser individual ou com vários sócios, apresentando-se, ainda, na forma de sociedade limitada, anônima ou coletiva. O seu objetivo é econômico e expresso por meio de compra ou venda de produtos ou serviços.⁶

Nesse cenário, existem várias diferenças entre empresas do setor público e setor privado. O Quadro 01 apresenta algumas distinções entre estes dois setores, tomando como base de pesquisa os estudos de Ansoff (1990 *apud* Tait; Pacheco, 2010).

Quadro 1: Organizações Privadas x Organizações Públicas

PÚBLICAS	PRIVADAS
São prestadoras de serviços	Hábeis na produção.
Comportamento burocrático	Internamente eficientes.
Ineficiente no empreendedorismo	Altamente empreendedora e agressiva.

patrimônio e receita própria para executar atividades da Administração Pública e requeiram para melhor gestão funcionamento gestão administrativa e financeira descentralizada. Ex.: INSS (Martins, 2006, p. 106-107).

5 Legalidade: Administração Pública faz apenas aquilo que a lei determina; Impessoalidade: os atos não devem ser voltados à satisfação de determinadas pessoas e sim ao interesse público; Moralidade: envolve probidade administrativa, honestidade; Publicidade: é a divulgação oficial do ato administrativo para o conhecimento público; Eficiência: deve desenvolver os serviços com presteza e perfeição visando aos resultados almejados pelo público. (Martins, 2006, p. 107-108).

6 Disponível em: <http://queconceito.com.br/setor-privado>.

PÚBLICAS	PRIVADAS
Falta de espírito de aventura	Comprometidas na busca do lucro com determinação.

Fonte: Autores (2024, adaptado de Ansoff, 1990 *apud* Tait; Pacheco, 2010)

Dessa maneira, uma característica distinta entre as organizações está relacionada aos recursos humanos. Na organização pública, há os concursos públicos, plano de carreira e cargos de confiança que mudam a cada gestão. Já na organização privada, a permanência de funcionários se dá até que os dirigentes decidam se eles ficam ou não, há predominância de competitividade entre as pessoas (Bortolotti; De Sousa Júnior; De Andrade, 2012).

Ansoff (1990, *apud* Tait; Pacheco, 2010) afirma que, atualmente, é possível encontrar uma estrutura burocrática nas organizações privadas, enquanto que as públicas estão, cada vez mais, buscando a eficiência. A distinção entre os tipos de organização é latente, sendo que a organização privada tem como medida de eficiência o lucro, enquanto que na organização pública, a medida é a eficiência dos serviços prestados à população (Tait; Pacheco, 2010).

Marcelino (2003, p. 644) afirma que as organizações públicas, tradicionalmente, apresentavam aspectos distintos das demais:

[...] traziam maior agilidade e flexibilidade, melhor atendimento às demandas da sociedade e do Estado, facilidade de aporte de recursos e, naturalmente, facilidade de recrutamento, seleção e remuneração de pessoal.

Por fim, os objetivos organizacionais, tanto do setor público quanto do setor privado, revelam os principais propósitos da organização – alvos a serem atingidos num determinado período, que, em conjunto, atendem à missão e à visão preestabelecidas.

Os objetivos têm caráter interno e são estipulados com base nos diagnósticos dos pontos fortes e fracos da organização e nas oportunidades e ameaças encontradas no cenário em que ela se insere. Para cada um dos objetivos, são delineadas estratégias, as quais apontam os caminhos a serem percorridos para que se alcance o que foi proposto (Oliveira, 1997).

4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO

O fato territorial, não percebido no período fordista, atualmente se manifesta de múltiplas formas, em função dos contextos produtivos aos quais se reporta. O que vale a pena ser destacado aqui é não só a importância quantitativa (em quantidade, em densidade ou em volume) desses modos de organização territorial, mas a ausência de estudos de um fenômeno que, por muito tempo, foi considerado insignificante pela teoria econômica e pelas análises do processo de globalização (Pecqueur, 2009).

Limonad (2004) indaga sobre a essência e intencionalidade da regionalização, para exorcizarmos, desse modo, o risco de naturalizar a escolha das variáveis e a aplicação das políticas. Desta forma, com país em desenvolvimento (“mercado emergente”, no jargão atual), é evidente que o Brasil deve prestar mais atenção aos princípios de adequada gestão de seus recursos naturais. Mais do que isso, o país tem de conceber formas de promover bem-estar humano sem aceitar que seu capital natural seja usado ou degradado, como se valesse quase nada (Cavalcanti, 2001).

Nesse sentido, têm-se o desenvolvimento organizacional, o qual se constitui em um campo de estudo das organizações que pode ser considerado um instrumento de excelência para a mudança em busca de uma maior eficiência organizacional, condição indispensável no mundo atual. O Desenvolvimento Organizacional

aborda, entre outros muitos temas, os problemas de comunicação, conflitos entre grupos ou ainda as diferentes estratégias para satisfazer as necessidades do pessoal, com ênfase a questões de eficiência organizacional. Estes temas provocam reflexões a respeito da cultura organizacional, em especial atitudes e mudança organizacional. Qualquer alteração na estrutura organizacional ou na orientação estratégica envolve alterações comportamentais e estruturais na organização (Schadeck; Rodrigues, 2016).

Na visão de Kegan (1971), o DO tem como fundamento contribuir com os membros de uma organização, no sentido de remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. De forma geral, os programas de DO podem incluir metas específicas como, por exemplo: atmosfera para solução de problemas; construção de confiança; redução de competição inapropriada e promoção da colaboração entre os membros da organização; desenvolvimento de sistema de recompensas que reconheça tanto as metas organizacionais quanto as metas individuais; incrementar o autocontrole e a autodireção dos membros da organização; entre outras.

Para uma melhor compreensão, o DO evoluiu de acordo com o desenvolvimento da sociedade, entretanto uma literatura voltada para discussão da distinção entre crescimento e desenvolvimento organizacional também parece ser um desafio para os estudos organizacionais baseados historicamente na administração científica e no taylorismo/fordismo como modelo econômico e estilo de sociedade, visto que o modo de produção da sociedade industrial também impregnou o pensamento humano com delineador das atividades (Morgan, 1996).

Segundo Zaltman e Duncan (1977), o DO consiste no reaprendizado do indivíduo ou grupo em resposta a novos requerimentos percebidos de uma determinada situação, a qual exige ação que resulte em mudança na estrutura e/ou dinâmica de sistemas

sociais. Na concepção de French e Bell (1981), o DO consiste no esforço de longo prazo, apoiado pela administração estratégica, destinado a melhorar o processo de solução de problemas e o processo de renovação de uma organização, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional.

O DO é caracterizado como um processo de mudança planejada, direcionado para a eficácia e eficiência das organizações no âmbito das mudanças no ambiente. Prepondera o fator humano e a busca constante de uma harmonia entre as necessidades dos sujeitos que dela participam e dos objetivos da organização. Assim, o objetivo maior é desenvolver o capital humano no ambiente interno organizacional e, sempre que possível, transformar as ações em autorrenovadoras (Silveira, 1998).

Dessa forma, nas últimas duas décadas, as transformações sociais e econômicas levaram o Estado a redefinir seu papel de atuação perante a sociedade, ocasionando a expansão do controle social via mercado e o crescimento expressivo de entidades enquadradas no terceiro setor, ou seja, empresas privadas sem fins lucrativos com finalidades sociais, o que contribuiu para a formação do cenário atual, o qual traz diferentes possibilidades de participação dos atores sociais e as inúmeras formas organizacionais, sejam elas públicas ou privadas (Costa; Salles; Fontes Filho, 2010).

Assim, a partir da década de 1980, o desempenho das organizações públicas passa a ser tratado de uma forma mais sistemática, embora num primeiro momento, apenas como símbolo e indicador de economia e eficiência, mais preocupado com a responsabilidade financeira do que com os resultados dos serviços prestados aos cidadãos. Já num segundo momento, ressalta-se a importância da medição da performance organizacional como uma ferramenta de gestão capaz de fornecer, ao governo e aos

gestores, as informações necessárias à implementação de novos instrumentos para o aperfeiçoamento da gestão e melhoria do desempenho das organizações públicas (Modell, 2004).

Nas instituições públicas e nas demais organizações, as pessoas precisam ser vistas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente. A esfera pública, cada dia, mais e mais exige mudanças, inovações e comprometimento do servidor para com o cidadão. A transparência pública e o dever de ser correto exigem de todos os setores um segmento de excelência envolvendo todos os pontos e temas: motivação, liderança, grupo, cultura organizacional, cultura brasileira, burocracia, poder, mudança organizacional, fatores de motivação, assédio moral, aprendizagem, conflitos, gestão de conflitos, saúde no trabalho (Rodrigues, 2018).

A análise que Mintzberg e Westley (1992) fazem em relação aos múltiplos aspectos da gestão pública dispõe que estes são sistemas formais e legitimamente definidos, que tem como função principal atingir os objetivos organizacionais. Já o sistema político, segundo Mintzberg e Westley (1992), implica, geralmente, em um comportamento fora dos sistemas legítimos de influência, tomando, frequentemente, uma forma clandestina. Além disso, é um sistema desenhado para beneficiar a um indivíduo ou grupo de indivíduos, desconsiderando, na maioria das vezes, os objetivos organizacionais.

Por fim, a atuação das pessoas no ambiente organizacional do serviço público ocorre segundo rotinas de procedimentos de trabalho de caráter relativamente estável, ou seja, conforme uma sucessão de atividades que consome recursos e gera um resultado pretendido, ambos marcados por um sensível grau de perenidade. A análise e a compreensão dos métodos e processos

de trabalho devem constituir um dos objetos centrais de análise do gestor público, com vistas à melhoria do desempenho das pessoas e com reflexos diretos no resultado da ação do Setor Público e Setor Privado (Rodrigues, 2018).

5 ANÁLISE DOS INCADORES BIBLIOMÉTRICOS SOBRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS-PRIVADAS

Com a intenção de analisar os dados coletados, a partir da plataforma *Web Of Science (WOS)*, no qual foram selecionados 48 artigos, compreendendo o espaço de tempo de 1994 a 2022, em que foram pesquisados os termos em inglês “*private organization*” e “*public organization*”, observados a temática deste estudo. O presente artigo respeitou 7 (sete) etapas de pesquisas, sendo estas: etapa 1: no dia 16 de março de 2023, realizou-se a busca pelos termos já mencionados nesse capítulo; etapa 2: intervalo de tempo; etapa 3: refinamento na base da dados por apenas o tópico, artigo (*article*); etapa 4: leitura dos resumos e separação dos artigos; etapa 5: tabulação no *Microsoft Excel*: autores, palavras-chave, periódico e ano de publicação; etapa 6: análise estatísticas no IBM SPSS 20®; e, etapa 7: elaboração de uma Nuvem de Palavras no *Word Cloud Creator*.

Para melhorar o entendimento, o gráfico 1, disposto na “introdução” deste artigo, apresentou a evolução das publicações por ano, sobre a temática organizações público-privadas, alinhadas ao desenvolvimento regional. Com relação à distribuição anual das pesquisas, é possível observar que nos anos de 1997, 1998, 1999, 2001; 2002, 2004, 2005, 2008, 2010, 2012, 2016, 2018 e 2023, não houve nenhuma publicação sobre a temática proposta neste estudo. Da mesma forma, observa-se que os anos de 2009, 2019, 2021 e 2022 foram os anos com maiores números de artigos referentes ao tema, contabilizando 5, 7, 7 e 7,

respectivamente. De modo geral, é possível verificar que estudos sobre as organizações público-privadas, por ser um assunto incipiente na literatura, carece de uma maior atenção de pesquisas.

Considerando as análises dos indicadores bibliométricos, na Figura 2 apresentam-se os periódicos nos quais foram localizadas publicações sobre o tema de pesquisa.

Figura 2 - Origem das publicações selecionadas para a pesquisa



Fonte: Autores (2024)

Os resultados apresentados na Figura 2 revelaram os 10 periódicos com maior número de publicações no espaço de tempo pesquisado. A revista com o maior número de publicações é o *International Journal Of Human Resource Management*, com 5 (cinco) publicações. A revista *Public Management Review* possui 3 (três) publicações. Já o *British Journal Of Management e American Review Of Public Administration* comportam 2 (duas) publicações cada. Assim sendo, é possível verificar a predominância de revistas da área “Negócios, Gestão e Contabilidade”.

A próxima etapa da análise bibliométrica, disposta na Tabela 01, apresenta a seleção dos autores. Através da análise de frequência do SPSS 20®, emergem, do total de autores, dois nomes

que mais publicaram sobre a temática deste estudo, enquanto os demais autores citados possuem uma publicação cada.

Tabela 1: Autores com maior número de publicações, entre 1994 e 2022

Autores	Publicações
Damanpour, F.	2
Schneider, M.	2

Fonte: Autores (2024)

Seguindo o percurso de análise, procedeu-se a busca de artigos utilizando palavras-chave, com o auxílio do aplicador online livre Jason Davies Word Cloud®. Assim sendo, como é possível observar na Figura 3, selecionaram-se as palavras-chave mais relevantes e que possibilitam um maior entendimento sobre o assunto pesquisado, formando uma nuvem de palavras.

Figura 3 - Nuvem de Palavras



Fonte: Autores (2024)

Analisando-se a nuvem de palavras apresentada na Figura 3, as palavras-chave identificadas com maior frequência foram: *Organizations* (organização); *management* (gerenciamento); *participation* (participação); *knowledge* (conhecimento); *innovation* (inovação); *leadership* (liderança) e *techonology* (tecnologia), o que demonstra que os termos citados tem sido alvo de pesquisadores ao longo do período definido como intervalo de tempo e abrange diversas áreas da literatura.

Por outro lado, ao se considerar as expressões com maior destaque na nuvem de palavras, é possível constatar que os termos que se encontram presentes com maior frequência nos estudos analisados apresentam as organizações público-privadas em contextos de desenvolvimento de regional, contribuindo, dessa forma, com o maior aprofundamento de alternativas que colocam as organizações na busca pela eficiência e eficácia. Nesse cenário, caracterizada a análise bibliométrica, a próxima seção deste estudo aborda as organizações público-privadas e suas práticas de gestão.

6 AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS-PRIVADAS E SUAS PRÁTICAS DE GESTÃO: UM OLHAR PARA O SÉCULO XXI

É notório que, em meio a um cenário cada vez mais inovador e envolto por novas tecnologias, informações e desafios oriundos do século XXI, as organizações acabaram tendo que acompanhar essas transformações sociais, urgindo desses ambientes novas visões de gestão organizacional, mais flexibilizadas e condizentes com a realidade.

Nesse sentido, do ponto de vista das organizações privadas, foi necessária a quebra de antigos paradigmas e crenças para se chegar a um olhar mais voltado aos anseios da sociedade atual.

Muitos foram os autores que, historicamente, contribuíram para uma melhor compreensão acerca das formas de gestão organizacional, sendo importante ressaltar, nesse contexto, as percepções ocasionadas pelo taylorismo e pelo fordismo (Tenório, 2011). O primeiro, como sabido, estabeleceu percepções que configuraram uma nova forma de processo de trabalho voltado a uma visão mais operacional, vindo a incorporar o uso da máquina junto à mão de obra capacitada (Sobral; Peci, 2013).

Por um lado, o taylorismo acabou por influenciar as organizações privadas no sentido de elevar estimativas, como controle de tempo, redução de gastos desnecessários, obediência por parte dos trabalhadores que obedeciam às ordens solicitadas sem questioná-las, entre outras medidas que serviram como meio de condução a uma gestão tradicional, autoritária, altamente burocrática, com o poder de tomada de decisão guiada por ato individual (Cury, 2000; Apolinário, 2016). Por outro, também sofreu diversas críticas no que tange à desvalorização e exploração dos trabalhadores e alienação do setor de produção, influenciando pensamentos como o próprio fordismo (Jones; George, 2008; Apolinário, 2016; Fontoura, 2019).

Semelhante visão foi percebida no fordismo que, mesmo direcionado a um processo mais artesanal, praticado na indústria automobilística, e elevando o papel das máquinas dentro das organizações, a caracterização do trabalho passou a se tornar uma produção em massa, vindo o uso de esteiras rolantes a evitar o deslocamento do operário, aumentando, com isso, sua produtividade (Tenório, 2011; Oliveira, 2012). Todavia, ao mesmo tempo em que esses modelos acabaram por estruturar e estimular as organizações em seu formato tradicional, também limitaram os operários que reduziram suas atividades para apenas o trabalho, sem qualquer forma de conversa ou saída de seus postos de trabalho (Jones; George, 2008). Como consequência, esse formato

fez surgir críticas e descontentamento por parte dos trabalhadores que, uma vez direcionados à produção de resultados e exigências, acabavam sendo desmotivados profissionalmente (Oliveira, 2012).

O fato é que essa movimentação acabou por surtir efeitos positivos na indústria como ganhos em razão da melhor eficiência e agilidade desempenhada pelas máquinas, despertando o interesse de outras organizações ao longo do século XX. Trazendo essa perspectiva para o século XXI, importante validar que essas características ainda se fazem presentes em alguns dos modelos de organizações existentes, como a utilização de maquinários, adequados, no entanto, à mecanismos tecnológicos (Jones; George, 2008; Tenório, 2011).

Essa rigidez aplicada no fordismo, no entanto, acabou cedendo lugar a um modelo de maior flexibilidade, pautado no surgimento de novos mercados, setores e produções (Harvey, 1992). Um grande exemplo disso também derivou das organizações automobilísticas, configurando uma atuação oriunda do Oriente por meio do engenheiro industrial Taiichi Ohno, responsável por coordenar a Toyota Motor Company na década de cinquenta. O modelo japonês, frisando em atender o mercado interno, passou a estabelecer maior apreço a qualidade e não mais a ideia de quantidade (Pinto, 2012). Com isso, um novo viés acabou por estabelecer uma compreensão voltada não a processos mecanizados e sim a utilização de sistemas eletrônicos e aparatos tecnológicos com o propósito de flexibilizar o processo de produção e assim atender a demandas diversificadas alinhadas tanto no quesito de quantidade como qualidade (Tenório, 2011).

Ainda seguindo o pensamento de Tenório (2004), a ideia de flexibilização não apenas guiou o processo de produção nas organizações, como também fez nascer a necessidade de uma maior interação dos próprios trabalhadores com esse sistema,

servindo, inclusive, de fomento a valores como cidadania e a consciência do papel de cada sujeito no sentido de fomentar o papel do seu trabalho, ocasião em que se passou a reivindicar não apenas questões financeiras, como também o desejo de fazer parte da própria organização, como a participação no processo de tomada de decisão.

Tratando-se do atual cenário das organizações, em que mesmo havendo àquelas que ainda comportam traços considerados tradicionais, há também aquelas pautadas em modelos mais flexíveis e horizontais, que buscam, inclusive, o caminho da descentralização do processo decisório como um dos exemplos desta prática (Robbins, 2004). Já no que diz respeito às organizações públicas, o fato é que mesmo compartilhando algumas influências externas como os próprios fatores sociais, econômicos, culturais, políticos e tecnológicos, reporta-se que a esfera pública acaba contando com uma estrutura distinta das organizações privadas por corresponder a finalidades distintas, como o bem-estar da coletividade (Moritz; Pereira, 2012).

Incumbido de prezar pelo interesse público em detrimento do particular, as organizações públicas devem se moldar aos princípios constitucionais previstos na Constituição Federal de 1988, principalmente no que tange ao teor do Artigo nº 37, que estabelece como norteadores da Administração Pública a legalidade, impessoalidade, publicidade, eficiência e moralidade. Diferentemente das organizações privadas que visam de imediato o lucro, as entidades públicas devem remanejar os gastos públicos nos mais diversos bens e serviços destinados à população, tendo como dever de fazer valer tão somente o que está na lei, enquanto o setor privado só não pode fazer aquilo que a lei proíbe. Assim, muito embora o ente público tenha sua arrecadação própria, por exemplo, como taxas e impostos, além de recursos de outros Entes federados, o fato é que o gestor público não pode dar a esses

valores destinações com base naquilo que deseja ou entende por correto, deve obedecer aos trâmites legais, sob pena de sanção cível, administrativa ou até mesmo penal.

O gestor privado, mesmo também tendo que seguir determinadas normativas, como regramentos trabalhistas e tributários, não carrega consigo as mesmas responsabilidades. Um grande exemplo é a transparência, em que na esfera pública deve se fazer presente em praticamente todos os atos, salvo aqueles expostos como sigilosos. O Portal de Transparência de qualquer destes Entes deve deixar claro questões como compras públicas, contratos, pagamentos, salários dos servidores, orçamentos, entre outros atos que devem estar disponíveis para que a população tenha acesso. O mesmo não acontece com as organizações privadas, em que os rendimentos, remunerações, despesas, entre outras questões do mais alto ao mais baixo escalão acabam ficando desconhecidas para grande parte da população, de modo geral.

Permeia-se, assim, que enquanto uma deriva de interesses particulares e visa, dentre outras questões, o lucro, o outro lida com o interesse público e tudo aquilo que o norteia. Por essa razão que, quando se fala em situações como, por exemplo, a tomada de decisão, as organizações públicas acabam apresentando desafios que tornam esse processo mais complexo, uma vez que os debates dentro dos órgãos públicos se embasam em questões orçamentárias, além da problemática quanto às delimitações dos mandatos políticos que dificultam, em alguns casos, o planejamento do gestor público em longo prazo (Prevé; Moritz; Pereira, 2010; Paludo, 2013).

Já nas organizações privadas, embora não se trate de um hábito adotado pela maioria das empresas, tendo em vista que parte dessas organizações adotam modelo tradicional de gestão pautado na forte presença da hierarquia em um cenário no qual o poder de decidir percorre tão somente a figura dos

administradores, não necessitando da compreensão e apoio dos demais integrantes, outra parcela adota posicionamento distinto e mais flexível. Tal atitude amplia uma maior capacidade de ouvir e integrar os participantes no crivo decisório, possibilitando que os envolvidos tenham um sentimento de pertencimento em fazer parte das decisões que dizem respeito à organização (Pateman, 1992).

Contudo, não se pode perder de vista que tal temática se refere a um seguimento complexo em que se deve analisar o contexto na sua amplitude. Sabe-se que os processos de tomada de decisão são de fundamental importância para as organizações e que uma escolha mal feita ou pensada de forma precipitada pode prejudicar o futuro a curto, médio ou longo prazo tanto das empresas quanto os Entes públicos. Por outro lado, também deve ser examinada com cautela tal questão quando se tratam de decisões que, por seu conteúdo ou urgência, exigem uma maior rapidez e agilidade nas escolhas das deliberações.

Importa atentar que se tratam de situações que mesmo complexas, representam um novo viés organizacional, que está começando a ser pensado em possibilidades de inserção das pessoas dentro das organizações de uma forma mais ampla, flexível e colaborativa, diferente das crenças utilizadas no taylorismo e fordismo. Mudança essa de paradigma que se sustenta nos mais diversos seguimentos, alinhando-se aos ditames constitucionais, em que fatores como a abertura de espaços das pessoas na tomada de decisão e a própria responsabilidade social das organizações respaldam uma nova visão de valores que no século passado não eram considerados.

Tratando-se da responsabilidade social, está também sustentada uma nova realidade, de organizações privadas não voltadas somente ao lucro, tendo como base a compreensão de uma sociedade solidária, que incorpora cada vez mais o ideal voltado a responsabilidade de todos, em que mesmo cabendo ao Estado o

papel de instruir uma sociedade pautadas em ideia como justiça, igualdade e dignidade, também percorre das próprias organizações e da sociedade como um todo a tarefa de contribuir para essa promoção (Sarmiento, 2006).

Atitudes que incorporam uma preocupação em sentido amplo, não somente com a vida financeira da empresa, mas também com questões voltadas ao aspecto social, ambiental e sustentável. Confere-se uma nova realidade que não só alcança uma mudança significativa dentro das organizações, como também uma oportunidade de maior fomento a novas filosofias, mudanças culturais e de comportamento que comportam desde uma visão micro, correspondendo ao cuidado interno das organizações com seus integrantes quanto a uma visão macro, que corresponde a que forma essa entidade pode servir à sociedade de modo geral.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de um ensaio teórico, em que contou também com uma análise bibliométrica das publicações sobre organizações público-privadas, este estudo teve com objetivo analisar como as organizações público-privadas estão melhorando seus processos frente às novas dinâmicas organizacionais, nas quais se buscou investigar os construtos que reforçam a importância dessa temática estudada, visto que ainda possuem estudos incipientes na literatura, o que demonstra o caráter de ineditismo desta pesquisa, para área de “Negócios, Gestão e Contabilidade”, possibilitando também um **gap** de pesquisa alinhado a contextos de desenvolvimento regional.

Em relação ao universo de pesquisa, observaram-se características inerentes sobre o desenvolvimento regional, em que o mesmo se encontra alinhado há bases territoriais, nas quais transforma o espaço territorial num ambiente moderno e inovador, cercado de informações sobre políticas públicas que visa

a melhoria da qualidade de vida da população. Além disso, é preciso atentar para o grau de preocupação das organizações público-privadas com o desenvolvimento regional, visto que as mesmas possuem um papel relevante no ambiente em que estão inseridas, pois buscam contribuir para a geração de emprego e renda, pautadas em estratégias voltadas para as relações sociais, culturais, econômicas e ambientais.

Na mesma linha de pensamento, têm-se as relações entre organizações públicas e privadas, a partir de uma perspectiva mais ampla de entender os arranjos institucionais entre organizações público-privadas que podem ser justificados pela necessidade de investimentos. É importante também salientar que existem diferenças substanciais na área pública em relação aos que ocorrem nas organizações privadas, ou seja, enquanto as organizações públicas estão cada vez mais buscando a eficiência nos serviços prestados, as organizações privadas estão tendo uma estrutura burocrática que preza pela máxima do “lucro”.

Outro aspecto que merece destaque é o desenvolvimento organizacional no setor público-privado, que pode ser considerado uma ferramenta de melhoria dos processos organizacionais. Porém, o desenvolvimento organizacional nasceu na década de 1962, tendo sua origem na Teoria Comportamental. Com o passar do tempo, o desenvolvimento organizacional, começou a abordar a organização como um todo. Dessa maneira, o desenvolvimento organizacional apresenta um conceito dinâmico de organização, em que o mesmo passa a ser um instrumento de mudança organizacional, no qual, preza pela eficiência nos modelos de gestão, mas principalmente foca nas relações humanas, onde o desenvolvimento organizacional compreende um projeto de mudança, que se propõe a oferecer diferentes mecanismos necessários para a sobrevivência no ambiente.

Por conseguinte, temos as organizações público-privadas e suas práticas de gestão, sendo que as mesmas possuem organismos complexos e bem definidos, dispendo de processos e estratégias, que atuam diretamente com métodos de planejamento e práticas administrativas voltadas para tríade: econômico, social e ambiental. Além disso, é preciso acompanhar esse novo cenário de predominância das novas tecnologias de informação (TICs), em que é necessário fugir dos antigos paradigmas baseados no taylorismo/fordismo.

Em relação à contribuição teórica, constata-se a importância da organização administrativa como sendo o ponto chave para uma gestão eficiente permite visualizar todos os processos das atividades das organizações, além das relações hierárquicas entre vários níveis da organização e sendo utilizada como ferramenta consultiva para a adoção de novas estratégias. A principal diferença entre a organização pública e a organização privada está no próprio objetivo de cada uma delas, sendo na organização pública focada no bem comum e a organização privada voltada para o lucro ou para o consumo (Fernandes, 2021).

No que se refere às limitações desse artigo, menciona-se a utilização de uma única plataforma de pesquisa a *Web Of Science*, em que resultou em 48 artigos, no espaço de tempo entre 1994 e 2022.

Por fim, novos estudos devem ser conduzidos, destacando o caráter de ineditismo do artigo sobre organizações público-privadas alinhadas aos contextos de desenvolvimento regional, mas também, ressaltar a valiosa contribuição para a área dos estudos organizacionais, em que este ensaio não teve a preocupação em apresentar e/ou aprofundar testes e hipóteses, mas contribuir para que temática deste artigo seja a tema de estudos por outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

APOLINÁRIO, Valdênia. A racionalidade taylorista da produção e do trabalho. **Revista de Economia Regional, Urbana e do Trabalho**. RN. v. 5, n. 2, p. 31-42, 2016. ISSN 2316-5235. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/reru/issue/download/860/Vald%C3%AAnia%20Apolin%C3%A1rio>. Acesso em: 26 fev. 2023.

ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sávila Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil e Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.

AYDALOT, P. **Economic régionale et urbaine**. Paris: Econômica, 1985.

BARRETT, P. **Corporate Governance—More than Good Management**. CPA South Australia Annual Congress. Recuperado de: https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net616/f/Barrett_corporate_governance_more_than_good_management_2001.pdf.

BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vincenzi; DE SOUSA JÚNIOR, Afonso Farias; DE ANDRADE, Dalton Francisco. Resistência à Mudança Organizacional: Uma Análise entre Instituição Pública e Empresa Privada. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia—SEGET**, 2012.

BRUNTON, Margaret; MATHENY, Jonathan. Divergent acceptance of change in a public health organization. **Journal of Organizational Change Management**, 2009.

CAVALCANTI, Clóvis. **Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2001.

CHIARELLO, Ilze Salete. A universidade e seu papel no desenvolvimento regional: contribuições do PROESDE. **Extensão em Foco**. (ISSN: 2317-9791), v. 1, n. 2, p. 240-257, 2015.

CONNOR, D. R. **Managing the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper when Others Fall**, Villard Books, New York, NY, 1992.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. **Revista de Administração Pública**. v. 44, n. 6, p. 1429-1452, 2010.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DALLABRIDA, Valdir Roque. **O desenvolvimento regional: a necessidade de novos paradigmas**. Editora Unijuí, 2000.

ELIAS, Steven M. Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. **Journal of Management**, v. 35, n. 1, p. 37-55, 2009.

ETGES, Virgínia Elisabeta. A região no contexto da globalização: o caso do Vale do Rio Pardo. In: VOGT, Olgário; SILVEIRA, Rogério. **Vale do Rio Pardo: (re)conhecendo a região**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2001.

FERNANDES, Paulo Ricardo Manoel. Gestão das organizações públicas e privadas. **Monumenta-Revista Científica Multidisciplinar**, v. 2, n. 1, p. 25-28, 2021.

FERREIRA, Danilo José Leal, et al. **A aprendizagem organizacional em instituição pública analisada à luz da gestão do conhecimento**. Anais do V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade – SINGEP. São Paulo, Brasil, 20, 21 e 22/11/2016.

FONTOURA, Fernando Bandeira. **Desenvolvimento organizacional multidimensional**: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares. 2019. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2019.

FURTADO, C. **Teoria e Política do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

FRENCH, W. L.; BELL Jr., C. H. **Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement**. Englewood Cliff, N. J.: Prentice-Hall, 1981.

HARVEY, David. **Condição pós moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Tradução Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HOSKISSON, Robert E. et al. Strategy in emerging economies. **Academy of management journal**, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.

HUDSON, Ana Maria Assis et al. **O perfil da liderança no atual contexto da administração pública**. 2015.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4. ed. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KANTER, Rosabeth Moss; JICK, Todd D.; STEIN, B. A. **The challenge of organization change: How companies experience it and leaders guide it**. FREE PRESS, 1992.

KEGAN, D. L. Organizational development: description, issues and some research results. **The Academy of Management Journal**. v. 14. n. 4, 1971, p. 453-464.

KING, N.; ANDERSON, N. R. **Innovation and Change in Organizations**. Routledge, London, 1995.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change, **Harvard Business Review**, v. 57 n. 2, p. 106-14, 1979.

KLIKSBERG, Bernardo. **Como transformar o Estado para além de mitos e dogmas**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública, ENAP, 1992.

LERMAN, R. I.; SCHMIDT, S.R. **An overview of economic, social, and demographic trends affecting the labor market, report to the Urban Institute for US Department of Labor**.

Disponível em: www.dol.gov. Acessado em 02 de março de 2022.

LIMONAD, Ester. Releituras do espaço brasileiro. **Geographia**, v. 6, n. 11, 2004.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 3, p. 641-658, 2003.

MARTINS, I. G.; PASSOS, F. **Manual de Iniciação ao Direito**, 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MCCONNELL, Charles R. Total quality and the shifting management paradigm. **The Health Care Supervisor**, v. 13, n. 3, p. 71-79, 1995.

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Cycles of organizational change. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 39-59, 1992.

MODELL, Sven. Performance measurement myths in the public sector: a research note. **Financial Accountability & Management**, v. 20, n. 1, p. 39-55, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2012.

OLIVEIRA, Nilton Marques; PIFFER, Moacir; STRASSBURG, Udo. O Indicador de Desenvolvimento Regional no Território do Tocantins. *Interações (Campo Grande)*, v. 20, p. 3-20, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PACKARD, Thomas. **TQM and organizational change and development**. Albany, NY, Rockefeller College Press, 1995.

PEREIRA, José M. A Governança Corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v.2, n.1, p.109-134, 2010.

PINTO, Geraldo Augusto. O Toyotismo e a mercantilização do trabalho na indústria automotiva do Brasil. **Caderno CRH**. Salvador, v. 25, n. 66, p. 535-552, set./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000300010>.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Tradução Luiz Paulo Rouanet. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e**

tomada de decisão. Santa Catarina: Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

RAINEY, Hal G.; BOZEMAN, Barry. Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. **Journal of public administration research and theory**, v. 10, n. 2, p. 447-470, 2000.

RODRIGUES, Andréa Cristina Aparecida. **Dimensões do Comportamento Organizacional na Esfera Pública.** 2018.

SANTOS, A. Q. Inclusão digital e desenvolvimento local no Brasil. In: Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y La Administración Pública, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Panamá: Centro Latino-americano de Administración para el Desarrollo, 2003.

SARMENTO, Daniel. **Direitos fundamentais e relações privadas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

SCHADECK, M. RODRIGUES, L. A. Uma Reflexão Crítica sobre o Desenvolvimento Organizacional pela Dimensão da Cultura. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, 2017, 15.1: 32-48.

SELF, Dennis R.; SCHRAEDER, Mike. Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. **Leadership & Organization development journal**, 2009.

SILVEIRA, C. da. Desenvolvimento organizacional. **FEEVALE R. Est.**, Novo Hamburgo, v. 21, n. 1, 75-96, jan./jun. 1998.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TAIT, T. F. C.; PACHECO, R. **Fundamentos para a modelagem de uma arquitetura de sistemas de informação para o setor público**. Disponível http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1999_A0117.PDF. Acesso em 20 de fevereiro de 2023.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. A unidade dos contrários: fordismo e pós fordismo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1141-1172, ago. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000400011>.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** Ensaio da teoria organizacional. 2. ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2004.

VÁSQUEZ BARQUERO, Antonio. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

XAVIER, Thiago Reis et al. O estudo do desenvolvimento regional: uma análise da produção científica internacional e dos “hot-topics”. **Gestão & Regionalidade**, v. 29, n. 87, 2013.

WANBERG, Connie R.; BANAS, Joseph T. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. **Journal of applied psychology**, v. 85, n. 1, p. 132, 2000.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. Nova York: Wiley Interscience Publication, 1977.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo com Karl Weber**. Tradução Juliana A. Saad e Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Ática, 2008.

CAPÍTULO 2

CONTEXTO HISTÓRICO DAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO: REPERCUSSÕES ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

Fernando Guilherme Tenório

Sergio Luís Allbrandt

1 INTRODUÇÃO

Em uma visão sociológica, as formas de organização da produção, em sentido amplo, tiveram forte influência no desenvolvimento histórico da humanidade, em todas as questões de organização social. O elemento central de toda a infraestrutura, seja na sociedade da pedra lascada, seja na sociedade pós-industrial, é o que o marxismo chama de processo de produção. Em outras palavras, o que verdadeiramente explica o direito, a moral, a religião, a educação, a filosofia e qualquer coisa na sociedade é a maneira como ela produz bens materiais (Barros; Dainezi, 2014). “Todo processo de produção, dirá Marx no livro I de *O capital*, é constituído por dois elementos: processo de trabalho e relações de produção” (Barros; Dainezi, 2014, p. 28).

As formas de organização da produção mais remotas foram, basicamente, a escravidão antiga, o feudalismo, a visão

da economia clássica vinculada à propriedade e, atualmente, a predominante produção capitalista. Este ensaio, sem pretensão de maiores aprofundamentos históricos propriamente ditos, irá destacar os principais efeitos pós-feudalismo, com predominância do artesanato e início da produção industrial, bem como o contexto atual das formas de atuação como forma de organização da produção.

Para Marx (1985), tudo o que existe na sociedade, em uma visão materialista-histórica, é explicado em função das formas de organização da produção. Autores mais contemporâneos, como Marcuse (1973), Horkeimer (1974), Horkeimer e Adorno (1985) se debruçaram a estudar os efeitos de uma sociedade industrial, em todos os aspectos materiais e cognitivos, assim como seus impactos, que criaram um caminho unidimensional nas relações, chegando Morgan (1996) a mencionar que as pessoas desenvolveram um taylorismo/fordismo de espírito.

Para organizar a discussão, sem querer delimitar “caixas” fechadas e as contradições que o termo “pós” carrega, identificam-se neste estudo os três principais macroperíodos do desenvolvimento: o artesanal, o industrial e, por último, o mais polêmico – o macroperíodo pós-industrial. Como fechamento, à guisa de uma conclusão, o ensaio vai discorrer sobre tendências atuais e pontos cegos, parafraseando Ramos (1989), das dinâmicas organizacionais e do pensamento limitado às dicotomias unidimensionais da sociedade na atualidade. Tudo isso por não se entender, em linhas gerais, toda a multidimensionalidade das formas de organização da produção e suas repercussões, inclusive na cognição humana.

2 OS MACROPERÍODOS DO DESENVOLVIMENTO

A análise epistemológica do desenvolvimento das organizações e dos mercados pressupõe uma compreensão sobre os macroperíodos de organização da produção. Nesse sentido, identifica-se que a organização da produção, ao longo do tempo, foi influenciada pelo sistema econômico de acumulação do capital e, também, pelo desenvolvimento das organizações, de acordo com macroperíodos históricos de organização da produção.

Marx (1974) e outros autores das escolas econômicas clássicas, como Ricardo (1821), Malthus (1798) e Smith (1776), contribuíram para a análise da relação entre o capital e o trabalho. Os economistas clássicos preocuparam-se com a noção de riqueza centrada nos fatores tangíveis de produção, sendo que Marx focou-se nas relações de trabalho e nas classes sociais, contribuindo para a visão atual de “fenômenos” (Ramos, 1996).

Para entender o desenvolvimento organizacional e as formas de organização da produção, partindo-se de uma ontologia não positivista, o entendimento dos modelos econômicos figura como aspecto fundamental de partida, visto que, nos dias de hoje, é inegável a crise do sistema de acumulação rígida do capital (Harvey, 1992; Toffler, 1995; Tenório, 2007). As organizações capitalistas não estão imunes às crises ocasionadas por questões regionais, territoriais, culturais e sociais. Independente do porte, as empresas não desenvolveram uma estrutura de gestão preparada para competir com as possibilidades pós-industriais. A gestão, hegemonicamente, foca-se na eficiência e na eficácia baseadas na contribuição weberiana, apesar de Weber ser um autor que analisou a sociedade e influenciou as organizações, atrelado, também, às teorias externas e aos mercados massificados.

As economias externas dependiam do desenvolvimento da indústria, bem como as economias internas dependiam dos

recursos e da gestão da própria empresa, da eficiência da sua administração, enfim, da sua atuação no mercado, que estimula processos novos e acirradas dinâmicas de concorrência. As relações de produção, assim como o DO (Desenvolvimento Organizacional), tiveram uma evolução histórica com inúmeras contradições, principalmente porque as organizações e as teorias organizacionais tendem ao unidimensionalismo e à alienação nas relações.

O desenvolvimento organizacional ocorreu historicamente influenciado pelo surgimento da sociedade industrial, apresentando características unidimensionais e ligadas ao modelo de produção industrial (Marcuse, 1973; Horkheimer, 1974; Horkheimer e Adorno 1985). Nesse contexto, a visão de mundo positivista não só influenciou os modelos de produção, mas predominou no comportamento e na organização da sociedade como um todo, desenvolvendo uma espécie de “taylorismo do espírito” que também influenciou as escolas e as teorias da administração (Ramos, 1989; Morgan, 1996).

Entretanto, no final do século XX, a globalização e a inovação passaram a ser protagonistas de um novo ciclo dito “de desenvolvimento”, entendido como apenas crescimento econômico unidimensional, com alguns traços de flexibilização em alguns casos. As novas tecnologias nos transportes, nas comunicações e no acesso às informações fortaleceram processos de interação entre organizações, aumentando a complexidade interativa e a necessidade de se criarem ambientes que privilegiassem relações interempresariais. Assim, cidades e regiões passaram a dar respostas estratégicas aos desafios gerados pela nova dinâmica concorrencial, não apenas através da oferta de novos produtos e serviços, mas pela criação de ambientes complexos e interativos alinhados ao Desenvolvimento Regional Territorializado. Contudo, Harvey (1992, p. 1) adverte que:

[...] essas mudanças, quando confrontadas com as regras básicas de acumulação capitalista, mostram-se mais como transformações de aparência superficial do que como sinais do surgimento de alguma sociedade pós-capitalista, ou mesmo pós-industrial inteiramente nova.

Apesar da crítica de Harvey (1992), em função da necessidade de revisão de paradigmas organizacionais baseados no crescimento, utiliza-se o termo “possibilidades” pós-industriais ao se mencionar mercados, face às mudanças aceleradas dos ambientes e das organizações e o desenvolvimento embrionário de teorias e de ações de desenvolvimento organizacional, considerados como alternativas para o Desenvolvimento Regional, conforme pode ser observado através de aspectos abordados no Quadro 1.

Quadro 1: Sistemas organizacionais ao longo do tempo

Sistemas Organizacionais/Passado	Sistemas Organizacionais/Presente
Baseados em ativos fixos e na acumulação de capital.	Baseado em mudança e inovação.
Baseados na economia de escala.	Baseado na economia de escopo e na customização.
Baseado nos fatores de produção convencionais.	Baseado na tecnologia, informação e conhecimento.
Baseado no papel-moeda e na troca de mercadorias.	Baseado em transações eletrônicas e nos fluxos de capitais.
Baseado em organizações burocráticas mecanicistas.	Sistema adocrático alinhado a relações complexas adaptativas.
Baseado na exploração do trabalho como mercadoria.	Baseado na inovação e no conhecimento.

Sistemas Organizacionais/Passado	Sistemas Organizacionais/Presente
Baseado na produção em escala e massificada.	Baseado nas relações com o mercado.
Planejamento, burocracia e controle.	Estratégias territorializadas adaptativas.
Sistema de acumulação industrial taylorista-fordista.	Sistema de acumulação neotaylorista / neofordista ou pós-industrial.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em: Bell (1977); Marx (1974); Harvey (1992); Toffler (1995); Barquero (2001); Agostinho (2003); Etges; Degrandi (2013)

Tendo em vista a elaboração de reflexões e a proposição de alternativas para o desenvolvimento, envolvendo as interações entre o global e o regional, mencionam-se elementos da gestão social e da empresa social como alternativas de resposta à organização flexível. O termo “social” refere-se à organização da produção, bem como às análises que justificam a discussão e a necessidade de revisão do paradigma industrial para o pós-industrial ou, pelo menos, neotaylorista e neofordista, considerado um estágio transitório. O modelo industrial, como modelo econômico e de organização da produção sob o patrocínio do capital, está em declínio, visto que cada vez mais nota-se um alinhamento para estratégias de flexibilização com foco em ambientes de customização. Assim, Toffler (1995, p. 253) afirma que:

[...] mesmo enquanto as grandes empresas se expandem, a importância das empresas, como instituição, se retrai. Ainda é demasiado cedo para que qualquer um de nós entenda plenamente os mosaicos de poder que agora se formam com rapidez e o destino em longo prazo da empresa. Mas uma coisa é certa: a ideia de que reduzido número de companhias gigantes irá dominar a economia do amanhã

é uma caricatura da realidade ao estilo das histórias em quadrinhos.

Há consenso quanto ao reconhecimento da existência de transformações no ambiente social e organizacional, ao se analisar os efeitos do modelo positivista imbuído nas organizações através de padrões tayloristas, baseados na organização burocrática. Inclusive, segundo Toffler (1995), as organizações baseadas em modelo neotaylorista e neofordista ou até pós-industrial também vêm sofrendo com a emergência de novas crises organizacionais:

[...] com o surgimento da organização pós-industrial [...] pode-se dizer que as crises organizacionais tendem a aumentar e os métodos que partem da premissa de que as empresas são máquinas tendem a não se adequar à atual complexidade organizacional. O que vemos é uma crise que brota no coração da burocracia. A mudança à alta velocidade não apenas sobrecarrega a sua estrutura de cubículos e canais, mas ataca o mais profundo pressuposto no qual se baseava o sistema. Este pressuposto é a teoria de que é possível pré-especificar que, na companhia. Precisa saber que é um pressuposto baseado na ideia de que as organizações são essencialmente máquinas e que funcionam em um ambiente metódico (Toffler, 1995, p. 195).

Identifica-se a existência de reflexão sobre as formas e as dinâmicas organizacionais adotadas predominantemente na sociedade industrial, hegemonicamente orientada para o consumo e a acumulação do capital, bem como para modelos mecanicistas voltados para um “desenvolvimento” baseado no crescimento. Segundo Toffler (1995, p. 16):

[...] a aceleração da mudança não se limita a afetar indústrias ou nações, é uma força concreta que se infiltra profundamente na vida pessoal, que nos obriga a representar novos papéis e nos coloca frente a frente com o perigo de uma nova e muitíssimo perturbadora doença psicológica. [...] O que está a acontecer agora, segundo tudo indica, é mais profundo e mais importante do que a revolução industrial. Na realidade, um número crescente de opiniões dignas de crédito afirma que o momento presente representa nada menos do que a segunda grande cisão da história humana, só comparável em magnitude à primeira grande ruptura da continuidade histórica, que foi a passagem do barbarismo para a civilização.

Toffler (1995) apresenta afinidades conceituais e epistêmicas, devido à sua terminologia racional, convergentes às críticas proferidas por autores como Bell (1977), Harvey (1992), Barquero (1999), Etges e Degrandi (2013), entre outros. Nesse sentido, justifica-se a discussão sobre o desenvolvimento organizacional de forma inter e multidisciplinar e não apenas voltada para a visão da eficiência e da eficácia operacional, baseada nos padrões essencialmente lineares, embora ainda sejam predominantemente utilizados nas ciências sociais aplicadas. Algumas características básicas reforçam esse pensamento referente à possível sociedade pós-industrial descrita por Bell (1973), quando o mesmo retrata a emergência de novas tecnologias e inovação, revolucionando novos paradigmas do desenvolvimento.

O Quadro 2 resume as características dos macroperíodos de organização da produção, partindo do modelo pré-industrial, caracterizado pelo período artesanal e tendo como proprietário o artífice, com formação baseada nas demandas locais e com o

conhecimento restrito ao domínio familiar passado de geração para geração. Já a organização neotaylorista/neofordista descreve as características dos regimes de acumulação com os principais focos organizacionais e territoriais, inclusive com possibilidades pós-industriais. Acredita-se que os elementos referidos contribuem para a análise dos regimes de acumulação, das mudanças nos ambientes organizacionais e territoriais, além de favorecer a realização de um contraponto à teoria organizacional, hegemonicamente positivista.

O termo neotaylorista/neofordista, na verdade, não seria sinônimo de pós-industrial, mas considerado um estágio de transição com algumas características de acumulação flexível e gestão social, sendo o termo pós-industrial mais amplo e apresentando uma leitura econômica e de organização da produção propriamente dita, fomentada pelas alterações sociais e por seu impacto nas dinâmicas regionais do desenvolvimento.

A empresa taylorista/fordista possui conhecidas características citadas por Harvey (1992), Etges (2005) e Tenório (2004; 2007), com predomínio de elementos como o aumento da produção em massa e o aumento dos lucros, alinhadas às patologias sociais e organizacionais ligadas à motivação do trabalhador e à organização do trabalho industrial. As organizações neotayloristas/neofordistas ou pós-industriais poderiam ser identificadas como organizações alinhadas ao desenvolvimento de uma região. Elas são abordadas neste estudo como voltadas à sustentabilidade econômica, social, cultural e ambiental, com ações em múltiplas direções, como contra resposta ao modelo econômico hegemônico capitalista. Contudo, essa ainda não é a realidade que se observa genericamente na atualidade, conforme será descrito nas considerações finais, fazendo uma primeira crítica da crítica do termo pós-industrial, como já mencionado por Harvey (1992), usando o termo pós-capitalista.

Quadro 2: Macroperíodos do desenvolvimento

Estágios	Características	Propriedade e Território
Pré-industrial	Produção artesanal. Agricultura rudimentar. Terra como poder social.	Vinculada ao artífice. Produção e mercado territorializado. Território pertencente à família e aos clãs.
Industrial Taylorista/Fordista	Produção planejada e rotinizada. Produção em massa. Capital como poder social.	Proprietário do capital. Processos de produção. Mercados transnacionais.
Pós-industrial ou Neotaylorista/Neofordista	Acumulação flexível. Gestão territorial <i>Autopoiese.</i> sustentabilidade Inovação, mudança e conhecimento como poder social.	Propriedade sob investidor. Ambiente globalizado. Territórios, processos e mercados multidimensionais e multiescalares.

Fonte: Adaptado de Harvey (1992); Toffler (1995); Etges; Degrandi (2013); Barquero (2001); Bell (1973; 1977); Tenório (2004); Marcuse (1973)

No próximo tópico, são apresentadas características do macroperíodo pré-industrial ou artífice.

3 MACROPERÍODO PRÉ-INDUSTRIAL OU ARTÍFICE

O desenvolvimento com foco na origem das organizações teve forte influência dos arranjos territoriais e da formação socioespacial, com base inicialmente em organizações artesanais, a exemplo das ferrarias, das sapatarias e das alfaiatarias. Estas apresentavam formações com características essencialmente rudimentares e carentes de processos planejados: o próprio artífice era quem planejava, executava e definia seus meios de produção.

Para Toffler (1995), as sociedades pré-industriais eram baseadas em uma agricultura na qual se produziam praticamente todos os bens de consumo (alimentos, roupas e materiais para a moradia). Com a industrialização, esse cenário mudou, surgindo um sistema dependente do capital e do consumo massificado.

A abordagem dos macroperíodos de organização da produção ocorreu em todas as escalas, envolvendo o cenário internacional, caracterizado pela fragmentação dos processos de produção, a partir da migração de uma fase pré-industrial para uma organização industrial. Ou seja, os períodos de organização da produção foram se desenvolvendo sob influência do próprio desenvolvimento do capitalismo, passando de uma organização pré-industrial para uma industrial.

Toffler (1995) contribui com uma análise histórica dos fluxos de capital e da formação da riqueza, como referido pela Escola Clássica da Economia, salientando que a terra foi o primeiro fator de poder econômico. Com a revolução das chaminés, ou revolução industrial, o material continuou sendo considerado capital, consolidando-se através dos investimentos físicos das empresas. Na perspectiva pós-industrial, evidenciam-se outras formas de fluxos de riqueza, baseados fortemente na informação.

À luz do Desenvolvimento Regional, pode-se observar que, no macroperíodo pré-industrial, as relações de produção e as interorganizacionais eram mais territorializadas, muitas vezes, apresentando ações de cooperação entre as empresas, que tinham também relações com as famílias que as administravam. Silveira (2007) menciona o exemplo de Santa Cruz do Sul, no seu principal segmento (produção fumageira), que passou por um processo de revolução tecnoindustrial e de transnacionalização a partir de 1960, migrando de um macroperíodo do desenvolvimento – sistema pré-industrial (envolvendo cooperação entre famílias detentoras das empresas) – para um sistema tecnoindustrial

globalizado. Com o desenvolvimento da sociedade industrial, o taylorismo e o fordismo se desenvolveram como modos de organização da produção e como visão de mercados baseados no crescimento, com aposta nos ganhos de escala. Assim, Tenório (2011, p. 145) enfatiza que:

[...] descrever o fordismo como paradigma de organização da produção e do trabalho não mencionando o taylorismo é relatar parcialmente este paradigma, uma vez que o fordismo tem uma relação quase que umbilical com o taylorismo. Na realidade, historicamente, antes de Taylor e Ford, outros momentos e outros autores contribuíram para o desenvolvimento de formas de gestão organizacional. Um texto clássico da literatura econômica mundial e que contribui para reforçar a ideia de que antes de Taylor já se escrevia sobre formas gerenciais de produção é o livro de Adam Smith (1723-90), *A Riqueza das Nações*, publicado em 1776. No Livro Primeiro desse texto, Smith discute a divisão do trabalho, dando como exemplo o já conhecido caso da fábrica de alfinetes [...].

O macroperíodo pré-industrial antecede o industrial, também descrito na literatura com viés mais sociológico, tendo recebido várias denominações, como industrial, tecnoindustrial e sociedade do consumo. Independentemente do termo utilizado, observa-se que o macroperíodo industrial desenvolveu uma forma de organização da produção que muito influenciou a sociedade e a própria cognição humana (em termos econômicos, para um raciocínio de crescimento), bem como os ambientes organizacionais, conforme descrito no próximo tópico.

4 MACROPERÍODO INDUSTRIAL

Após o período artesanal ou pré-industrial, surgiram as organizações manufatureiras. Essas organizações eram responsáveis pela implementação das linhas de produção, tendo-se em vista o aumento da produtividade através da produção em série, com base na tríade planejamento, burocracia e controle, embora os processos fossem, na época, orientados para determinadas especificidades de diferentes contextos, mercados ou produtos. Segundo Harvey (1992, p. 124),

[...] a tecnologia de linha de montagem para produção seriada, implantada em muitos pontos nos Estados Unidos, tinha um desenvolvimento muito fraco na Europa antes da metade dos anos 30. A indústria de automóveis europeia, com exceção da fábrica da Fiat em Turim, permanecia em sua maior parte uma indústria artesanal de alta habilidade, (embora organizada corporativamente), produzindo carros de luxo para consumidores de elite, sendo apenas ligeiramente influenciada pelos procedimentos de linha de montagem na produção em massa de modelos mais baratos antes da Segunda Guerra Mundial.

A administração científica, de acordo com Schumpeter (1982) e Harvey (1992), inserida em todas as facetas da atividade corporativa sob o “guarda-chuva” da matriz positivista, voltada à divisão e à especialização do trabalho, influenciou a organização do trabalho e as formas de organização da produção. Essa matriz deu sequência ao modelo cartesiano dos séculos XVII e XVIII, fundamentado pela racionalidade e pela divisão das partes, que também foi ápice do modelo de organização da sociedade, e na

formação de pessoas especializadas em busca de um determinismo factual.

As diferentes facetas das atividades sociais, como médico, dentista, advogado, administrador, contador, além das divisões do ambiente organizacional no local de trabalho, incluindo as áreas básicas da Administração: Marketing, Produção, Materiais, Finanças, Recursos Humanos e Desenvolvimento de Produtos, basearam suas estratégias em feudos com o objetivo de alcançar a racionalidade corporativa burocrática (Harvey, 1992).

Marx (1985), em sua obra *O capital: crítica da economia política*, faz a seguinte afirmação relativa ao impulso da manufatura e da divisão territorial do trabalho:

[...] a divisão territorial do trabalho ganha impulso com a manufatura, a qual explora todas as suas particularidades e que a origem da manufatura e sua formação, a partir do artesanato, precisava de várias profissões diferentes para produzir uma mercadoria. Por outro lado, ela parte da cooperação de profissionais do mesmo tipo e divide o trabalho deles em várias operações particulares, que serão desempenhadas por trabalhadores específicos. Mas qualquer que seja seu ponto particular de partida, sua figura final é a mesma, um mecanismo de produção, cujos órgãos são seres humanos. Não importa se a execução da manufatura é composta ou simples, continua dependendo da habilidade manual dos trabalhadores (Marx, 1985, p. 278).

Este modelo de produção, vinculado às teorias da Administração Científica, proporcionou a emergência de novos mercados a partir da produção em série, enaltecendo empresas

de manufatura baseadas no modelo de produção e de consumo em massa. Harvey (1992) menciona o ano de 1914 como data inicial simbólica, quando Henry Ford introduziu o “dia de oito horas e cinco dólares como recompensa” para os trabalhadores na linha automática de montagem.

Já Tenório (2007) destaca o fordismo, entre 1900 e 1985, como forma de organização hegemônica da produção capitalista. Com o domínio taylorista/fordista, baseado nos pressupostos da Administração Científica, os estudos organizacionais e do DO se afastaram dos aspectos territoriais do desenvolvimento, baseando-se no processo de acumulação e de consumo em massa. Nesse sentido, Tenório (2004, p. 31) declara que

A ação racional com relação a fins tem merecido, principalmente a partir do taylorismo/fordismo, uma busca constante de paradigmas que justifiquem o agir instrumental dentro dos sistemas sociais formalmente organizados. Essa procura, no entanto, não tem permitido que os agentes do processo, administradores e administrados, desenvolvam suas funções de forma emancipadora.

A afirmação de Tenório (2004) possui relação com a defesa do pensamento dialético de que as organizações hegemonicamente baseadas em modelos positivistas já não possuem condições de se manter, eis que suas dinâmicas cotidianas, muitas vezes, sustentam posicionamentos ingênuos à capacidade de entender todas as relações da sociedade atual.

Esse processo gera impactos no meio organizacional, os quais impedem, inclusive, a utilização de estratégias eficazes para o tão sonhado resultado econômico com fim unidimensional, além do que o espectro de fatores multidimensionais do desenvolvimento da organização dos modos de produção lhes faz reféns

de uma “miopia epistemológica”, de uma cultura organizacional ditada por mitos organizacionais frágeis e inconsistentes à realidade contemporânea do mercado.

Nos anos 1980, no Brasil, ganha força a denominada Escola do Posicionamento Estratégico (Porter, 1986), amplamente discutida no meio acadêmico e disseminada nas organizações com foco na estratégia e na competitividade. Nessa escola, a competitividade das organizações estaria baseada no posicionamento destas em relação ao ambiente concorrencial, a partir de uma leitura econômica e mercadológica.

A Escola do Posicionamento Estratégico parte da premissa de que, se uma empresa não se focar em um posicionamento estratégico e deliberar sua gestão e planejamento em função dele, poderá ficar vulnerável e fragilizada quanto ao seu desenvolvimento. Para Porter (1986), a estratégia é um assunto amplo, podendo ser entendida como uma análise da concorrência e um posicionamento, ou seja, como um plano, um padrão de comportamento, na perspectiva de mercado ou alinhada à competitividade duradoura (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1997).

Nessa escola, além das cinco forças competitivas, Porter (1986) defende a existência de três estratégias competitivas como forma de posicionamento: liderança em custos, posicionamento pela diferenciação e enfoque. As três perspectivas definem basicamente que uma empresa tem que se posicionar no mercado concorrencial, sendo a liderança em custos, diferenciação ou enfoque nas possibilidades de seu posicionamento de mercado.

Pode-se inferir que a estratégia de liderança em custos estaria intimamente alinhada ao modelo de acumulação taylorista/fordista, pois aposta na produção massificada e na redução dos custos totais, visando à competição de mercado. Entretanto, Yunus (2008) defende a estratégia de custos, não com viés para o consumo massificado, mas como uma possibilidade de atender

classes sociais com menor renda dentro de um planejamento com “objetivo social” para a empresa, considerada como uma nova forma de dinâmica organizacional envolvendo fortemente a perspectiva social. Yunus contribui para uma análise além da simples menção à tríade formada pelos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Nesse prisma, a dimensão socioambiental também deve constar na meta da empresa, possibilitando novos contornos para um capitalismo mais flexível.

A estratégia de diferenciação baseia-se na customização, influenciando em diferenciais e aumento nos preços. No posicionamento de enfoque, a empresa investiria em “nichos” de mercado, quando produtos podem estar associados a ambientes flexíveis de produção com a inclusão da diferenciação para distintos mercados, em contraponto à produção em série (Tenório, 2005). Segundo Harvey (1992) e Tenório (2005), a empresa que busca diferenciação pode já estar em um processo de flexibilização, com investimentos em pesquisa e desenvolvimento, com disseminação de tecnologia, mesmo que de forma embrionária – não se concentrando apenas no capital fixo.

Segundo os autores Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), a competitividade e a estratégia relacionam-se com a eficiência técnica nas características de desempenho da empresa, tendo como indicador a participação no mercado (*market-share*). Os autores definem a competitividade associada ao espaço e ao tempo, na medida em que a mesma passa a ser considerada como “[...] a capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais, que permitam à empresa ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1997, p. 1).

Observa-se que a estratégia organizacional deve ser vista num sentido ampliado, não somente focada na participação de mercado e na estratégia de flexibilização e de customização, mas

especialmente no modelo de produção em massa defendido pelo taylorismo/fordismo. A partir do final século XX, a estratégia se embasa em fatores contextuais inter-relacionados e dinâmicos devidas à:

[...] intensiva troca que ocorre na interação empresa-ambiente, fazendo com que o conhecimento gerado seja considerado um insumo que abastece a elaboração das estratégias organizacionais. O mesmo também serve como referência para que o meio também se atualize e se modifique, promovendo mudanças para que o fluxo de vida dos sistemas econômicos siga se transformando e evoluindo num ciclo contínuo e ininterrupto de mudança a partir de novos construtos organizacionais (Wittmann; Lubeck; Nelsis, 2013, p. 132).

As interações existentes entre as organizações e o ambiente, motivadas pelo processo de organização industrial baseado na acumulação rígida do capital, apesar de terem possibilitado uma série de avanços tecnológicos, provocaram também uma dependência de sistematização e de mecanização organizacional, ocasionando reflexos em toda a sociedade.

Benko (1999) desenvolve a análise de que o modelo de organização industrial hegemônico, baseado no taylorismo/fordismo com foco no aumento da lucratividade e na acumulação do capital, dificultava as políticas coerentes com o Desenvolvimento Regional, devido a uma série de problemas multidimensionais. Sobre essa questão, o autor assim dispõe:

Havia problemas de rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo, em sistemas de produção em massa, que impediam muito a flexibilidade e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia

problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho (Benko, 1999, p. 135).

Essas afirmações já evidenciavam os efeitos de uma visão baseada unicamente no crescimento econômico, na medida em que se compreende que organizações fundamentadas exclusivamente no acúmulo do capital e nos cálculos de custos, desde o projeto de localização até o planejamento geral de suas atividades empresariais, apresentam dificuldades de efetivarem o desenvolvimento de processos flexíveis e complexos.

Nessa perspectiva, Harvey (1992, p. 140) ressalta:

[...] a acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um contraponto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápida mudança dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado “setor de serviços” (Grifo no original).

De acordo com Tenório (2004), as organizações passaram a atuar em função das demandas diversificadas, relativizando a especialização excessiva do trabalhador para valorizar uma qualificação versátil e multifuncional, bem como substituindo a gestão tecnoburocrática por uma perspectiva de gerenciamento colaborativo. Etges (2005) ressalta que, no período da acumulação

flexível, a divisão internacional do trabalho adquire novos contornos, evidenciados pelos investimentos em grandes complexos produtivos localizados nos “melhores territórios”, de forma verticalizada. Entretanto, o processo de globalização e a crise no sistema taylorista/fordista trouxeram a necessidade de a sociedade buscar novas alternativas de desenvolvimento voltadas a ambientes de sustentabilidade, não apenas a partir de uma perspectiva econômica, mas também ambiental e social.

Com o surgimento de organizações pós-fordistas ou pós-industriais, urge a necessidade de uma revisão ampla nos modelos positivistas de gestão e do DO. O desenvolvimento endógeno, a abordagem da gestão territorial e a socialização das organizações são alternativas apresentadas na literatura estudada, com impacto significativo para as dinâmicas e estratégias organizacionais, como já mencionado por Harvey (1992) e exemplificado pela indústria automobilística. Nesse contexto, discute-se a possibilidade de uma organização da produção pós-industrial e dos impactos para o desenvolvimento organizacional territorializado, sabendo da incompletude cognitiva do termo e da polêmica da utilização do termo “pós” em linhas gerais.

5 MACROPERÍODO PÓS-INDUSTRIAL

Na literatura nacional e na internacional, este macroperíodo é denominado de várias formas: pós-industrial, pós-fordista ou até pós-capitalista (Bell, 1977; Ramos, 1989; Harvey, 1992; Toffler, 1995; Morgan, 1996; Tenório, 2004). Neste ensaio, utiliza-se o termo pós-industrial ou neotaylorista/neofordista, por se compreender que os processos fordistas e tayloristas ainda são dominantes e para se evitar desvio do foco da desindustrialização ou do término do taylorismo e do fordismo. Por outro lado, reconhece-se que há uma crise nesse modelo de produção e no

seu unidimensionalismo teórico-metodológico, ao se analisar as dinâmicas organizacionais do século XXI (Marcuse, 1973).

O neofordismo pode ser entendido como uma transição entre o taylorismo e o fordismo característico do macroperíodo industrial, com possibilidades de arranjos organizacionais mais flexíveis e territorializados.

Entretanto, Tenório (2011, p. 141) adverte sobre alguns conceitos pós-fordistas ainda arraigados ao sistema fordista:

[...] conceitos que o modismo da contemporaneidade flexível não permite que sejam percebidos, escondendo indicadores da permanência de um fazer fordista travestido, muitas vezes, de moderno, atual. A tese proposta é que o pós-fordismo contém o fordismo. Ou seja, o fordismo não é substituído pelo pós-fordismo, visto que este último contém, de acordo com a unidade dos contrários, lei da dialética, elementos fordistas, substâncias que serão representadas por meio de um *continuum*. Assim, a aparente situação antitética não ocorre, uma vez que o pós-fordismo compreende seu oposto, o fordismo.

O macroperíodo pós-industrial é o mais difícil de ser caracterizado, em função de ser um processo econômico e social ainda em formação, com dificuldade de entendimento em função dos paradigmas sociais, culturais e psicológicos de uma organização da produção pré-industrial e industrial massificada, com pressupostos positivistas de linearidade, de cartesianismo, de unidimensionalismo, de uniausismo, evidenciados pelo determinismo factual e pelo pensamento mecanicista e homogeneizador.

Tenório (2011) ressalta que é através da visão dialética da unidade dos contrários que o pós-fordismo se apresenta como uma

alternativa para uma possível organização da produção pós-industrial. O autor argumenta que modelos rígidos de produção e de gestão já não atendem mais demandas diversificadas e alterações sociais e mercadológicas do século XXI, pois,

[...] o pós-fordismo, ou modelo flexível de gestão organizacional, caracteriza-se pela diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nas organizações. Concepção que contraria a fordista na medida em que está se baseia na previsão de um mercado em crescimento, o que justificava o uso de equipamentos especializados a fim de obter economia de escala. Agora surgem equipamentos flexíveis cuja finalidade é atender a um mercado diferenciado, tanto em quantidade quanto em composição (Tenório, 2011, p. 162).

Na era pós-industrial, a sociedade apresenta descontinuidades polimórficas e policêntricas envolvendo a organização da produção e os diversos ambientes sociais, inclusive com aspectos culturais e na organização familiar. Toffler (1995, p. 253) discorre sobre os efeitos da revolução industrial na família e nas empresas, enfatizando que esta:

[...] tirou muitas das funções da família tradicional, outra instituição-chave da sociedade. A educação foi para as escolas, o cuidado dos idosos foi para o estado, o trabalho foi transferido para a fábrica, e assim por diante. Hoje, já que muitas das suas funções podem ser executadas por pequenas unidades armadas de uma tecnologia de informação de

alta potência, a empresa grande está sendo igualmente despojada de algumas de suas tradicionais razões de ser. A família não desapareceu depois da revolução industrial, mas tornou-se menor, assumiu uma responsabilidade mais limitada e perdeu muito de seu poder, se comparada com outras instituições da sociedade. O mesmo está acontecendo à grande empresa, enquanto saímos da era das chaminés dominadas por empresas brobdingnagianas.

Toffler (1995) refere que há algumas características organizacionais importantes na perspectiva pós-industrial que integram esta nova forma de organização da produção e da economia, tais como: a utilização da tecnologia da informação e da biotecnologia; a acumulação flexível; a utilização de mercados de nicho; as mudanças no ambiente e na jornada de trabalho; e a desmassificação dos meios de comunicação. Apesar da organização da produção ser um processo econômico e social que ainda está em formação, percebe-se que há várias características descritas por Toffler (1995) em análises dialéticas realizadas por Tenório (2004), especialmente no que se refere aos processos organizacionais mais flexíveis, muito embora existam críticas quanto à mercantilização da diversidade, a partir de Boltanski e Chiapello (2009).

Nessa perspectiva, o desenvolvimento organizacional consiste em um processo contraditório, com reflexos nas formas de acumulação e de organização da produção e na sociedade, sendo que sua complexidade não é considerada quando baseada em análises positivistas pautadas em uma visão fragmentada e unidimensional. Há que se reconhecer os avanços obtidos pelo positivismo a partir de Auguste Comte, especialmente em termos tecnológicos e produtivos intraorganizacionais, mas salienta-se a

possibilidade de se lançar um olhar multidimensional para o DO, tangenciando discussões sobre estrutura e superestrutura com a possibilidade de territorialização das organizações através de um processo de mudanças disruptivas em termos operacionais, táticos e estratégicos.

A análise dos macroperíodos de organização da produção possibilita a contextualização histórica e a compreensão das principais mudanças sociais e organizacionais ocorridas, com características predominantes em cada período, a partir de uma perspectiva dialética e de totalidade. Tenório (2011) destaca que o pós-fordismo contém características do fordismo e que esses elementos são interativos, inclusive com as possibilidades pós-industriais de análise sobre o desenvolvimento organizacional e os mercados, com tendências para economias de escopo, inclusive com produção familiar, de baixa escala e até artesanal. A importância da análise dos macroperíodos do desenvolvimento é descrita por Ramos (1989), mencionando os efeitos psicológicos dos modos de produção, além da caracterização histórica e dos impactos da organização direta da produção já descrita por Marx:

Há mérito tanto nos trabalhos de Horkheimer, quanto nos de Habermas, na medida em que se esforçam por demonstrar o erro básico do ponto de vista de Marx sobre a razão como um atributo do processo histórico. Ambos questionariam o pressuposto de que o dobramento das forças produtoras, por si só, conduziria ao advento de uma sociedade racional. Horkheimer parece demonstrar que, desde o momento em que a razão é deslocada da psique humana, onde deve estar, e é transformada num atributo da sociedade, fica perdida a possibilidade da ciência social. Habermas enfatiza a circunstância de que, nas

sociedades industriais avançadas, as próprias forças produtoras, em última análise, são compulsões políticas modeladoras de toda a vida humana (Ramos, 1989, p. 19).

A contextualização histórica consiste em um aporte crítico e reflexivo que pode influenciar as dinâmicas e os estudos organizacionais, bem como o desenvolvimento das empresas. Gurgel e Justen (2015, p. 199) evidenciam a importância de se reconhecer a historicidade dos fenômenos ao analisar o contexto histórico do desenvolvimento das teorias organizacionais na perspectiva de “[...] procurar dar respostas que garantam o atendimento das necessidades do sistema a cada ciclo histórico. Buscam atender às determinações do capitalismo, oferecendo soluções, no nível da empresa, a cada desafio colocado”.

Nesse contexto histórico de desenvolvimento do capitalismo internacional, originaram-se os estudos organizacionais alinhados ao desenvolvimento da sociedade e às formas de organização da produção, em termos epistemológicos, vinculados à acumulação rígida e ao positivismo unidimensional, devido à instrumentalidade evidenciada nas teorias e nas dinâmicas das organizações (Tenório, 1998; Fontoura; Wittmann, 2016; Fontoura, 2019; Fontoura; Tenório 2020).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como descrito no decorrer deste ensaio e em uma visão de estudos críticos, é de fundamental importância entender o contexto histórico no caso do desenvolvimento das organizações e seus impactos na sociedade, visto que influenciaram a própria forma de organização da produção, principalmente no macropé-riodo industrial, apresentado no presente estudo.

Nessa caminhada, fica evidente um declínio na forma de estruturação das organizações, que hegemonicamente se basearam na produção em massa, necessitando, cada vez mais e, principalmente, na atualidade, de novas formatações adaptativas, aceleradas com o advento da pandemia de Covid-19.

Essas novas formações incluem ampliar os processos de inovação, de flexibilização, de atendimento às demandas regionais e de gestão de pessoas. Equilibrar a visão econômica e as externalidades das organizações no que se refere ao social e ao ambiental também são desafios cada vez mais prementes, o que exige o desenvolvimento de novos conceitos de competitividade e de visão de mundo multidimensionais nas organizações e nas pessoas.

Como desenvolver uma visão mais holística, focada na sociedade e não nos modelos rígidos enraizados por uma dinâmica industrial massificadora de décadas de desenvolvimento histórico? Configura-se aqui uma tensão em relação às formas de organização da produção que parece ser uma agenda de pesquisa para os estudos organizacionais críticos e para a ciência do Desenvolvimento Regional, visto que as escolas de gestão ainda são basicamente positivistas.

Essa análise é de difícil entendimento em uma sociedade dicotomizada em termos gerais. Essas questões se disseminam em todos os aspectos de dificuldade de compreensão de fatores estruturantes, como descrito nos relatórios da Cepal, por exemplo, a obra *Pactos para igualdade* (2014), questionando a importância de uma visão de desenvolvimento que abrigue cada vez mais o econômico, mas também o social e o ambiental, na linha da difícil questão de pensar o bem comum.

Essa miopia de uma análise estruturante, que aparece nas formas de organização empresarial, aparece também no âmbito da sociedade em geral, pela cedência ao pensamento unicamente

econômico e focado nas necessidades idealizadas e não nas possibilidades diversas e adaptativas. Com efeito, predominam as visões dicotômicas, muitas vezes rasas, demasiadamente simples e unidimensionais para questões complexas, multidimensionais, multifatoriais e multifacetadas da sociedade.

Na tentativa de não entrar em modismos, este ensaio estimula o pensamento através de uma contextualização histórica inicial, evidenciando a ruptura do modelo hegemônico industrial, sem defender logicamente o fim da indústria, apenas a necessidade de não haver um pensamento industrial em todas as relações como única possibilidade.

Nessa senda, surge o termo pós-industrial, sem delimitação de “caixas” fechadas, mas como um movimento de não ficar criando termos a todo o momento, como modismos, visto que as alterações citadas neste estudo são evidenciadas na literatura internacional, como destacado neste ensaio, desde os anos 2000, apenas alguns processos se aceleram em função da evolução humana, da tecnologia e do momento que vivemos em função de todo o contexto político, econômico e sanitário, no âmbito mundial, com reflexos na demanda internacional e nas relações de produção, em que os manuais tendem a ser cada vez menos eficazes.

REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

BARQUERO, V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BARROS, C.; DAINEZI, G. F. **Devaneios sobre a atualidade do capital**. Porto Alegre: Sanskrito, 2014.

BELL, D. **The coming of Post-Industrial Society**.

Benko, G. 1999. **A ciência regional**. Oeiras: Celta, 1973.

BELL, D. **Las contradicciones culturales del capitalismo**. Madrid: Alianza. 1977.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

CEPAL, N. **Pactos para a igualdade: rumo a um futuro sustentável**. Síntese, 2014.

ETGES, V. E. **Desenvolvimento regional sustentável: o território como paradigma**. Santa Cruz do Sul: Redes, 2005.

ETGES, V. E.; DEGRANDI, O. J. Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, 85-94. 2013.

FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FONTOURA, F. B. B. **Desenvolvimento organizacional multidimensional: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares**. Tese. (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - Mestrado e Doutorado)

- Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul. <http://hdl.handle.net/11624/2457>.

FONTOURA, F. B. B.; TENÓRIO, F. G. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. **Redes**. 25 (2): 590-609. 2020. DOI: <https://doi.org/10.17058/redes.v25i2.14549>.

FONTOURA, F. B. B.; WITTMANN, M. L. Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas. **Revista do Cepe**. 43, 101-118. 2016. DOI: <https://doi.org/10.17058/cepe.v0i43.7427>.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HORKHEIMER, M. **Teoria crítica**. Buenos Aires: Amorrurtu, 1974.

HORKHEIMER, M.; ADORNO, W. T. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

MALTHUS, T. R. **Ensaio sobre população**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial**: o homem unidimensional. (G. Rebuá, Trad.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1973.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, A. G. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVEIRA, R. L. L. *et al.* **Complexo agroindustrial do fumo e território**: a formação do espaço urbano e regional no Vale do Rio Pardo/RS. Tese (Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina). 2007.

SMITH, A. **A riqueza das nações**: investigação sobre a natureza e suas causas. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

TENÓRIO, G. F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **RAP**, 32 (5), 7-23. 1998.

TENÓRIO, G. F. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TENÓRIO, G. F. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional. Ijuí: Unijuí, 2004.

TENÓRIO, G. F. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **RAP**. 45(4), 1141-1172. 2011. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7030/5589>.

TENÓRIO, G. F.; CANÇADO, C. A.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE**, 9 (3), 681-703. 2011.

TOFFLER, A. **Powershift, as mudanças de poder:** um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações e natureza do poder. Rio de Janeiro: Record, 1995.

WITTMANN, M. L.; LUBECK, R. M.; NELSON, M. V. Uma visão não linear da estratégia pelo prisma da complexidade. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 7(4). DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v7i4>. 2013.

YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza:** a empresa social e o futuro do capitalismo com Karl Weber. (J. A. Saad; H. A. R. Monteiro, Trad.). São Paulo: Ática, 2008.

CAPÍTULO 3

O CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTEMOLÓGICAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Luis Carlos Alves da Silva
Fernando Batista Bandeira da Fontoura
Mariéli Helfer Gehring
Julian Israel Lima

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo faz uma contextualização da contribuição das matrizes epistemológicas para os estudos regionais e sócio-organizacionais, bem como apresenta reflexões relativas à teoria crítica. Neste porvir, é feita uma análise histórica das alterações sócio-organizacionais iniciadas com a crise do Taylorismo/fordismo, a partir do marco exemplificado pela crise da indústria automobilística dos anos de 1970.

Harvey (1992) destaca a data de 1970 como um marco de início do processo de declínio do modelo taylorista/fordista enquanto modelo econômico e forma de organização da produção. Este declínio evidencia-se em função das alterações socioculturais, ou seja, a sociedade não mais compactuava com os modelos remanescentes da Revolução Industrial, baseada no fordismo/taylorismo e que tinha como concepção o homem ser

considerado uma simples máquina, estimulando mudanças no ambiente organizacional das empresas.

Apresenta-se, neste artigo, uma descrição da evolução das organizações alinhadas à visão do desenvolvimento regional, desde a visão hegemônica do taylorismo/fordismo nos estudos organizacionais, passando da contribuição da teoria crítica para a visão multidimensional e sistêmica envolvendo o social e o ambiental e, por fim, as aproximações com o pensamento complexo no sentido de analisar a complexidade organizacional baseadas nas múltiplas possibilidades para além do paradigma tecnoindustrial, destacando a lógica dominante do serviço.

O presente estudo tem como objetivo realizar uma análise da circularidade das matrizes epistemológicas e das reconstruções epistêmicas a partir das abordagens sociológicas nos estudos organizacionais. Contextualiza-se à proposta a análise do processo de migração das visões unidimensionais baseadas somente em parâmetros econômicos e quantitativos que causam miopia nos estudos organizacionais, para visões multifacetadas. Novas combinações surgem e elas devem ser estimuladas, pois agregam interesses cognitivos (Paes de Paula, 2015).

No constructo da pesquisa, destacam-se as matrizes epistemológicas - positivismo, hermenêutica e crítica, que apresentam contradições e congruências, na linha das reconstruções epistêmicas alinhadas aos estudos de Paes de Paula (2015; 2016), mencionando uma alternativa de pensamento para os estudos organizacionais contrapondo Morgan e Burrell, que defendem os quatro paradigmas fechados: o humanismo radical, o estruturalismo radical e o funcionalismo.

Neste sentido, os estudos organizacionais devem ter uma visão sistêmica envolvendo a sociedade em que estão inseridos, bem como atenção para todas as externalidades organizacionais vinculadas às formas de organização da produção dominante em

serviços, pensando em uma nova visão, que valoriza o intangível e pensa mais no processo em todas as suas faces, em detrimento do produto.

2 ORGANIZAÇÕES, DESENVOLVIMENTO E SOCIEDADE

A sociedade e as organizações passam por transformações multidimensionais e polimórficas necessitando de um refinamento teórico metodológico para entendimento das realidades sociais, culturais, econômicas, ambientais e políticas, visando entender a genealogia dos processos e as realidades sociais e organizacionais.

A multidimensionalidade refere-se a todas as inter-relações sociais econômicas e ambientais das relações de produção que apresentam um polimorfismo dimensional, podendo se desdobrar em três dimensões distintas: os fatores sistêmicos, os fatores estruturais e os fatores empresariais internos propriamente ditos (Ferraz; Kupfer; Hangauer, 1997).

A dimensão sistêmica busca o entendimento das inter-relações organizacionais e sociais. A dimensão estrutural também analisa uma série de subdimensões, no que se refere às relações de produção, enquanto que a dimensão empresarial refere-se aos fatores internos como estrutura de produção, recursos humanos, gestão mercadológica e finanças, ou seja, fatores que são comumente objetos de estudos nas ciências sociais aplicadas, que historicamente focam mais nos aspectos empresariais internos com viés unidimensional econômico.

O predomínio dos aspectos empresariais internos pode ser identificado na tentativa de desenvolvimento da teoria do DO, que comprova que as empresas avançam no máximo para a dimensão interna de satisfação das pessoas como aspecto

social que pode ser lido pela unidade dos contrários, como uma nova forma de controle para aumento da produção (Benis, 1972; Tenório, 2011).

As organizações, assim como a noção de riqueza defendida pela economia clássica (Malthus, 1982; Ricardo, 1982; Smith, 1996) passaram de uma visão baseada na propriedade e na agricultura, para uma visão tecnoindustrial. Vive-se hoje uma possível organização pós-industrial que ainda não se desenvolveu na sua plenitude, contudo, apresenta sinais visíveis de crise no sistema atual de acumulação rígida, os quais ficam cada vez mais evidentes no desenvolvimento de um novo modelo pós-industrial (Harvey, 1992; Tenório, 2007; Toffler, 1995; Bell, 1977; Yunus, 2008; Morin, 2011).

Convém mencionar que o conceito de desenvolvimento foi historicamente negligenciado e que os estudos organizacionais, alinhados a uma visão de desenvolvimento, também seguiram este caminho, visto que os primeiros estudos são datados na década de 1970 (Benko, 1999; Santos, 1982). Estes estudos eram basicamente unidimensionais, destacando aspectos de localização e cálculos de custos logísticos, influenciados por matrizes positivistas e pela teoria da localização com origem na teoria weberiana.

Neste prisma, a visão baseava-se no tripé burocracia, eficiência e eficácia, os quais, epistemologicamente, baseiam-se na fragmentação pela busca de economias de escala e, em alguns casos, economias de escopo dentro de uma estratégia de diferenciação.

Entretanto, após a década de 1970, estudos envolvendo variáveis psicológicas, restrições locais e comportamentos dos administradores começaram a ser avaliados em fase embrionária. Uma nova ciência das organizações aponta para caminhos vinculados a múltiplas possibilidades além da customização em massa amplamente defendida pelo modelo de acumulação entendido

como modelo econômico e de organização da produção (Ramos, 1989; Toffler, 1995; Tenório, 2007).

O desenvolvimento passa então a ser estudado a partir de suas múltiplas faces, envolvendo não apenas o econômico, mas também o universo sócio-organizacional, o contexto cultural e o espaço ambiental, baseando-se nas relações humanas e não somente nas racionalidades econômicas que hegemonicamente norteiam os estudos. Desenvolve-se então uma nova perspectiva de entendimento social, partindo de visões unidimensionais baseadas somente em parâmetros econômicos e quantitativos para alcançar visões multifacetadas.

Torna-se importante trazer para discussão a visão epistêmica, visando entender a genealogia dos processos de desenvolvimento organizacional e desenvolvimento regional, procedendo-se a uma análise histórica e dialética epistêmica do desenvolvimento e de teorias e métodos relacionados ao processo em questão, com ênfase às diferentes maneiras de como estas exercem influência na sociedade e nas organizações. Reforça-se que a acumulação rígida trouxe uma visão baseada na divisão do trabalho, na burocracia e no consumo massificado, que se contrapõe à visão social e ambiental, que, por sua vez, refletem-se na organização da produção e na sociedade através da alienação psíquica do homem (Ramos, 1989; Tenório, 2007).

A forma de organização burocrática historicamente desenvolvida restringe a inovação e adaptação a novos ambientes sociais e concorrenciais, justificando agendas de pesquisa tanto na ciência do desenvolvimento regional como no que tange ao desenvolvimento das organizações em busca de refinamento teórico metodológico interativo entre o tripé econômico, social e ambiental (Ramos, 1989; Toffler, 1995; Morgan, 2006; Morin, 2011).

Segundo Ramos (1989), para se pensar em uma nova ciência das organizações, é necessária a inserção das

variáveis socioambientais nesta discussão, promovendo-se o aprofundamento de discussões teórico-metodológicas sobre organizações e seu processo de desenvolvimento, à luz de matrizes epistemológicas.

A matriz positivista de origem comtiana traz heranças do iluminismo. Contudo, desenvolveu ideais de “Ordem e Progresso”, devido o contexto histórico de alguns de seus defensores, a exemplo de Augusto Comte (1798- 1857), marcado por embates entre classes sociais, desenvolvimento e ascensão da burguesia ao poder (Barros, 2010).

A visão positivista de crescimento inicialmente sobrepôs-se à visão de desenvolvimento regional multidimensional. Com a industrialização desenfreada ocorrida após grande crise de 1930, esta visão hegemonicamente passou a influenciar as organizações, que também seguiram práticas positivistas sem a discussão territorial nos estudos e nas dinâmicas organizacionais. Fortaleceu-se então a dicotomia entre crescimento e desenvolvimento, sendo a visão de crescimento econômico também predominante, tanto como modelo econômico como modelo de organização da produção.

3 REVISÃO EPISTÊMICA E ABORDAGENS SOCIOLOGICAS

Para se pensar em revisão epistemológica nos estudos organizacionais, este ensaio parte da visão de incompletude cognitiva das matrizes do conhecimento frente aos estudos e dinâmicas organizacionais no contexto histórico da sociedade.

As matrizes epistemológicas vistas como paradigmas impedem a possibilidade de estudos alternativos triangulados entre metodologias. Os estudos organizacionais internacionalmente influenciados pelo modelo de Morgan e Burrell apresentam hegemonicamente uma visão fragmentada e dicotômica entre estudos

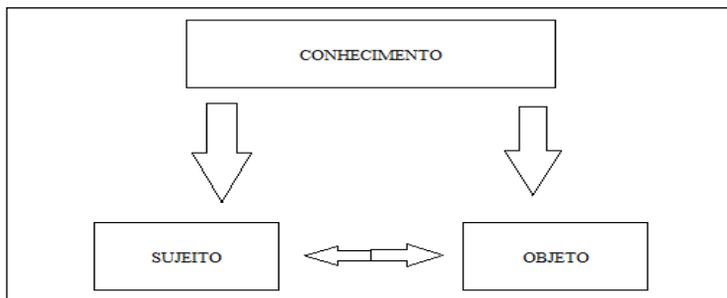
ditos subjetivistas envolvendo o humanismo radical e o interpretativismo, os quais se contrapõem a estudos de caráter mais objetivo com abordagem estruturalista e funcionalista (Paes de Paula, 2015).

Este modelo causa miopia nos estudos organizacionais, como se um estudo crítico não pudesse ter caráter aplicado, por exemplo, ou como se um estudo de natureza mais funcionalista fosse impedido de promover reflexões, ou ainda, como se estudos quantitativos não pudessem ser explorados em análises qualitativas ou trianguladas.

Para se pensar em pressupostos epistemológicos não positivistas, autores como Marcuse (1973), Adorno e Horkheimer (1974), Ramos (1989), Harvey (1992), Barros (2010), Barros e Dainezi (2014) trazem estudos nos quais salientam que a consciência histórica de um povo é fundamental, entretanto, dialeticamente, esta pode ser transformar em um fardo, visto a inutilidade de se conhecer a contextualização histórica de uma sociedade, se tais conhecimentos não puderem ser explorados para sua transformação (Marx, 1974). Para avançar epistemologicamente, torna-se então necessária uma discussão inicial entre sujeito e objeto, bem como a valorização de aspectos subjetivos normalmente negligenciados pela matriz positivista (Barros, 2010).

A relação entre sujeito objetivo e conhecimento pode fundamentar a construção de uma tríade relacional, ou, nas palavras de Barros (2010), uma tríade do processo cognitivo, apresentada, de forma simplificada, na Figura 1.

Figura 1: Tríade relacional do processo cognitivo



Fonte: Barros (2010)

Na relação entre sujeito e objeto, apresentados na figura 1, Barros (2010) define três modelos básicos com influência em Adam Schaff: o modelo mecanicista, centrado no objeto e no qual o sujeito é passivo ao processo, o modelo idealista, que em seu limite preconiza um sujeito o qual percebe de forma parcial o objeto de conhecimento como sua própria construção e, por fim, o modelo interativo entre sujeito e objeto.

As matrizes não positivistas buscam um alinhamento oposto ao modelo mecanicista que compara a sociedade e as organizações como o funcionamento de uma máquina. Esta oposição parte de uma visão de interatividade entre múltiplas possibilidades, na valorização da subjetividade e dos aspectos singulares não generalizadores e, por fim, na epistemologia da ciência do desenvolvimento regional de um território histórico, não mais visto como um mero receptáculo da atividade econômica na escala regional nacional ou global (Brandão, 2011).

Neste prisma, o pensador crítico Ramos (1989), na busca de uma nova ciência das organizações, já defendia a necessidade de os estudos organizacionais serem alinhados à visão de competitividade regional, explorando a teoria da grande empresa (Chandler, 1998) e os diferentes aspectos da economia clássica trazida para o

pensamento organizacional através dos estudos de Porter (1986), que tem forte influência na escola do posicionamento estratégico.

Em termos críticos, pode-se fazer uma alusão entre a gestão tradicional, que se vincula ao pensamento industrial e de consumo em massa pós-revolução industrial, a uma possibilidade de desenvolvimento alinhada às epistemologias não positivistas, denominadas neste ensaio de gestão social, contrapondo o positivismo à gestão estratégica defendida por Porter (Tenório, 1998; 2011; 2015).

Quadro 1: Pressupostos epistêmicos da gestão social territorial

GESTÃO TRADICIONAL MATRIZ POSITIVISTA	GESTÃO SOCIAL TERRITORIAL MATRIZES NÃO POSITIVISTAS
Sistema baseado em ativos fixos e na acumulação de capital (agrícola ou industrial).	Sistema baseado na mudança e inovação, baseado na sociedade da informação supersimbólica.
Ciência positivista vinculada às ciências naturais.	Ciência voltada aos constructos sociais.
Estudos amostrais.	Pesquisas qualitativas baseadas na totalidade, ou sigularidade x totalidade.
Uso excessivo em modelos matemáticos.	Uso do raciocínio dialético, contexto histórico, fenomenia.
Foco na generalização.	Foco nos constructos sociais.
Visão unidimensional baseada nos aspectos econômicos, sem a discussão multiescalar.	Visão multidimensional baseada nos aspectos sociais e ambientais e na discussão multiescalar.
Sistema baseado no mercado e no tripé(burocracia, eficiência e eficácia).	Sistema baseado nos aspectos diversos do território e no tripé multidimensional (econômico, social e ambiental).

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)⁷

7 Quadro elaborado pelos autores, com base em Marx, 1974; Bell, 1977; Harvey 1992; Adorno e Horkheimer, 1985; Toffler, 1995; Agostinho, 2003; Morgan, 2006; Morin, 2011; Etges e Degrandi, 2013.

Ao analisar as informações apresentadas no Quadro 1, percebe-se que o modelo de acumulação rígida do capital passou a ser predominante após 1930, período marcado pela grande depressão mundial tem sinais claros de crise (Bell, 1977; Harvey, 1992; Toffler, 1995; Egler, Bessa; Gonçalves, 2013). A visão do desenvolvimento regional através da gestão social do território com um novo viés de competitividade organizacional acabou trazendo uma nova agenda de pesquisa para os estudos organizacionais e regionais. Neste sentido, uma análise teórica epistêmica se justifica para entender a genealogia e a ontologia dos estudos e das práticas sociais em função das novas dinâmicas de desenvolvimento, organizacionais e sociais.

A gestão territorial apresenta-se como uma resposta alinhada ao pensamento crítico e sistêmico, enxergando lacunas multidimensionais e multiescalares deixadas pelo positivismo alicerçado na modelagem matemática não interativa, o qual não teve uma aplicação adequada apesar de ter contribuído para o conhecimento e desenvolvimento da ciência.

Neste contexto, os pressupostos teóricos e a sociedade taylorizada passaram a migrar para uma consciência crítica (personalidade). Para Ramos (1996), a personalidade histórica de um povo se constitui quando, graças a estímulos concretos, se percebe os fatores que a determinam, diferentemente de uma consciência ingênua que é normalmente objeto de determinações exteriores.

Este contexto histórico justifica um pensamento de marketing com viés crítico, contextualizando a sociedade e as possibilidades supersimbólicas de uma dinâmica organizacional voltada para os serviços. Harvey (1992) influencia o pensamento internacional ao apresentar a crise dos sistemas rígidos de acumulação de capital, dos limites dos ganhos de escala vinculados ao marketing tradicional e da necessidade de reconstruções epistêmicas, bem como

vários levantamentos segundo a OCDE,⁸ que já mencionavam em âmbito internacional o crescimento do setor de serviços.

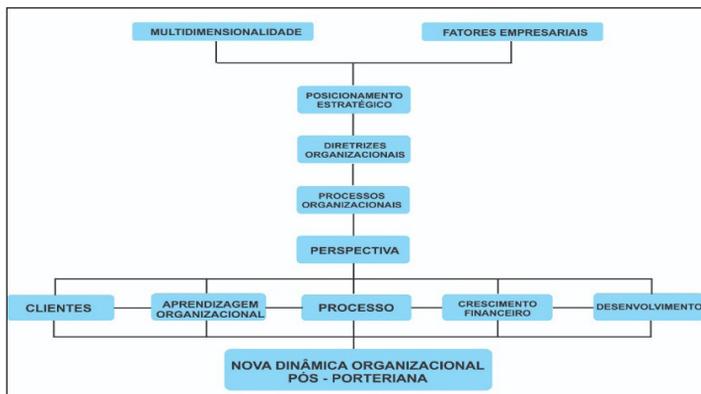
Analisando esses fatores sociológicos e históricos na linha de reflexão epistemológica e reconstruções epistêmicas através das abordagens sociológicas, Fontoura (2019) considera o planejamento organizacional multidimensional como uma crítica aos modelos de desenvolvimento organizacional, vinculados a formas de gestão mais rígidas.

Para pensar em planejamento multidimensional em um mundo supersimbólico, onde os paradigmas já não são suficientes para explicar a complexidade organizacional de uma sociedade conexionista e vinculada fortemente ao setor de serviços, a construção do desenvolvimento organizacional multidimensional e pós-porteriano alinha-se ao pensamento do marketing não tradicional, como premissas de planejamento para uma sociedade em que a forma de organização da produção industrial também já não atende plenamente tanto para se pensar nos estudos organizacionais como nas dinâmicas empresariais propriamente ditas, apresentadas na figura 02 (Boltanski; Chiapello, 2009).

Na Figura 2, são apresentados aspectos estruturais do desenvolvimento organizacional multidimensional, que representam uma sugestão de reflexão crítica ao pensamento de marketing tradicional, sugerindo um novo modelo pós-porteriano que não tem pretensões de desenvolver uma nova teoria para marketing, mas sim um novo pensamento.

8 **OCDE:** Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico. É uma organização internacional, composta por 34 países e com sede em Paris, França. A **OCDE** tem por objetivo promover políticas que visem o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de pessoas por todo o mundo.

Figura 2: Aspectos Estruturais do DOM



Fonte: Fontoura (2019, p. 110)

O modelo proposto traz a multidimensionalidade com dimensões macro organizacionais, considerando fatores empresariais de amplitude estrutural e sistêmica. O conceito de multidimensionalidade é apresentado por Marcuse (1973), que reconhece o homem como um ser unidimensional, alienado na sua forma de ver o mundo e de reconhecer as alterações sociais presentes na sociedade industrial, fazendo uma crítica ao modelo de acumulação rígida de capital, servindo como base de reflexão para o desenvolvimento de um novo pensamento de *marketing*.

Para o surgimento desse novo pensamento, as organizações precisam repensar seu posicionamento estratégico e suas diretrizes organizacionais, buscando nas matrizes epistemológicas uma ancoragem teórica que desconstitui o pensamento tradicional de marketing que está alicerçado à escola positivista e nos processos organizacionais e, a partir da teoria crítica, modelar uma nova perspectiva para investigar o conhecimento de marketing, necessário para desenvolver novas formas de produção do conhecimento (Paes de Paula, 2014; 2016).

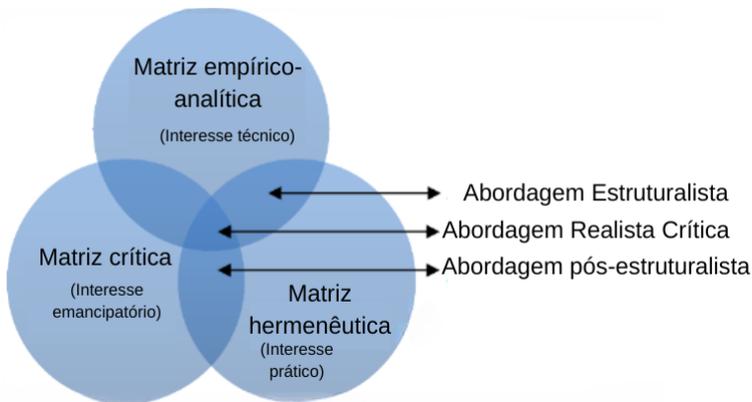
A partir dessa nova visão, a figura do cliente que, até então, era visto como um ator passivo no processo de criação de bens tangíveis para as organizações, passa a ser revisto, criando um novo modelo de aprendizagem organizacional que, de forma unidimensional, revisa os processos, não priorizando ganhos em escala, porém sem deixar de dar atenção ao crescimento financeiro da organização e do cliente, proporcionando assim o surgimento de uma nova dinâmica organizacional pós-porteriana, que valoriza o intangível, tirando o foco somente do produto e pensando também no processo e no serviço.

4 MATRIZES EPISTEMOLÓGICAS E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Paes de Paula (2015) preconiza a utilização de três matrizes epistêmicas para estudos organizacionais: a matriz empírico-analítica, a matriz hermenêutica e a matriz crítica, as quais são orientadas pelos interesses técnico, prático e emancipatório, respectivamente. As matrizes epistêmicas contribuirão para uma análise a partir da lógica dominante do serviço, proposta nesse artigo.

Em seus estudos, Paes de Paula (2014; 2016) defende que a utilização dos paradigmas propostos por Burrell e Morgan conduz a uma guerra paradigmática que limita a conversa entre diferentes posicionamentos e metodologias de pesquisa, o que acaba, em última análise, restringindo a produção de conhecimento. Propõe, então, uma nova lógica de pensamento, alternativa à incomensurabilidade observada na lógica paradigmática: o círculo das matrizes epistemológicas, como ilustrado na Figura 03.

Figura 3: Círculo das Matrizes Epistemológicas



Fonte: Paes de Paula (2016)

Como alternativa aos paradigmas de Burrell e Morgan, Paes de Paula (2014; 2016) preconiza a utilização de sistemas de produção de conhecimento, expressas por meio das abordagens sociológico-funcionalista, interpretativista, humanista, estruturalista, pós-estruturalista e realista crítica. Essas abordagens sociológicas são, por sua vez, orientadas por três matrizes epistemológicas, ou seja, três noções de ciência referentes a marcos epistemológicos e lógicas de pensamento distintos, que direcionam a um tipo particular de interesse, seja ele técnico, prático ou emancipatório, os quais podem ser aplicados nos estudos organizacionais.

A matriz empírico-analítica está alinhada com a filosofia positiva, a lógica formal e a orientação para o interesse técnico. Os estudos pertencentes a essa matriz geram conhecimento capaz de possibilitar a predição e o controle dos fatos sociais. A matriz hermenêutica alinha-se com a filosofia hermenêutica e com a lógica interpretativa, guiando-se para o interesse prático. Neste caso, o conhecimento gerado visa à compreensão social por meio da

comunicação e da interpretação. Finalmente, a matriz crítica está em conformidade com a filosofia negativa e ao uso da lógica dialética, estando voltada ao interesse emancipatório. Os estudos de caráter crítico, assim, estão voltados para a transformação social (Scussel, 2017).

O círculo das matrizes epistemológicas expressa a articulação desses três interesses e orienta a produção de conhecimento. Com o círculo das matrizes epistemológicas, tem-se a ideia do todo integrado do conhecimento, pois os interesses não devem ser entendidos de forma isolada ou como concorrentes, mas sim como complementares, visto que o funcionamento da vida social e a ocorrência dos fenômenos que são estudados demandam a compreensão dos três interesses (Scussel, 2017).

Nessa senda, evidencia-se a importância do círculo das matrizes epistemológicas, para desenvolvimento de um “novo” pensamento de marketing, sendo que a lógica dominante de serviço não representa uma revolução no conceito de marketing, mas sim um questionamento a bases teóricas já consolidadas, necessário para outras bases teóricas se estabeleçam, promovendo a atualização do conhecimento em marketing, acompanhando assim as mudanças mais amplas, que afetam a sociedade atual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio faz uma contextualização da contribuição das matrizes epistemológicas para os estudos regionais e sócio organizacionais, a partir de reflexões relativa às matrizes: empírico-analítica, hermenêutica e crítica, através das abordagens sociológicas. Apresenta-se uma crítica aos modelos positivistas unidimensionais e generalizadores, reconhecendo-se, porém, a importância de suas implicações para o desenvolvimento em um período marcado pelo sistema taylorista e pelo modelo cartesiano.

Essa discussão passou por uma visão de mundo ampliada, sendo necessária uma ancoragem em matrizes epistemológicas para uma análise das práticas econômicas sociais e ambientais, bem como para a evolução do pensamento acadêmico.

Nesse contexto, desenvolver um marco teórico para o desenvolvimento organizacional multidimensional, através da teoria crítica partiu de observações empíricas e epistemológicas que evidenciaram a necessidade de se construir um novo pensamento de marketing, que priorize menos o mercado e mais o contexto social e as organizações, estimulando a racionalidade substantiva ao invés da instrumental e priorizando a epistemologia crítica em detrimento do positivismo. Ao longo do estudo, dá-se ênfase ao desenvolvimento organizacional, o qual contrapõe-se à visão de crescimento unilateral, ainda hegemônica, focando as reflexões no processo e nos serviços, em detrimento do produto.

A partir de uma análise alicerçada nas três matrizes epistemológicas - empírico-analítica, hermenêutica e crítica, desenvolveram-se reflexões voltadas a um novo pensamento organizacional, que não tem pretensões de desenvolver novas teorias, mas sim criar uma agenda de pesquisa baseado em organizações, mercados e desenvolvimento, partindo do pressuposto epistêmico de crise do taylorismo-fordismo e das múltiplas possibilidades de uma sociedade pós-industrial em formação, envolvendo entendimento dos reflexos das matrizes epistemológicas na sociedade e nas organizações, bem como o desenvolvimento organizacional multidimensional, o qual é explorado como base para surgimento do novo pensamentos e teorias que convergem para o desenvolvimento regional.

As contradições epistemológicas identificadas no decorrer do estudo sugerem o surgimento de um novo pensamento organizacional e são influenciadas pelo trabalho de Tenório (1998; 2004; 2011), no sentido de perceber a necessidade de reflexão

sobre as alterações históricas e sociais entre a sociedade e o mercado, racionalidade substantiva e instrumental, gestão deliberativa e hierárquica, epistemologia positivista e crítica. Associado a esses elementos, considera-se fundamental a visão de crescimento e desenvolvimento, a partir de um viés social da lógica voltada para serviço, se desvinculado do velho pensamento de ganhos econômicos e produção em escala, que tem predominância do positivismo, o qual passa a ser insuficiente para responder às mudanças sociais e econômicas que o mercado atual tem vivenciado de forma prática.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. La production industrielle de biens culturels. **La dialectique de la raison**. 1974. p. 129-176.

AGOSTINHO, Marcia E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

ARVRITZER, Leandro; COSTA, Sérgio. Teoria crítica, democracia e esfera pública: concepções e usos na América Latina. **Revista Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 47, 2004, p. 703-728.

AZEVEDO, Ariston; ALBEMAZ, O. Renata. A razão da nova ciência das organizações: Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE**, v. 13, edição especial, artigo 04, set/2015, p. 593-604

BARQUERO, Vázquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação da Economia e Estatística, 2001. 280 p.

BARROS F. I, Clóvis de; DAINÉZI Fernandes G. **Devaneios sobre a atualidade do capital**. Porto Alegre: Editora Sanskrito, 2014. 125 p.

BARROS, D'Assunção José. Objetividade e subjetividade no conhecimento histórico: a oposição entre os paradigmas positivista e historicista. **Revista tempo e espaço**, v. 1, n. 2, maio-agosto de 2010, p. 73-102.

BARCA, Frabrizio; MCCANN, Philip; RODRIGUEZ P. Andrés. The Case for Regional Development Intervention: place-based versus place-neutral approaches. **Journal of Regional Science**, v. 52, n. 1, 2012, p.134-152.

BECKER, Dinizar; WITTMAN, Milton Luiz (orgs.).

Desenvolvimento regional: Abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2003.

BECKER, Dinizar. A economia política da regionalização do desenvolvimento contemporâneo: em busca de novos fundamentos teórico-metodológicos para entender as diferentes dinâmicas de regionalização do desenvolvimento contemporâneo. **Redes**. Santa Cruz do Sul, v. 6, p. 7-46, set-dez 2001.

BENIS, A. M.; USAMI, S.; CHIEN, S. Evaluation of viscous and inertial pressure losses in isolated tissue with a simple mathematical model. **Microvascular research**, v. 4, n. 1, p. 81-93, 1972.

BENKO, Georges. **A ciência regional**. Oeiras: Celta, 1999.

BELL, Daniel. Las contradicciones culturales del capitalismo. **Alianza**. Madrid, 1977. 264 p.

BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent. CHIAPELLO, ève. **Le nouvel esprit du capitalisme**. 2009.

BRANDÃO, Carlos. **Desenvolvimento territorial, segurança alimentar e economia solidária**. Campinas: Editora Alínea, 2007.

CHANDLER, Alfred Dupont; MCCRAW, Thomas K. **ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DALLABRIDA, Valdir R. **Desenvolvimento regional**: Por que algumas regiões de desenvolvem e outras não? Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2010.

EGLER, G. A, Cláudio; BESSA, C. Vagner; GONÇALVES, F. André. **Pensar o território e a região**: por uma agenda de desenvolvimento regional. Fortaleza: Mercator, v. 12, n. 28, maio/agosto 2013, p. 7-17.

ELKINGTON, JOHN. Cannibals wiith forks: the triple bottom line of twenty-first century busines. **Capstone**: Oxford, 1998.

ETGES, Virgínia E; DEGRANDI, José O. Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**. v. 1, n. 1, abril. 2013. p. 85-94.

ETGES, Virgínia E. Desenvolvimento regional sustentável: o território como paradigma. Santa Cruz do Sul: **Redes**, v. 10, 2005.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Desenvolvimento organizacional multidimensional**: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares. 2019.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FRIO, Ricardo Saraiva. **Comportamento de cocriação de valor do consumidor**: moderação e consequências. 2014. 121 p. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014.

HART L. Stuart e NIELSEN B. Mark. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, maio-julho 2004, p. 64-79.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HORKHEIMER, Max; ADORNO, W. Theodor. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

HORKHEIMER, Max. **Teoria crítica**. Buenos Aires: Amorrurtu Editores, 1974.

KAPLAN, David; NORTON, P. **A estratégia em ação**. "Balanced Scorecard". São Paulo: Campus, 1997, p. 344.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

LENCIONE, Sandra. **Região e geografia**. A fenomenologia e o materialismo histórico nos estudos regionais. São Paulo: Edusp, 1999.

MALTHUS, Thomas, R. **Ensaio sobre população**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARCUSE, Herbert. **Contra revolução e revolta**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

MARX, Karl. **O capital**: Crítica da Economia Política. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, v. 5, 1974.

MINTZBERG, Henry; AINSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Richard A. *et al.* Cancer regression in patients after transfer of genetically engineered lymphocytes. **Science**, v. 314, n. 5796, p. 126-129, 2006.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre; Sulina, 2011. 120 p.

OLIVEIRA, Gilson B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista da FAE**. Curitiba, v. 5, n. 2, maio/ago. 2002.

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Repensando os estudos organizacionais**: para uma nova teoria do conhecimento. Editora FGV, 2016.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Estudos organizacionais críticos e pensadores nacionais. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 13, n. 3, p. 410-413, 2015.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REIS, José. **Uma epistemologia do território**. In: Ensaios de Homenagem a António Simões Lopes, Lisboa, Instituto Superior de economia e Gestão, pp. 353-366. (Também publicado em Estudos – Sociedade e Agricultura, v. 13, n. 1, 2005, p. 51-74; [Brasil]).

RICARDO, David. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SANTOS, Milton. **Sociedade e espaço**: a formação social como teoria e método. Petrópolis: Vozes, 1982.

SHETH, Jagdish N.; GARDNER, David Morgan; GARRETT, Dennis E. **Marketing theory**: evolution and evaluation. John Wiley & Sons Inc, 1988.

SHUMPETER, Joseph. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. Investigação sobre a natureza e suas causas. v. I. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1996.

SOUZA, Nali de J. **Desenvolvimento econômico**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCUSSEL, Fernanda Bueno Cardoso. Poder, paradigmas e domínio na pesquisa em marketing no Brasil: uma análise da produção nacional da disciplina a partir das matrizes epistêmicas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 3, p. 518-557, 2017.

TENÓRIO, Guilherme F. **Tecnologia da Informação transformando as organizações e o trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 216 p.

TENÓRIO, Guilherme F. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional. 2. ed. Ijuí/RS: Editora Unijuí, 2004.

TENÓRIO, Guilherme F. **Gestão social: metodologia e casos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

TENÓRIO, Guilherme F. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Editora FGV, 2015.

TENÓRIO, Guilherme F.; CANÇADO, Cardoso, A; Pereira, José, R. Gestão Social: Reflexões Teóricas e Conceituais. **Cad. Ebape**. v. 9, n. 3, Setembro de 2011.

TOFFLER, Alvin. **Powershift, as mudanças de poder**: um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações e natureza do poder. Rio de Janeiro: Record, 1995, p. 613.

WITTMANN, Milton L. **Teoria sistêmica e complexidade**. Santa Maria: Editora UFSM, 2008, p. 190.

WITTMANN, Milton L.; LUBECK, Rafael M.; NELSON, Mesquita, Vinícius. Uma visão não linear da estratégia pelo prisma da complexidade. **Revista pensamento contemporâneo em administração**. Rio de Janeiro, vol. 07, out-dez, 2013.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo; Com Karl Weber; (tradução Juliana A. Saad e Henrique Amat Rêgo Monteiro). São Paulo: Ática, 2008.

CAPÍTULO 4

DESENVOLVIMENTO, SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

Milton Luiz Wittmann

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

Rafael Mendes Lubeck

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta uma análise reflexiva sobre a matriz epistemológica positivista, em contraponto a matrizes que defendem as múltiplas interdependências entre os fatores, a exemplo da visão sistêmica, da teoria da complexidade e da autopoiese. Analisa-se desenvolvimento, sociedade e organizações a partir de processos cartesiano-positivistas do século XIX, cujas características se fundamentaram na ordem linear do conhecimento para se alcançar o progresso e as matrizes que passaram a refutar o positivismo, a exemplo da teoria sistêmica e da complexidade.

Hoje o positivismo como única matriz paradigmática se encontra em declínio, ocupando cada vez mais espaço a forma por meio da qual as organizações e instituições modelam a sociedade e os indivíduos, com base em modelos produtivistas. Nesta convergência, esse ensaio se justifica por preencher uma lacuna entre processos teórico-metodológicos do conhecimento

e estudos organizacionais relativos a novas matrizes epistemológicas. Inicia-se a análise pela matriz positivista, pela sua importância histórica nas relações entre sujeito-objeto e pelas relações sociais que circundam o *status quo* de seu *modus operandi*. Trata-se, portanto, de um ensaio teórico considerando sua inovação conceitual envolvendo desenvolvimento e organizações, a partir de matrizes epistemológicas.

A base dessa investigação tem como objetivo analisar desenvolvimento, sociedade e organizações, com fundamentos nas relações sujeito-objeto e suas estruturas lineares desde seu auge até sua decadência. Essas relações ensejam visões que ainda hoje inferem concepções de como o homem abstrai e constrói o cognitivo e a base conceitual, na forma dos pensadores positivistas gerarem conhecimento. Estes chegaram, a partir de concepções cognitivas, a inferências sociais partindo de pressupostos teórico-metodológicos explicativos, baseando-se em paradigmas conceituais aplicados a relações sociais e a organizações em formatos lineares e cartesianos de como visualizar o mundo em formas prescritivas.

A matriz positivista, no seu auge, induziu inferências tanto em função da sua concepção metodológica como na obediência a regras e procedimentos por ela defendidos. Trata-se, neste porvir, de analisar o positivismo como retratação de um período dentro dos limites do conhecimento e da sociedade, bem como na respectiva visão de mundo (Ramos, 1989; Tenório, 2011). Esta apreciação se deu de acordo com o próprio estágio da sociedade e ancorou-se em diversas teorias, entre elas o estruturalismo e o funcionalismo, que tiveram forte influência nos estudos organizacionais com tendência a polaridades e paradigmas organizacionais (Kuhn, 1982; Paula, 2016a; Paula, 2016b).

Destaca-se que questões epistêmicas se caracterizam pela completude cognitiva em determinados estágios do conhecimento,

a exemplo do positivismo que, embora reducionista, alicerçou-se em um movimento socioeconômico e técnico alinhado a sociedade industrial com predomínio cartesiano e com a utilização em diferentes áreas do conhecimento, especialmente nas ciências naturais alinhadas em processos lineares do conhecimento (Paula 2016a; Paula, 2016b).

O destaque do positivismo não despreza a importância dessa matriz para o desenvolvimento da sociedade e dos estudos organizacionais, haja vista que o desenvolvimento das organizações, baseado em modelos tayloristas, foi inspirado por essa teoria, bem como pelas suas características produtivistas. Atualmente, pelo desenvolvimento da sociedade e da existência de novas matrizes e paradigmas organizacionais, há tendências de declínio da sociedade industrial com base no taylorismo, em função da ascendência da cultura da diversidade que, associada a novas tecnologias, propulsiona produtos e serviços progressivamente personalizados.

Questões históricas e sociais, na atualidade, não representam as estratégias e soluções baseadas em modelos positivistas. Atualmente se desenvolveram novos modelos no sentido de repensar a sociedade e organizações, a partir de sistemas autopoieticos (Maturana, Varela, 2001; Maturana, 2001). Contudo, alerta-se para a rejeição à polaridade entre teorias, pois no campo organizacional e social percebe-se a existência de modelagens híbridas, já que a linearidade, em muitos casos, ainda existe – em situações específicas nas quais se faz necessária a padronização, a exemplo de linhas de produção robotizadas. Nesta linha de pensamento, para atender as organizações pela visão sistêmica nas Ciências Sociais Aplicadas a generalização e a modelagem matemática, tão utilizada nas abordagens positivistas, já não se constituem como única alternativa de assertividade operacional e estratégica (Paula, 2016).

O advento de novas matrizes epistemológicas em contraponto à matriz positivista, a exemplo da teoria da complexidade, o caos organizado, a cibernética, a autopoiese e sistemas complexos, proporcionou a emergência de diferentes percepções cognitivas do mundo, da sociedade e das organizações. Essas novas fontes paradigmáticas estimularam a introdução e desenvolvimento de novas estratégias não somente nos campos conceitual e empírico da gestão das organizações, mas também nos modelos de desenvolvimento, em decorrência das múltiplas interdependências dos processos interativos entre ambiente e organizações, advindas de suas próprias estruturas de relações (Capra, 1996; Maturana, 1997; Luhman, 2009).

2 MATRIZES EPISTEMOLÓGICAS E DESENVOLVIMENTO

Desde os primórdios da civilização, o homem prioriza a busca de desvelamentos cognitivos o mais próximo possível da realidade e, para tanto, alicerça-se de construtos e matrizes do conhecimento que revelem axiomas, sejam estes reflexos de conhecimentos passados, presentes ou futuros. Nesta senda, desenvolveram-se correntes epistemológicas para buscar explicações desde a origem do universo até as explicações do por quê da nossa existência, ou seja, de onde viemos, onde estamos e para onde vamos. Em linhas gerais, pretende-se realizar análises que vão além das questões de causa e efeito, incluindo a visão sistêmica e a teoria da complexidade, voltadas ao bem comum e à ontologia e genealogia dos fenômenos sociais.

As correntes epistemológicas associadas ao desenvolvimento social e da ciência não tiveram um *continuum*. Segundo Thomas Kuhn em sua obra *Estrutura das Revoluções Científicas* (1982), a evolução da ciência não se processa de forma contínua, mas

por meio de revoluções precedidas e sucedidas por turbulências entre os praticantes de determinadas correntes e estas, intercaladas por períodos de ciência normal baseada em diferentes fontes paradigmáticas.

Diferentes comunidades científicas compactuam matrizes conceituais que criam construtos mentais delineadores de processos e estruturas cognitivas. As matrizes epistemológicas, a exemplo do positivismo, da fenomenologia, do materialismo histórico, do estruturalismo e das teorias sistêmica e da complexidade introduziram paradigmas que alteraram o modo como a ciência e, por conseguinte o homem passou a compreender e explicar a realidade.

Na economia e nos negócios, as matrizes induzem cientistas e gestores na maneira de como estes veem e modelam as organizações e a sociedade. Como exemplo, temos a matriz positivista, que deu asas à divisão e compartimentalização do trabalho, baseada em pressupostos que proporcionaram o advento da Administração Científica conforme modelos prescritivos. Esta matriz, por seu turno, restringiu a existência de percepções relativas a ambientes sistêmicos e complexos (Capra, 1996; Morgan, 1996; Bauer, 1999).

O homem, imerso nesses pressupostos, é submetido a estruturas sociais que, por sua vez, se inserem em um contexto historicamente predeterminado e se submetem a linhas de pensamento que influenciam as formas cognitivas do conhecer. Essas linhas modelam os indivíduos segundo uma ordem estabelecida que, amparadas por paradigmas, passam a modelar as organizações e a sociedade. Neste devir, citam-se o Cartesianismo, o Taylorismo, o Fordismo e o Positivismo, que se constituíram em modelos de pensamento ortodoxos, lineares e reducionistas que levaram a sociedade e os indivíduos ao *status* do homem objeto, em contraponto à visão sistêmica e à teoria da complexidade

associados a sistemas autopoieticos (Capra, 1996; Maturana, 2001; Demo, 2002).

A teoria crítica de origem marxista também faz contraponto aos pressupostos cartesianos, alertando para os efeitos colaterais (Morin, 2011) de uma sociedade unidimensional (Marcuse, 1972) que, em seus pressupostos, aliena o homem pelo pensamento mutilado do determinismo factual.

3 DESENVOLVIMENTO E ORGANIZAÇÕES

A sociedade contemporânea tem sua origem no capitalismo como modelo de produção advindo da Revolução Industrial, com seus auspícios engendrados no modelo da matriz cartesiana-positivista que pregava relações factuais entre causa e efeito. A Revolução Industrial, com base nesses fundamentos, implementou mudanças paradigmáticas entre o modelo de produção artesanal e prevaleceu até o século XVIII com as novas formas de produção baseadas em linhas de produção e na divisão do trabalho, com vistas à implementação de linhas fordistas de produção no início do século XX.

O interesse maior, dentro deste modelo, consistiu em auferir produtividade considerando que o homem, ao trabalhar, poderia ser reduzido a uma relação '*objeto*' com dicotomias entre '*o planejar*' e '*o fazer*'. Tratava-se aí, de tornar o homem um ser submisso a regras regidas pelas mesmas leis de causa e efeito, pregadas pela administração científicas em contraponto à visão autopoética.

A mão de obra artesanal, que, até então, tinha sob sua guarda o domínio dos processos e recursos de produção, passou a subordinar-se ao proprietário do capital, o qual passou a imprimir modelos de produção alienantes ao trabalhador, regidos por processos planejados e máquinas em linha de produção. Houve, nesta senda, a implementação da divisão entre quem planejava

e quem produzia, enquanto o processo produtivo passou a ser parcelado em inúmeras etapas, com o uso de máquinas em substituição a modelos artesanais. Esse modelo alienou o artesão que, antes determinava o ritmo do trabalho e a quantidade a produzir, submetendo-o a processos rotinizados de produção, planejados alhures ao ambiente fabril.

O desenvolvimento, ainda com base em conceitos de crescimento, passava a ser visto como fruto de organizações produtivistas e das invenções que implementavam novas formas de vida, a exemplo da criação da sociedade de consumo. Dava-se, então, o início ao êxodo rural e ao consumo desenfreado frente à oferta de produtos antes inexistentes ou de difícil acesso. Paralelamente, criou-se a plebe marginalizada, alienada ao desenvolvimento devido à exploração e sem acessos aos bens de capital, objetos, esses, restritos a castas sociais.

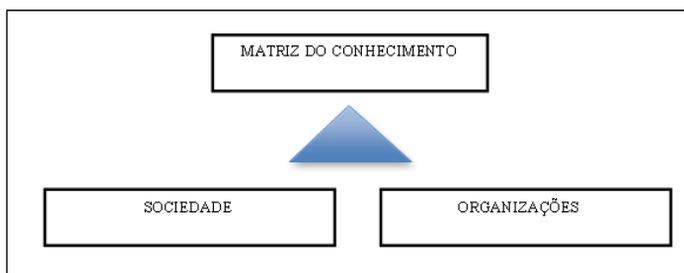
A visão do desenvolvimento, hoje, ainda se encontra parcialmente alicerçada nos conceitos positivistas com base na linearidade. Esses mencionam argumentações como '**ordem e progresso**', como se a sociedade fosse harmônica e controlável, cujos fatos sociais fossem plenamente generalizáveis, numa visão contrária às matrizes não positivistas, a exemplo da visão sistêmica.

Nessa convergência, a Revolução Industrial imprimiu um dinamismo do desenvolvimento com base em modelos organizacionais de produção envolvendo a forma de vida da sociedade e do trabalho, tendo inicialmente se desenvolvido na Europa e depois atingindo o resto do mundo. Na sequência o mundo começou a apresentar uma racionalidade procedimental paralelo ao pensamento dogmático religioso dominante e passou a crer no científico e nas leis que, inclusive, objetivaram modelos sociais de '**ordem e progresso**'.

A imersão deste modelo de desenvolvimento baseado na matriz positivista proporcionou um arcabouço metodológico de

circularidade, à medida em que o modelo de organizações passou a ser implementado dentro de um campo referencial, cujos resultados passaram a ser recursivos, formando uma tríade relacional entre a matriz do conhecimento positivista, sociedade e organizações (Figura 1). A matriz positivista induziu o arcabouço metodológico investigativo que proporcionou modelos processuais científicos para determinação dos fatos e realidades que, por seu turno, traçou uma forma cognitiva paradigmática de como ver o mundo aos moldes da teoria das revoluções científicas de Thomas Kuhn (1982).

Figura 1: Tríade relacional



Fonte: Autores (2024)

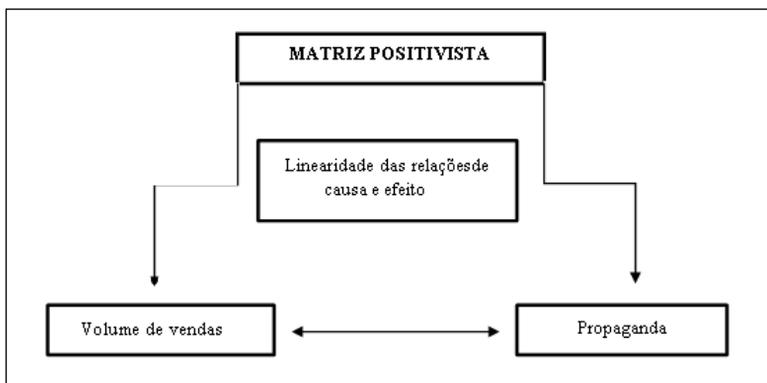
Nesta convergência, a sociedade científica elege matrizes do conhecimento dentro de crenças de como entender o mundo, construir ciência ou explicar e construir modelos sociais. Os praticantes da matriz consideram que, quando esta é escolhida, a mesma passa a ser a principal fonte de compreensão e explicação para o entendimento e desenvolvimento da sociedade. Sendo assim, a matriz escolhida passa a ser sinônimo de fonte paradigmática para a compreensão da realidade, constituindo-se como modelo inspirador para seus praticantes e seguidores.

Esta relação cognitiva dentro de uma matriz epistemológica passa a ser operacionalmente circular. O sujeito, que analisa a

realidade pelo seu enfoque teórico- metodológico baseado na matriz escolhida, passa a perceber a factualidade pela sua filtração de percepção mental ancorada pela forma de ver o objeto, da mesma forma que um gestor percebe o mercado. A realidade (mercado para as organizações) passa a ser concebida em uma relação circular entre seus pressupostos de compreensão prévios da sua organização frente às suas interações.

Esta circularidade pode ser visualizada a partir da matriz positivista, quando um gestor percebe a reação do mercado como uma relação de causa e efeito. Baseando-se neste paradigma cognitivo cartesiano que tem como eixos centrais a linearidade e a disciplinaridade, os fatos passam a ser previsíveis, a exemplo de incrementos em propaganda, que implicariam necessariamente no volume das vendas (Figura 2).

Figura 2: Matriz Positivista



Fonte: Autores (2024)

Capra (1996) prega a existência de uma teia interligando todos os elementos tanto para a percepção do mercado como para a empresa, além das múltiplas relações políticas e sociais. Neste contexto, a partir de uma visão sistêmica de negócio e da

teoria da complexidade envolvendo múltiplas interdependências simultâneas e intersequenciais, um gestor percebe que resultados de propaganda geram implicações difusas no sentido, podendo alterar os índices de consumo de um produto.

Um ponto fundamental para a gestão empresarial e para os estudos organizacionais é relativizar os pressupostos da matriz positivista como hegemônica e do declínio da sociedade industrial, visto que as organizações já não podem mais apostar no consumo desenfreado e nos ganhos de escala em relações causais no contexto histórico supersimbólico, não meramente propagandista (Marcuse, 1972; Boltanski; Chiapelo, 2009).

Estratégias relativas ao desenvolvimento, da mesma forma, também são criadas a partir de diferentes modelos conceituais. A estratégia liderada pelo agente ou gestor do desenvolvimento, a partir de diferentes escolhas, cria e implementa estratégias sobre as quais espera alinhar as forças locais e ou regionais. Neste porvir, a estratégia, quando ancorada em modelos que seguem uma determinada matriz desenvolvimentista, estará novamente dentro de uma circularidade, ou seja, o modelo influi na forma de conceber a realidade e a estratégia se consolida operacionalmente nos resultados. Esta realidade pode ser confrontada em empresas que, baseadas em estratégias globais, mapeiam fronteiras de mercado fundamentadas na economia mundial. As empresas, neste sentido, produzem localmente, contudo, como visionárias, ancoram suas estratégias na globalização de mercados (Dicken, 2010; Thompson Jr.; Strickland III; Gamble, 2008; Becker; Wittmann, 2008; Ghemawat, 2012).

4 DECADÊNCIA DO POSITIVISMO COMO MATRIZ DO DESENVOLVIMENTO

A ciência evolui a partir de novas estruturas mentais de visão de mundo e de novos conhecimentos que estimulam a criação de novas cognições mentais acerca de como o ambiente é revelado. Segundo o filósofo Heráclito, pré-socrático de Mileto, vivemos num contínuo devir, pois a cada momento o ambiente muda e nós também mudamos, contudo, não é apenas o mundo que muda, mas também o nosso modelo perceptivo, que Thomas Kuhn (1982) o infere na forma de revoluções científicas.

As mudanças se processam nas organizações concebidas e desenvolvidas por entes vivos que são circundadas pelo contexto social e organizacional. Este ambiente, especialmente desde as últimas décadas do final do século passado, a partir do advento da globalização, ampliou-se consideravelmente e, além da tecnologia, aumentou a interdependência entre organizações e nações, dando amplitude à complexidade e ao caos aparente (Azevedo, 2013).

Contudo, grandes transformações ocorreram no passado. Estas foram espelhadas em diferentes descobrimentos, modelos e conquistas. Voltando aos séculos XIV e XV tivemos o descobrimento de imprensa, as grandes navegações, quando espanhóis e portugueses se lançaram além-mar para descobrir novas terras; a Revolução Industrial do século XVIII identificada pela mudança da produção artesanal para a fabricação industrial em série e, por fim, a Revolução Científico-Tecnológica do Século XX, baseada na evolução de tecnologias em ambientes da eletrônica, química fina e, mais recentemente, a nanotecnologia.

O período compreendido pelos séculos XV ao século XIX foram permeados de conceitos voltados a processos baseados na lógica e racionalidade, a exemplo da matriz positivista, que teve

forte influência na formação da sociedade e das organizações. Neste período, formas organizacionais, que culminaram com a Revolução Industrial em cujas fábricas se estabeleceram processos fundamentados na divisão e especialização do trabalho, além de, sociologicamente, tirar do artesão a propriedade e o poder sobre os meios de produção, passaram a ser determinados pelo dono do capital.

Considera-se, neste porvir, que a dinâmica social no espaço é contraditória e reflete a articulação de distintas escalas, nas quais os movimentos aparentes nem sempre apontam para um mesmo sentido e direção.

O tratamento mecânico das escalas, como meras mudanças quantitativas na ordem e dimensão dos processos espaciais, ocultou tensões e conflitos que identificaram campos de forças capazes de afetar a velocidade das mudanças políticas e sociais. Nesta senda, o espaço geográfico não é neutro, nem se apresenta como uma superfície impermeável aos fluxos econômicos que buscam aceleradamente reduzir a fricção da distância e homogeneizar lugares e territórios (Egler; Bessa; Gonçalves, 2013).

A homogeneização das economias e organizações tiveram, por muitos anos, um desenvolvimento baseado em seus próprios pressupostos com base no modelo cartesiano e se constituíram como agentes significativos para o desenvolvimento, sendo únicas no sentido de implementar modos de vida e *status* social. Entender o desenvolvimento, neste sentido, tornou-se um fator relevante para essa análise positivista. Contudo, atualmente, a mesma não mais se constitui como mola mestra para a competitividade, pois estão presentes novos paradigmas competitivos com base na visão sistêmica e teoria da complexidade, ao contrário do positivismo. Na visão sistêmica, se busca o desenvolvimento pluridimensional com base em novas formas de atuação e de entendimento das organizações sobre o desenvolvimento de mercados

competitivos, não alinhados à míope visão do crescimento econômico e organizacional enviesado pela unidimensionalidade econômica e homogeneização cartesiana.

Aprender o desenvolvimento na criação e implantação de estratégias, atitudes e práticas organizacionais em empresas localidades e regiões dentro de uma visão de interdependência associado ao contínuo devir da ciência e da sociedade, faz parte da sociedade. Os agentes do desenvolvimento passam, a partir de novas intuições, propor novos arcabouços científicos que proporcionam avanços no entendimento das mudanças sociais, políticas e econômicas com base em premissas da evolução e inovação.

Atesta-se que pesquisas, mormente existentes no campo das organizações, especializaram-se em pesquisas de características de causa e efeito. Estas, com características cartesianas/positivistas, caracterizaram-se especialmente como quantitativas, baseadas em hipóteses a serem falseadas ou validadas por estudos estatísticos e possuíam como origem uma base de dados proveniente de ambientes vilipendiados por estes, oportunizando visões essencialmente baseadas em raciocínios positivistas cartesianos.

Estes modelos são conhecidos por práticas deterministas e lineares imbuídas da visão de que o que está sendo vivenciado é fruto de visões retrógradas e cujos resultados já não são mais pertinentes à nova realidade e, inclusive, suas inferências podem não vigorar no futuro devido à evolução da percepção da existência de ambientes complexos associados à autopoiese (Maturana; Varela, 2001, Maturana, 2001).

Neste alinhamento, as empresas criam estruturas, relações, comportamentos e estratégias ainda voltados a ambientes conhecidos e determinísticos com altos índices concorrenciais de “mata-mata” e se esquecem de criar ambientes inovadores isentos de concorrência (Kim; Mauborgne, 2005), inclusive quando inspirados em novas matrizes epistemológicas.

Novas matrizes epistemológicas, tais como a visão sistêmica e a visão cibernética, a teoria da complexidade, os sistemas autopoieticos e os sistemas complexos adaptativos consistem em entendimentos alternativos de uma mesma realidade, seja das organizações ou mesmo da natureza, da sociedade, do local e da região.

Denominam-se estas como princípios norteadores na aplicação de conceitos estruturais e práticas metodológicas processuais, dadas como referenciais científicos ao conhecimento e determinação de construtos que proporcionam vínculos entre o pesquisador e a sociedade, que passa a absorver determinadas teorias como verdades científicas. Neste conceito, tem-se o exemplo da evolução dos estudos da astronomia, quando Ptolomeu defendeu o sistema geocêntrico sobre o qual eram explicados os movimentos dos astros celestes, o qual, posteriormente foi refutado e substituído pelo sistema heliocêntrico de Copérnico, que contrariou a teoria anterior.

Espelhando-se nas estratégias organizacionais, percebe-se que a sociedade, as instituições, organizações e empresas adaptam suas estratégias ancorando-se em novas matrizes epistemológicas. Estas lhes permitem competir em modelos de gestão emergentes, a exemplo da customização de produtos e serviços, das novas configurações organizacionais, na gestão com ênfase no conhecimento, na capacitação de pessoas, na flexibilidade operacional e na busca de ambientes que associam competitividade e cooperação (Carvalho, 2012). Estas estratégias são opostas ao ambiente positivista, que pregava a linearidade dos processos, mas que teve sucesso em uma época de baixa mudança e inovação e que não possui mais ancoragem estratégica em ambientes emergentes (Wittmann, 2008).

O modelo positivista não mais se justifica por seu propósito de implementar padrões determinísticos e lineares do

desenvolvimento econômico, social, cultural, histórico e político. Esse não considera a complexidade sistêmica, nem a linguagem, a auto-poiese ou o ser vivo na sua essência como ser social, não regido somente pelas leis de causa-efeito em um contexto histórico, em que a sociedade industrial demonstra declínio já descrito pela teoria crítica a partir da Escola de Frankfurt.

Contudo, ainda existem ambientes organizacionais que seguem o modelo positivista em sua essência de gestão, nos quais se percebe uma fraca competitividade propulsiva. Em contraponto, ambientes com fortes características competitivas estão voltados a empresas do conhecimento, nas quais a característica principal está voltada para matrizes que privilegiam a inovação, conhecimento e tecnologia, cujos pressupostos de gestão se contrapõem a visões lineares e disciplinares.

Kim e Mauborgne (2005) analisaram, em seu livro “Estratégia do Oceano Azul”, empresas de sucesso voltadas à inovação oferecendo produtos e serviços em mercados desconhecidos e isentos da concorrência. Essas são características de realidades que não permitem serem explicadas pelas matrizes positivistas ou modelos newtonianos, ou seja, são modelos nos quais a ordem e a desordem caminham juntas (Prigodini, 1996).

5 CAMINHOS PARA ESTUDOS À LUZ DO PARADIGMA COMPLEXO

Um dos maiores desafios, desde que o paradigma complexo legitimou-se, é sua aplicação não apenas como orientação paradigmática e epistemológica, mas como orientação para análise de fenômenos (Koopmans, 2017), cujas perspectivas tornaram-se um grande desafio para cientistas do mundo todo.

Neste alinhamento, desde então, tentativas e discussões têm sido feitas a respeito, levando em conta as ciências sociais

e aplicadas, nas quais as quantidades de variáveis que envolvem os fenômenos costumam ser muito grande para capturá-las com os métodos e técnicas atuais (Eppel; Matheson; Walton, 2011). No entanto, estudos têm apontado um caminho para abarcar a complexidade, a partir de uma visão mais ampla dos fenômenos, mesclando diferentes métodos e técnicas de pesquisa e análise de dados e sistemas informatizados.

O uso de sistemas informatizados permitiu a construção de modelos integrativos de gestão hospitalar que compilaram e processaram informações oriundas de todos os stakeholders, o que possibilitou a integração de informações em um nível acima da capacidade de pesquisadores ou gestores (Borghmans; Fernandes; Newhanm, 2012). Tal aplicação reflete, em parte, a perspectiva complexa na qual o objetivo é compreender um todo integrado e indissociável, representado nesse estudo por um hospital, no qual múltiplos interesses e necessidades foram levados em conta para desenhar-se os modelos de gestão. Apesar disso, mesmo os sistemas informatizados fornecendo suporte para ampliar a visão sobre fenômenos, sua capacidade de contemplar a complexidade ainda é limitada, haja vista que a implementação de modelos em várias situações no mundo real raramente é viável (Eppel; Matheson; Walton, 2011).

O uso de métodos mistos emerge como outra possibilidade de se contemplar aspectos da complexidade pela integração de paradigmas de pesquisa e a complementaridade desses paradigmas. Significa dizer que existe a possibilidade de paradigmas integrados ampliarem a visão e o entendimento sobre os fenômenos. Métodos mistos ampliam a capacidade da criação de frameworks, que são complementados pelo uso de métodos mistos nas investigações, ampliando a visão de cada investigação sobre o fenômeno, tendo como ponto de partida uma macroteoria (framework) que pode ser visto como uma orientação macro ao

estudo dos fenômenos baseados na visão da teoria da complexidade (Koopmans, 2017).

Apesar da integração paradigmática ser possível e interessante, a mescla entre métodos quantitativos e qualitativos nem sempre será natural ou profícua aos estudos à luz da complexidade. São necessárias diferentes visões do fenômeno, mas para que a integração funcione a coerência entre as etapas (qualitativa-quantitativa) precisa estar ajustada de forma que faça sentido e haja coerência na escolha de inter-relação de paradigmas e métodos de pesquisa. Significa dizer que deve ser encontrada certa sinergia antes de mesclar paradigmas e métodos (Kallemeyn; Hall; Gates, 2020).

Por fim, cabe destacar que o pensar complexo em ciências sociais e ciências sociais aplicadas nem sempre está presente nos planejamentos de pesquisa, ou mesmo não é uma ideia adotada por essas áreas do conhecimento. Antes de progredir com estudos orientados pela teoria da complexidade, há de se criar uma cultura de pensar de forma complexa e sistêmica. Esse pensar complexo deve existir não apenas para a aceitação desse paradigma pelos pares, mas também para que o olhar sobre os fenômenos reconheça a priori a parcialidade inerente à maioria dos estudos e à necessidade de integração paradigmática e de métodos (Turner; Bake, 2019).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estas análises epistemológicas envolvendo desenvolvimento, sociedade e organizações são esclarecedoras no sentido de se repensar novas agendas perceptivas de gestão e demonstrar incapacidades dos paradigmas positivistas, alicerçados em períodos que retratavam como uma abstração do homem e da sociedade, ao simples funcionamento de uma máquina. Hoje, concebem-se

novas dinâmicas organizacionais e sociais voltadas à visão sistêmica, à teoria da complexidade e à teoria crítica.

Nesse artigo, se estabeleceu uma dialética no meio organizacional, visto que a visão unidimensional (econômica), limita a percepção das organizações, impedindo o alcance de resultados com base nas múltiplas interfaces. Neste sentido, são relevantes esses aprofundamentos, como crítica ao desenvolvimento e organizações a partir da matriz positivista, carente da visão sistêmica e dos pressupostos da teoria da complexidade.

Vários autores evidenciam o declínio da matriz positivista baseada na sociedade do consumo (Ramos, 1989; Harvey, 1992; Toffler, 1995; Tenório, 2011), exemplificada pela data simbólica de 1970 na indústria automobilística. Nesta senda, percebe-se que os efeitos colaterais do positivismo estão presentes nos ambientes organizacionais e em conceitos emergentes do desenvolvimento, os quais carecem de adaptações contraditórias aos fundamentos generalizadores e disciplinares (Morin, 2005; 2011).

Ficam algumas questões a serem respondidas em próximas análises, como: a) que mudanças conceituais cognitivas podem ser extraídas das matrizes epistemológicas para compreendermos as estruturas e inter-relações de estratégias e comportamentos da sociedade, instituições, organizações e do desenvolvimento em diferentes períodos da história? b) Que mudanças paradigmáticas podem emergir de processos reflexivos das estratégias e comportamentos competitivos da sociedade, instituições, organizações e do desenvolvimento a partir de investigações baseadas nas matrizes epistemológicas? c) Que mudanças a emergência de novas matrizes epistemológicas proporcionariam às organizações e ao desenvolvimento?

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Denise Barros de *et al.* Complexidade e abordagem sistêmica: Identificando similaridades entre a teoria dos stakeholders e o processo de gestão ambiental. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 10, n. 13, p. 11-23, jan./jun. 2013.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: Caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BECKER, Dinizar F; WITTMANN, Milton L. **Desenvolvimento regional**: Abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008.

BORGHMANS, Felice; VENESSER, Fernandes; HARVEY Newnham. Applying Complexity Theory to a Hospital Complex Patient Care Program. **International Journal of Integrated Care**, v. 21, n. 2: p. 1-6, 2021. <https://doi.org/10.5334/ijic.5634>.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARVALHO, Fábio C. A. de (org.). **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem**: A dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

DICKEN, Peter. **Mudança global**: Mapeando as novas fronteiras da economia mundial. Porto Alegre: Bookman, 2010.

EPPEL, Elizabeth, MATHESON, Anna WALTON, Mat. Applying Complexity Theory to New Zealand Public Policy: Principles for Practice. **Policy Quarterly** v. 7, n. 1, p. 48-55, 2011. <https://doi.org/10.26686/pq.v7i1.4369>.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Repensando os estudos organizacionais**: Para uma nova teoria do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016a.

PAULA, Ana Paula Paes de. Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: O círculo das matrizes epistêmicas. **Cadernos Ebape**, v. 14, n. 1, p. 24-46, 2016b.

EGLER, G.A, Cláudio; BESSA, C. Vagner; GONÇALVES, F. André. Pensar o território e a região: Por uma agenda de desenvolvimento regional. **Mercator Fortaleza Online**, v. 12, n. 28, maio/agosto 2013, p. 7- 17.

GHEMAWAT, Pankaj. **Mundo 3.0**: como alcançar a prosperidade global. Porto Alegre: Bookamn, 2012.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

KALLEMEYN, Leanne M., HALL, Jori N. GATES, Emily. Exploring the relevance of complexity theory for mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research** v. 14, n. 3, p. 288–304, 2020. <https://doi.org/10.1177/1558689819872423>.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renné. **Blue ocean strategy**: How to create uncontested market space and make

the competition irrelevant. Boston: Harvard Business School Publishing, 2005.

KOOPMANS, Matthijs. Mixed methods in search of a problem: perspectives from complexity theory. **Journal of Mixed Methods Research**. v. 11, n. 1, p. 16–18, 2017. <https://doi.org/10.1177/1558689816676662>.

KUHN, Thomas S. **Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MATURANA, Humberto R. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: UFMG, 1997.

MATURANA, Humberto R; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MORIN, Edgar. **O método 1**: A natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011. 120p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009, p. 31-192.

PRIGODINI, Iliá. **O fim das certezas**: Tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1996.

RAMOS, Antonio Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: Uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

TENÓRIO, Guilherme F.; CANÇADO, Antonio C.; PEREIRA, José R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cad. EBAPE. BR** v. 9, n. 3, Rio de Janeiro, setembro/2011.

TOFFLER, Alvin. **Powershift, as mudanças de poder**: Um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações e natureza do poder. Rio de Janeiro: Record, 1995, p. 613.

THOMPSON Jr, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008.

TURNER, John R., BAKER, Rose M. Complexity theory: an overview with potential applications for the social sciences. **Systems**. v. 7, n. 1, p. 4-26, 2019. <https://doi.org/10.3390/systems7010004>.

WITTMANN, Milton L. **Administração**: Teoria sistêmica e complexidade. Santa Maria: UFSM, 2008.

CAPÍTULO 5

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E GESTÃO SOCIAL: EM BUSCA DE ALTERNATIVAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

1 INTRODUÇÃO

O termo estratégia é amplamente utilizado na literatura nacional e internacional, principalmente nas ciências sociais aplicadas, com predominância na Administração, nas Ciências Contábeis e também na Economia, tendo como um de seus maiores expoentes Michel Porter (1986), a partir da escola do posicionamento estratégico, também muito discutida nos estudos organizacionais.

Usando o raciocínio dialético, pode-se afirmar que o termo tem diversos significados e interpretações, inclusive a partir do contramovimento entre o simples e o complexo. No sentido mais simples, a estratégia pode ser descrita, neste ensaio, a partir da origem etimológica do termo grego "*strategia*", com vários significantes no campo da linguagem, como: plano, método, manobras ou estratégias para alcançar um fim ou resultado específico. Ou ainda, no sentido de aplicação militar, como manobras para ataque e defesa na linha de coordenação das forças armadas.

A obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) prevê dez significados ou escolas para o termo estratégia, sendo: escola do *design*, escola do planejamento, escola do posicionamento, escola empreendedora, escola cognitiva, escola da aprendizagem, escola de Porter, escola cultural, escola ambiental, escola de configuração. Entretanto, apesar dos variados significantes e definições, de acordo também com a interpretação da multidisciplinaridade das áreas que utilizam o termo, o que mais vem em mente é a visão do posicionamento defendida por Porter (1986), em uma linguagem econômica de forças competitivas e de técnicas como análise interna e externa, matriz SWOT e indicadores de desempenho com foco muito forte na análise economicista das dinâmicas organizacionais.

Nesse sentido, o presente ensaio preconiza realizar uma reflexão teórica e aplicada para se pensar os processos de planejamento e estratégias aplicadas também para as regiões, para se pensar o bem comum na linha de diretrizes e fatores relevantes para o Desenvolvimento Regional (CEPAL, 2014).

O objetivo deste estudo, portanto, é: pensar uma proposta teórica e metodológica para estratégia, sob a perspectiva regional e da gestão social. O artigo é dividido em três sessões: a questão do crescimento e do desenvolvimento; a estratégia sob a perspectiva regional; e a gestão social, proposta teórica e metodológica para se pensar processos de estratégia com viés para gestão social e planejamento regional.

2 CRESCIMENTO, DESENVOLVIMENTO, ESTRATÉGIA REGIONAL E GESTÃO SOCIAL

Este ensaio alinha-se ao pensamento de que as formas de organização da produção, em linhas gerais, geram processos de formatação de toda a sociedade, inclusive em seus processos

cognitivos, de forma consciente e inconsciente, ou seja, tudo que existe na sociedade tem uma influência das formas de organização da produção (Barros Filho; Daineze, 2014).

Esse pensamento embasa a preocupação e a agenda de pesquisa em Desenvolvimento Regional para analisar as dinâmicas organizacionais e os processos de estratégia que norteiam organizações públicas e privadas. O desenvolvimento do capitalismo no cenário internacional pós-depressão de 1929 fortificou o modelo industrial de organização da produção, com foco nos ganhos de escala para atender uma demanda crescente de bens e serviços, também com foco na padronização taylorista e fordista dos processos em mercados relativamente estáveis e em crescimento (Morgan, 1996).

Com o passar do tempo, surgiram críticas ao modelo de acumulação industrial e o próprio desenvolvimento da sociedade levou à discussão de outras possibilidades, principalmente com a obra de Harvey (1992), que já apresentava indícios de crise no modelo de acumulação rígida baseado na sociedade industrial. Nesse contexto, também se posiciona a ciência do Desenvolvimento Regional, com constructos vinculados às teorias das possibilidades em contramovimento à homogeneização e ao paradigma das teorias das necessidades, fortemente enraizadas no raciocínio industrial.

Esse processo se acelerou no final do século XX, apresentando tendência de novas formatações nas primeiras duas décadas do século XXI, com uma premente agenda multidimensional de organização da produção e da gestão dos bens naturais, entre várias outras dimensões da sociedade, assim como a própria mudança de aspectos cognitivos nas pessoas. Entretanto, percebe-se que o raciocínio industrial, apesar de ter sofrido declínio de formatação como único modelo econômico já na segunda metade do século XX, ainda se apresenta muito hegemônico na agenda

organizacional, pública e na própria cognição humana, urgindo, cada vez mais novas disciplinas no campo cognitivo.

Como raciocínio inicial, destaca-se, nas diversas dimensões da sociedade, a visão do crescimento como predominantemente atrelado aos indicadores de produção, retorno econômico e financeiro, eficiência e eficácia, que são questões relevantes, mas que apresentam incompletude para se analisar todos os fatores relevantes em uma visão de Desenvolvimento Regional e organizacional.

A agenda de crescimento em primazia do desenvolvimento aparece seguidamente na agenda pública, com premissas de industrialização e melhoria de indicadores econômicos, sem pensar no bem-estar das pessoas, inclusive em tempos de desindustrialização nas mais variadas escalas regionais, apesar de todos os estudos vinculados aos aspectos multidimensionais no campo da Economia e do Desenvolvimento Regional. Ainda no que se refere ao pensamento econômico, os próprios economistas clássicos, há muito tempo, já ensaiam o raciocínio de crescimento com contramovimentos para fatores qualitativos e regionais que não são expressos apenas por indicadores positivistas.

Com o domínio taylorista e fordista, os estudos organizacionais e de desenvolvimento organizacional se afastaram dos aspectos territoriais e de desenvolvimento, baseando-se apenas no processo de acumulação e consumo em massa. A administração científica de todas as facetas da atividade corporativa no local de trabalho, marketing, criação de produtos, estratégias de preços, obsolescência planejada de equipamentos e produtos, tornou-se o marco da racionalidade corporativa burocrática (Schumpeter, 1982; Harvey, 1992). Dessa forma, entende-se que Schumpeter, com sua obra Teoria do Desenvolvimento Econômico, trouxe um novo paradigma em relação à escola clássica da economia, a qual menciona nos seus trabalhos a visão do desenvolvimento como meramente econômico.

Segundo Schumpeter (1982), os fatos nunca são puramente econômicos, dependendo também de outros fatores, como os sociais. Ainda de acordo com o autor, o desenvolvimento econômico somente acontece quando as mudanças da vida econômica surgem por sua própria iniciativa e não como um reflexo da alteração de fatores externos. O simples crescimento da economia, através do aumento da riqueza e da população, portanto, não é considerado desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1982).

Pelos recortes apresentados, entende-se que Schumpeter é o autor que inicia uma ruptura da visão hegemônica de crescimento, dando espaço para novas formas multidimensionais e sociais para se pensar a visão incipiente de desenvolvimento. Resumidamente, o Quadro 1 apresenta a visão baseada no desenvolvimento econômico predominante na literatura em economia pelas escolas clássicas:

Quadro 1: Visão clássica do pensamento econômico

AUTOR	VISÃO	PREMISSAS
Smith	Crescimento	Crescimento econômico baseado na especialização do trabalho e no aumento da produtividade e da acumulação de capital.
Malthus	Crescimento	Acrescenta o princípio da demanda efetiva e do aumento do consumo.
Ricardo	Crescimento	Acrescenta a visão de ampliação de mercados e fronteiras.
Schumpeter	Desenvolvimento	Conceito de desenvolvimento econômico e organizacional (visão inicial de rompimento do puramente econômico).

Fonte: Autor (2024)

O novo paradigma introduzido pela leitura de Schumpeter (1982) faz uma discussão microeconômica baseada na firma, que

neste ensaio denomina-se organização. Para o autor, é o empresário inovador que inicia esse processo de mudança.

Schumpeter (1982) define claramente a diferença entre crescimento e desenvolvimento econômico, incluindo a possibilidade do desenvolvimento endógeno, com valorização das especificidades locais. “Em outras palavras, normalmente se vê o problema de como o capitalismo administra as estruturas existentes, enquanto o relevante é saber como ele as cria e destrói” (Schumpeter, 1982, p. 113-114).

O processo de desenvolvimento, para Schumpeter (1982), envolve os seguintes processos:

- a) Introdução de um novo produto;
- b) Novo método de produção;
- c) Abertura de um novo mercado;
- d) Novas fontes de matéria-prima;
- e) Nova organização da indústria.

O desenvolvimento das organizações, para Schumpeter (1982), está relacionado ao conceito da destruição criativa, muito utilizado atualmente nas ciências sociais aplicadas, visto que as empresas estão cada vez mais trabalhando com ciclos de vida menores para os produtos, muitas vezes fomentados elas mesmas. Com isso aumentam os investimentos em pesquisa e desenvolvimento na criação de novos produtos com mais utilidades, induzindo novas necessidades aos consumidores.

Apesar de Schumpeter (1982) apresentar uma ruptura ao pensamento meramente econômico, percebe-se uma visão de crescimento ainda muito forte, ao apresentar os elementos do desenvolvimento baseado na indústria ou nas dinâmicas organizacionais, como se menciona atualmente.

No meio organizacional – já que se está falando em modos de organização da produção – apesar dos estudos organizacionais

serem hegemonicamente positivistas, também já se registraram várias tentativas para uma literatura em gestão empresarial com mais refinamento teórico e metodológico. Nesse sentido, destaca-se Ramos (1989; 1996) e também, com o advento da visão de análise interna e externa das organizações, da visão sistêmica e da Teoria Contingencial, dos autores Sobral e Peci (2013), Tenório (2015), Fontoura e Wittmann (2016) e Fontoura (2019).

Para uma discussão de cunho mais sociológico, ainda carente nos estudos organizacionais e para alinhamento interdisciplinar com a visão do Desenvolvimento Regional, haveria alternativas na linha do entendimento da multidimensionalidade, contrapondo o modelo industrial, ainda preponderante, com vistas ao pensamento crítico frankfurtiano, a partir de Marcuse (1973). Na senda das teorias das possibilidades multidimensionais, em termos metanarrativos, poderia se destacar o pensamento crítico frankfurtiano, o pensamento crítico complexo a partir de Morin (2011), a visão do bem comum em resistência ao pensamento econômico industrial, ou ainda os princípios da economia de Francisco, que também vem à baila nessas discussões.

Alinhado à visão epistemológica descrita anteriormente, optou-se, em função da complexidade epistêmica e do recorte reflexivo, pela visão da gestão social já defendida por Tenório (1998), que também se alinha ao pensamento cepalino neoestruturalista, como será descrito na sequência deste ensaio, que tem similaridade com as demais vertentes citadas.

Como ponto de partida para essa discussão, apresentam-se três possibilidades dialéticas: a) a primeira, aparentemente singela, é de se pensar na sociedade e no bem comum em resistência ao pensamento do mercado, para regular todas as relações sob a ótica regional; b) o segundo ponto de partida refere-se ao próprio momento histórico de desenvolvimento da sociedade, não mais ancorado somente na sociedade do consumo; c) e como terceira

via, apresenta-se a discussão dos fatores estruturantes para o desenvolvimento de estratégias sob a ótica regional e da gestão social ao invés da gestão estratégica.

Em relação ao primeiro exercício mental a ser realizado para trilhar um novo caminho para o planejamento e a definição de estratégias sob a ótica regional, entende-se que a mudança principal está em colocar a sociedade e o bem comum em primazia, ao contrário da visão de crescimento, meramente econômica. Essa visão também partilha uma categoria de análise epistemológica, pois precisa de uma contextualização histórica para esse refinamento, ou seja, a sociedade do consumo ainda está presente nas formas de organização da produção e na cognição humana, entretanto já não atende mais como modelo econômico, em função da sua unidimensionalidade, precisando urgentemente de novas visões e possibilidades, em muitos casos, até para o planejamento financeiro.

Por fim, apresenta-se uma possibilidade e um desafio, que é uma síntese dos fatores estruturantes para o desenvolvimento com essas premissas multidimensionais com vistas à gestão social como alternativa para a visão também hegemônica da gestão estratégica defendida por Porter (1986).

Tenório (1998, p. 9) reforça esse posicionamento ao mencionar que o fundamento epistemológico que utilizamos para contrapor o significado de gestão social ao de gestão estratégica, assim como do exercício da cidadania, é aquele definido pela escola de Frankfurt, a partir do confronto entre a teoria crítica e a teoria tradicional. Dessa forma, pensar estratégias de desenvolvimento regional requer um refinamento teórico e epistemológico para pensar modelos mentais para aplicação às regiões, para gestão pública e também para organizações que estão cada vez mais envolvidas em um contexto em que a própria sociedade, progressivamente, vai observar suas externalidades.

Por outro lado, pensar em novas formas de planejamento organizacional e regional também pode ser uma alternativa para refinamento dos estudos e das dinâmicas organizacionais, sem correr o risco de ingenuidade, nas formas de planejamento com constructos teóricos dos mais diversos e técnicas de planejamento extremamente vinculadas às ferramentas de gestão clássica, como análise SWOT, posicionamento, especialidade de regiões, competitividade tradicional, ao invés de cooperação entre as regiões, citando apenas alguns exemplos que poderiam ser aprofundados em outros estudos.

3 A ESTRATÉGIA SOB A PERSPECTIVA REGIONAL

Falar de estratégia sob a perspectiva regional é um desafio teórico, epistemológico e metodológico, pela complexidade do tema quando analisado com o viés crítico já defendido neste ensaio, bem como pela multidimensionalidade que envolve a área. Esse desafio também se aplica no que se refere à necessidade de respostas como procedimentos metodológicos. A área de Desenvolvimento está ancorada no planejamento regional e na demografia, ou seja, não se pode ficar só no campo epistêmico e urge a necessidade de constructos para atender às novas demandas da sociedade de forma mais aplicada às demandas sociais.

Também se necessita dar espaço para algumas disciplinas, como as Ciências Administrativas, na grande área das Ciências Sociais Aplicadas, para que possam entrar nessa discussão. A interdisciplinaridade necessária nos estudos regionais precisa do seu contrário, ou seja, várias áreas ou disciplinas, entre elas a Economia, a Geografia, a História e também a Ciência da Administração ou Gestão Empresarial, como descrito na literatura internacional.

Focando no campo da estratégia, que é a discussão proposta neste ensaio, deve-se considerar que a literatura em gestão empresarial já entendeu que o tema tem vários significados, e a literatura em gestão já fez vários ensaios para dimensionar a complexidade do tema na ótica das organizações ou dos estudos organizacionais de forma mais ampla. Resgatando, na literatura internacional, a obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), já se pode ter essa dimensão, ao verificar todos os significados da palavra estratégia.

Então, pela própria concepção do significante da palavra estratégia, já se pode perceber um esforço da literatura em gestão empresarial para trabalhar a multidimensionalidade do tema com pensamento nas organizações, entretanto, os estudos são incompletos para a perspectiva regional. Desse modo, torna-se importante analisar esses esforços para não fazer críticas ingênuas ou já trabalhadas na própria literatura em gestão.

Os dez significados da palavra estratégia estão atrelados a dez escolas, bem como a dez perspectivas ou possibilidades de processos de estratégia para auxiliar no processo de planejamento como um todo para organizações no sentido amplo, privadas ou públicas, sendo que a última carece de maior refinamento nos conceitos, visões e procedimentos, incluindo a perspectiva regional, conforme ilustra o Quadro 2.

Quadro 2: Os dez significantes de estratégia e a perspectiva regional

ESCOLA OU SIGNIFICADO	DEFINIÇÃO	ÓTICA REGIONAL
Escola do <i>design</i>	Estratégia como um processo de concepção	Foco nas regiões
Escola do planejamento	Estratégia como processo formal	Formalização do planejamento

ESCOLA OU SIGNIFICADO	DEFINIÇÃO	ÓTICA REGIONAL
Escola do posicionamento	Estratégia como um processo analítico	Particularidades regionais
Escola empreendedora	Estratégia como um processo visionário	Processo de mudanças sociais
Escola cognitiva	Estratégia como processo mental	Aspectos cognitivos regionais
Escola do aprendizado	Estratégia como processo emergente	Estratégias não planejadas
Escola do poder	Estratégia como processo de negociação	Agentes públicos e privados, comunidade
Escola cultural	Estratégia como processo coletivo	Agentes da sociedade, pactos Cepal (2014)
Escola ambiental	Estratégia como um processo reativo	Reação multidimensional e multiescalar
Escola da configuração	Estratégia como processo de transformação	Transformação social, além da mercadológica

Fonte: Adaptado de Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2009)

Percebe-se, ao analisar o Quadro 2, com exercício de aproximação para as questões regionais, que a própria literatura em gestão, apesar das críticas do seu predomínio positivista, já fez tentativas de buscar os significantes para a complexidade da palavra e do tema que envolve planejamento, nas esferas pública e privada, visto que, com um pequeno esforço, já se pode alinhar cada uma das escolas à dimensão regional.

A escola do *design*, que apresenta a estratégia como uma concepção, já pode ser descrita com foco regional, contrapondo processos de planejamento unidimensionais com foco meramente em ganhos de escala, sem pensar em todas as externalidades do processo. A escola do planejamento, ou seja, que trabalha a visão de que a estratégia é um processo formal, pode ser aplicada para

organizações privadas, organizações com fim social ou entes públicos, como prefeituras, estados e União.

A escola do posicionamento, como um processo analítico, também pode considerar as particularidades territoriais, muitas vezes negligenciadas na literatura de planejamento e de gestão empresarial. A escola empreendedora, por mais polêmico que possa ser o termo, aqui é vista com uma perspectiva visionária, que pode ser construída com todos os agentes das regiões, na linha das redes de cooperação para desenvolvimento de novos constructos regionais.

A escola cognitiva, que tem significado representativo para o pensamento crítico, pode ser vista como processo de se pensar a visão coletiva de capacidades de produção, de mobilização, de discussão sobre o bem comum, em contramovimento às visões meramente utilitaristas, podendo emergir a discussão entre crescimento e desenvolvimento em termos cognitivos e de vocação regional. A escola do aprendizado complementa os processos de planejamento, no sentido de trazer a visão de que todo o processo é emergente, que não pode ser plenamente planejado e isso se aplica também aos mais variados tipos de organização, como mais um significante de estratégia.

A escola do poder também tem um significado relevante para processos de planejamento sob a ótica regional, pois se alinha à própria agenda da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe - Cepal (2014), principalmente na obra *Pactos para igualdade*, no sentido de promover uma discussão entre todos os agentes da sociedade para buscar a visão sistêmica territorial. Essa posição é reforçada pela escola cultural como um processo coletivo de planejamento.

A escola ambiental apresenta uma das várias possibilidades já descritas na literatura em gestão empresarial de se atentar para o ambiente interno e externo das organizações. Esse conceito é

ampliado para a visão regional através da multidimensionalidade e da multiescalaridade, bem como pela leitura histórica das formas de organização da produção.

Já a escola da configuração traz uma visão, já discutida na literatura em gestão, da necessidade de uma transformação que envolve processos de planejamento, produção, cognição e mudança social, tema esse que é muito caro ao pensamento crítico de origem marxista.

Após esse passeio pelos conceitos já descritos na literatura em gestão e apesar da sua incompletude cognitiva, percebe-se que já existe um exercício para se trabalhar a multidimensionalidade da palavra estratégia e dos processos de planejamento que, para a visão regional, ainda precisam de maior refinamento, apesar dos esforços já descritos, os quais não são desprezados neste constructo. Ainda no campo epistêmico, como já descrito neste ensaio, opta-se pelo pensamento crítico e pelo conceito de gestão social, também trabalhado no Brasil no campo interdisciplinar, com destaque para Tenório (1998; 2015).

Nesse contexto, cabe destacar que os conceitos das escolas citadas no Quadro 2 estão muito atrelados à gestão estratégica, que se contrapõe à gestão social. Nesse sentido, foram feitas aproximações, as quais, como já citado, necessitam de refinamento teórico e metodológico, como também já descrito por Ramos (1989; 1996) ao se referir à ciência das organizações.

O fundamento epistemológico utilizado para contrapor o significado de gestão social ao de gestão estratégica, assim como do exercício da cidadania, é aquele definido pela escola de Frankfurt, a partir do confronto entre a teoria crítica e a teoria tradicional (Tenório, 1998, p. 11). Portanto, a epistemologia do desenvolvimento da gestão social não pode ser pautada por mecanismos de mercado que orientam a gestão estratégica informada pelas teorias tradicionais. Tal situação não ocorre somente

no processo de compreensão da ação social, mas também pela maneira como esse conhecimento é transmitido. Sob o enfoque da teoria tradicional, é comum encontrar treinamentos sobre gestão social subordinados a esquemas virtuais que nunca se tornarão efetivos, na medida em que seus conteúdos são coerentes com a lógica de mercado que objetiva atingir o “*adversariu*” em vez do “*politicu*”, do bem comum (Tenório, 1998, p. 21).

O fundamento epistemológico da gestão social deve ser oposto àquele da teoria tradicional, enfoque teórico que fundamenta a gestão estratégica monológica, como os sistemas-empresa estão para o mercado. Ao contrário, a base epistemológica da gestão social deve ser a intersubjetividade, a dialogicidade, como a política, como o bem comum, contemplando o envolvimento da cidadania no espaço público e do trabalhador no espaço privado. Assim, gestão social é o processo intersubjetivo que preside a ação da cidadania, tanto na esfera privada quanto na esfera pública (Tenório, 1998, p. 21).

A partir dessas discussões, percebe-se, de um lado, a literatura em gestão, apesar de tentativas de uma visão mais multi-dimensional, ainda muito focada na gestão estratégica, indicando a necessidade de uma agenda interdisciplinar e intersubjetiva para se pensar o processo de estratégia e planejamento contemplando a questão territorial ou regional, com metodologia para novas formatações nas esferas pública e privada. Nesse sentido, parte-se para uma tentativa de visão cognitiva para essa discussão, sem querer realizar modelos prontos ou receitas para um assunto tão complexo, mas para não ficar só no campo epistêmico, um modelo mental para analisar esses processos, que são de múltiplas possibilidades.

A estratégia, então, contém vários movimentos contrários nas dez escolas, com a adaptação já feita para a visão regional, expressa por meio de constructos insuficientes, incompletos e,

consequentemente, pouco adequados para se pensar processos de gestão social nos territórios com metodologia cognitiva e operacional.

4 UMA POSSIBILIDADE DE VISÃO METODOLÓGICA PARA ESTRATÉGIA SOB A ÓTICA REGIONAL

Para iniciar o desafio de fazer uma discussão teórica e metodológica para inspirar processos de planejamento multidimensionais em organizações públicas e privadas, pode-se analisar várias possibilidades. Este ensaio, como já mencionado, busca alinhamento crítico, que teria também outras vertentes de ancoragem teórica, entre elas a economia de Francisco, a visão do bem comum, sistêmica e complexa e a visão freudofrankfurtiana descrita por De Paula (2015). Para esta discussão, optou-se por recortar o pensamento crítico através da gestão social, da agenda da Cepal para o Desenvolvimento Regional, principalmente na obra de *Pactos para igualdade* (CEPAL, 2014) e da gestão social.

Nesta senda, optou-se, como metodologia de análise, pelo arco de Maguerez, indicado para problematização crítica dos processos sociais como base teórica dos pressupostos da gestão social e agenda da Cepal, como já mencionado (Berbel; Gamboa, 2011). Como ponto fundamental da análise, a metodologia estimula a inclusão de pontos-chave descritos a partir dos fatores estruturantes para o desenvolvimento (CEPAL, 2014), conforme representado na Figura 1.

Figura 1: Método de problematização crítica



Fonte: Berbel; Gamboa, 2011

A partir da metodologia de problematização de Maguerez, busca-se descrever o fluxo de observação crítica da realidade, inicialmente por um processo observacional, no caso deste ensaio, para se pensar processos de planejamento e estratégia em organizações públicas e privadas com viés para a gestão social. Para se pensar na definição dos pontos-chave, cabe uma reflexão maior, principalmente sobre Desenvolvimento Regional: Por quê? Para quem? Quais seriam esses pontos fundamentais ou chave?

Essas perguntas, apesar de não serem novas e de serem aparentemente simples para a multidimensionalidade, multiescalaridade e poliformia do Desenvolvimento Regional, são de forte complexidade sistêmica em questões sociais e de organização da produção. Entre outras possibilidades, destaca-se a agenda da Cepal (2014), com pontos-chave ou fatores estruturantes para o desenvolvimento e para se pensar em planejamento e estratégia alinhados à perspectiva regional. Essa alternativa ou possibilidade

representa uma ancoragem regional e uma mudança de perspectiva ainda hegemônica no desenvolvimento do capitalismo que é colocar a sociedade em primazia em relação ao mercado, ou seja, uma mudança estrutural (Santos, 1982; Wittmann, 2008).

Conforme afirmado pela Cepal (2014, p. 55): “Tanto a sustentabilidade econômica como ambiental estão fortemente determinadas pelo perfil da estrutura produtiva. Para grande parte da região, é evidente a centralidade dos recursos naturais nesta estrutura”. A esse respeito, a Comissão ainda complementa: “Rumo a um futuro sustentável, com o avanço rumo a uma estrutura produtiva mais diversificada e mais intensiva em tecnologia e em inovação, mantendo o objetivo final de alcançar maior igualdade na região” (CEPAL, 2014, p. 55-56).

A agenda da Cepal, com viés para igualdade, apresenta uma síntese de possibilidades ou fatores estruturantes que são fundamentais no processo de desenvolvimento, na dinâmica produtiva e nas regiões, como uma mudança estrutural destas. As principais questões norteadoras são:

- a) Pacto para uma fiscalidade com vocação de igualdade;
- b) Pacto para o investimento, a política industrial e o financiamento inclusivo;
- c) Pacto para a igualdade no mundo do trabalho;
- d) Pacto para um maior bem-estar social e melhores serviços públicos;
- e) Pacto para a sustentabilidade ambiental;
- f) Pacto para a governança dos recursos naturais;
- g) Pacto da comunidade internacional pelo desenvolvimento e a cooperação pós-2015;
- h) A importância de pactuar.

Essa descrição de fatores-chave ou estruturantes para o desenvolvimento traz uma agenda de pesquisa na linha de pensar

os modos de organização da produção e seus impactos na sociedade (Marx, 2015). Desde a necessidade de se pensar e estudar questões tributárias e de redistribuição com foco na igualdade até regular os ciclos de consumo, não sendo este um pensamento novo na esfera pública e privada, ao contrário do que preconiza o pensamento liberal, de que o mercado regula todas as relações. Investimentos na política industrial com foco nas capacidades regionais e na produção multiescalar em cadeias longas e curtas, bem como no desenvolvimento de novas tecnologias sustentáveis no âmbito econômico, mas também no ambiental, visto que a sustentabilidade também é um conceito essencialmente multidimensional.

Nesse sentido, o mundo do trabalho acompanha as alterações das relações entre cooperação e manutenção dos direitos básicos do trabalhador. Ao colocar a sociedade no centro da discussão, também se depara com a questão de pensar no bem-estar social como fator estruturante do desenvolvimento, tão importante quanto o crescimento econômico, bem como a manutenção de políticas e programas públicos para fomentar essa dimensão.

Também uma agenda de gestão ambiental e de governança de recursos naturais torna-se fundamental para a garantia do bem-estar e da sustentabilidade econômica e social para gerações futuras, como tem sido observado no cenário internacional na atualidade. Outros fatores que são muito relevantes nesta visão são as políticas de cooperação, cocriação de valor e conhecimentos para novos processos de competição organizacional e formação de redes no campo público e privado, com vistas à cidadania deliberativa, ou seja, a importância de se pactuar para o bem comum.

No campo teórico, o ensaio já delimita algumas possibilidades, mas, seguindo o fluxo de problematização, pode-se dizer que o recorte está na gestão social, em contramovimento à gestão

meramente estratégica economicista. Por fim, para aplicação em casos concretos, ou seja, para realidades regionais na linha de organizações públicas e privadas, busca-se contribuir com um modelo mental para processos de planejamento.

Dessa forma, cabe destacar que os modelos de gestão com foco na gestão estratégica estão muito ligados à escola porteriana, com visão de competição tradicional, diretrizes de posicionamento, indicadores e medição de eficiência e eficácia das operações organizacionais.

Para ilustrar um modelo tradicional de planejamento, apresenta-se o modelo mental descrito na Figura 02, no qual se percebe o paradigma de se pensar em fatores meramente empresariais internos e o pensamento economicista predominante nas dinâmicas organizacionais (Kupfer; Ferraz; Hanguenauer, 1997).

Figura 2: Planejamento estratégico tradicional



Fonte: Autor (2024)

Essa visão vem acompanhada de uma análise baseada no modelo econômico ortodoxo de forças competitivas, formas de organização da produção unidimensionais e – apesar de vários esforços nos estudos organizacionais para uma visão sistêmica,

(interna e externa das organizações) – uma predominância de fatores internos de eficiência e eficácia, importantes, mas muitas vezes míopes para se entender a complexidade organizacional, com o viés da gestão social principalmente.

Nessa senda, predomina, nos processos de planejamento e estratégia, a visão porteriana de competitividade com foco no posicionamento para diferenciação, custos e enfoque, também importantes, mas insuficientes para a complexidade de se pensar nos impactos das formas de organização da produção para a sociedade. Esse modelo, apesar da sua importância, limita a dinâmica organizacional para um modelo preditivo, em que as organizações funcionavam em perspectiva de normalidade e constância, o que, em determinado momento histórico, poderia fazer sentido, mas, em um período pós-industrial, talvez mereça novos estudos e reflexões. Harvey já descreveu essas dinâmicas organizacionais de forma crítica, com destaque para a estratégia de diferenciação (Morgan, 1996; Boltanski; Chiapello, 2009).

Todos esses processos culminam em uma série de metas e indicadores, muitas vezes desalinhados do propósito multidimensional da organização e ainda acompanhados da repetida análise SWOT, ou matriz de ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, tão usada nos processos de planejamento, mas que, no final, acabam indo para a mesma visão isomorfista de planejamento e estratégia.

Esse processo de planejamento se desdobra para a definição de indicadores de desempenho para os processos de produção básicos descritos como comercial, administrativo, financeiro e de produção propriamente ditos. Obviamente, eles se desdobram em outros vários processos, dependendo da complexidade organizacional observada.

Percebe-se que esses processos são também predominantemente isomórficos e dependentes de uma série de fatores

estruturais, bem como a própria formação, desenvolvimento histórico e composição das organizações, com falta de simetria de gestão e poderes entre a visão econômica e financeira, a visão de produção e de comercialização, normalmente antagônicas e isoladamente míopes para o entendimento da visão sistêmica multidimensional com ciclos de desenvolvimento distintos, que normalmente ficam longe de entender a dimensão regional da organização.

Após essa reflexão crítica, o desafio que se propõe é pensar em um modelo mental de planejamento e estratégia que inspire um processo mais voltado para questões multidimensionais, começando pelo questionamento de concepções enraizadas advindas da literatura internacional e que foram desenvolvidas em outras regiões e em outro momento histórico, pois, segundo Marcuse (1973), o simples fato de questionar as “verdades absolutas” já é um caminho para a ruptura da unidimensionalidade.

Os conflitos, no que se refere às formas de organização da produção, em termos sociológicos, que interessam ao debate para o regional, envolvem, na atualidade, a predominância isomórfica, positivista, economicista, bem como o viés exclusivamente empresarial, ou seja, aspectos internos de forma predominante, e apesar de vários esforços nos estudos organizacionais, ainda não abrangendo toda a complexidade da dinâmica organizacional pensada como forma de organização da produção, com todos os seus reflexos na sociedade, envolvendo ambiente, cognição das pessoas, aspectos econômicos e não econômicos (Barros Filho; Daineze, 2014).

No campo das organizações familiares, também há todo um processo de formação e assimetrias de poder nas suas etapas de desenvolvimento, com distorções entre a visão de produção (aumento de escala), financeira (aumento de lucros), ou comercial de atendimento aos consumidores, na maioria dos casos, todas elas

míopes para o tão sonhado aumento do desempenho econômico. Ainda em se pensando nas organizações sob o prisma da gestão social, ou organizações públicas com foco na sociedade, essa complexidade aumenta sua relevância, sendo a gestão estratégica de origem porteriana incompleta para a realidade organizacional e, principalmente, para a social. Para essa discussão, há influência das reflexões de Tenório (1998), ao distinguir a gestão estratégica da gestão social, partindo do pensamento crítico.

Parte-se, então, para uma possibilidade de análise que, de forma resumida, descreve-se através da Figura 3, denominada, neste ensaio, de “modelo mental de planejamento organizacional sob a ótica regional”.

Figura 3: Modelo mental de planejamento organizacional sob a ótica regional

			Multidimensionalidade	Econômico, social, ambiental					
		Fatores estruturais	Multiescalaridade	Aspectos e particularidades regionais e de consumo					
			Bem comum	Visão interna e das externalidades sociais					
		Pactos estruturais	Agenda Cepal, cooperação pós-2015						
Fiscalidade Vocação para igualdade	Política industrial e financiamento	Igualdade no trabalho	Bem-estar social	Sustentabilidade, governança ambiental	Importância de pactuar				
Objetivos Processos ou projetos Avaliação deliberativa									

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Cepal (2014)

Em uma visão alinhada à gestão social, como já mencionado, a complexidade de se pensar em modelos mentais para essa discussão é ainda maior. Aqui se ensaia uma alusão a um processo de planejamento com viés mais multidimensional e para se pensar o bem comum, assim como para se pensar em planejamento para a escala municipal, estadual e da União em termos institucionais. Nas organizações públicas, aparecem muito os principais fatores que geram conflitos no território e que podem ser estudados através da perspectiva regional no que envolve assimetrias de poder, formação organizacional, ciclos de vida, externalidades geradas,

bem como a tão citada visão econômica, mas também social e ambiental, completando o tripé da sustentabilidade.

Na agenda pública, ficam cada vez mais prementes esses fatores, além de se pensar em responsabilidade fiscal e alinhamento contributivo ao Estado para se ter financiamento para investimentos em fatores estruturantes para o Desenvolvimento Regional. Para uma agenda de planejamento para organizações públicas, o início da discussão está justamente no entendimento da importância da visão multidimensional e multiescalar do planejamento alinhada às particularidades regionais, colocando a sociedade como protagonista nesses processos.

Para definição do que são fatores estruturantes, muitas seriam as possibilidades de agendas para se pensar no bem comum. Aqui, se optou pela discussão já realizada pela Cepal (2014) sobre os principais fatores estruturantes. Como primeiro fator, destaca-se a concepção de uma fiscalidade com vocação para igualdade. Essa visão alinha-se à necessidade de se pensar, no Brasil, em uma reforma tributária que tenha maior alinhamento como a justiça fiscal, ou seja, diminuir a tributação no consumo e, em alguns casos, aumentar a tributação na renda e nas grandes fortunas. Outro fator estruturante na agenda pública e que não é novo é a política industrial voltada para a inovação e a tecnologia, com viés para diminuir os impactos da antiga doença suíça, que o Brasil e vários outros países da América Latina sofrem desde seus processos de colonização.

A igualdade no trabalho é um fator que, por si só, tem seus pressupostos e contradições; de um lado, a melhoria das condições de operação e participação, em muitos casos, até para melhoria da eficiência e externalização humana, e de outro, políticas de igualdade para aumentar o consumo das famílias em função de uma maior igualdade e distribuição, em síntese, ter uma preocupação com a discrepância entre os maiores e menores salários. Essa

preocupação alinha-se a uma maior busca pelo bem-estar social, envolvendo pertencimento às regiões, espaços públicos para todos, processos de participação independentemente do nível social, cargo, gênero, com vistas a processos decisórios deliberativos.

A governança ambiental está, cada vez mais, no centro de toda a sustentabilidade; inclusive no Brasil, só para citar um exemplo, constata-se que a falta de visão ambiental pode ter impacto econômico na matriz do agronegócio, em função da redução das chuvas, alinhadas ao desmatamento na Amazônia. Dentro desse processo e não menos importante, um fator estruturante é o próprio processo de participação popular no âmbito público, e de todos os grupos envolvidos nas organizações privadas para validar, consolidar e personalizar os processos de decisão e de planejamento organizacional.

Até aqui apresentou-se uma agenda de visão de mundo para pensar na possibilidade de planejamento e estratégias com foco na multidimensionalidade das dinâmicas organizacionais públicas e privadas. Um raciocínio inicial para fomentar a visão de mundo de se pensar nas organizações, no mercado e, principalmente, na visão do Desenvolvimento Regional, colocando os territórios e a sociedade como protagonistas do processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio foi pensar uma proposta teórica e metodológica para estratégia sob a perspectiva regional e da gestão social. Para essa discussão, descreveu-se a questão do crescimento e do desenvolvimento, que não é um assunto novo, entretanto ainda carece de uma agenda para se pensar no âmbito das organizações.

Além disso, muito longe de se pensar em jargões como: vamos fazer nas organizações públicas os mesmos procedimentos

que nas organizações privadas, ou andando no caminho contrário, entende-se que são questões totalmente distintas, mas que alguns procedimentos podem ser adaptados, com uma visão multidimensional e os devidos cuidados para a hegemonia das matrizes básicas de administração, que muitas vezes levam ao pensamento unidimensional, como a definição de estratégias macro, matriz SWOT, entre outras técnicas pensadas em outro momento histórico para grandes organizações verticais.

A estratégia, sob a perspectiva regional e a gestão social, caracteriza-se como uma proposta teórica e metodológica para se pensar processos de estratégia com viés social. Apresenta-se, então, como uma alternativa nesses processos, tanto para organizações privadas com consciência social como para organizações do terceiro setor ou públicas (Yunus, 2008).

Em uma caminhada ancorada no pensamento crítico, apresentou-se, através da metodologia de problematização sociológica, um modelo mental normalmente utilizado nos processos de planejamento até mesmo por críticos do assunto, fortemente influenciado pela literatura internacional predominante e, também, um modelo com uma construção mais multidimensional, colocando os aspectos sociais em primazia na discussão. Urge uma agenda de pesquisa para se pensar nas organizações, nos mercados e no Desenvolvimento Regional, nestes tempos em que a sociedade industrial já não apresenta todas as perspectivas, principalmente para a sociedade e para os territórios, que contemplem estudos organizacionais críticos de forma sistêmica e pensando em todos os reflexos das formas de organização da produção, da forma mais multidimensional possível.

Nesse sentido, o constructo deste ensaio foi primeiramente apresentar uma discussão a partir dos processos de estratégia e de planejamento, para então descrever um modelo mental tradicional para análise e ensaiar um modelo sobre a perspectiva social

para fomentar o pensamento crítico nos processos de planejamento e nos estudos organizacionais.

REFERÊNCIAS

BARROS FILHO, Clóvis de; DAINZEZ, Gustavo Fernandes. **Devaneios sobre a atualidade do capital**. Porto Alegre: CDG, 2014.

BERBEL, Neusi Aparecida Nava; GAMBOA, Sívlio Ancízar Sánchez. A metodologia da problematização com o Arco de Maguerez: uma perspectiva teórica e epistemológica. **Filosofia e Educação**, Campinas, v. 3, n. 2, 2011.

BOLTANSKI, Lue; CHIAPELLO, Eve. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). **Pactos para a igualdade**: rumo a um futuro sustentável. Síntese. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistêmicas/Beyond paradigms in organization studies: the circle of epistemic matrices/Más allá de los paradigmas en estudios organizacionales: el círculo de matrices epistémicas. **Cadernos EBAPE. BR**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 24-46, 2016.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Desenvolvimento organizacional multidimensional**: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares. 2019. Tese (Programa de

Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Doutorado) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2019.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da; WITTMANN, Milton Luiz. Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas. **Revista do CEPE**. Santa Cruz do Sul, n. 43, p. 101-118, jan./jun. 2016.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

KUPFER, David; FERRAZ, João Carlos; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MALTHUS, Thomas Robert. **Ensaio sobre população**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial**: o homem unidimensional. Tradução Giasone Rebuá. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1973.

MARX, Karl. **O Capital** - Livro 1: Crítica da economia política. O processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo Editorial, 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

PORTER, Michael E. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business Press, 1986a.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986b.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

RICARDO, David. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SANTOS, Milton. **Sociedade e espaço**: a formação social como teoria e método. Petrópolis: Vozes, 1982.

SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**: investigação sobre a natureza e suas causas. v. 1. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1996.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão social**: metodologia, casos e práticas. São Paulo: FGV, 2015.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, p.7-23, set./out. 1998.

WITTMANN, Luiz Milton. **Teoria sistêmica e complexidade**. Santa Maria: Editora da UFSM, 2008.

CAPÍTULO 6

PENSAMENTO CRÍTICO EM MARKETING E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA PROPOSIÇÃO DE UMA VISÃO MAIS HUMANA PARA ALÉM DO TRADICIONAL

Luis Carlos Alves da Silva
Camilla Steinhaus

1 INTRODUÇÃO

O *marketing* tradicional, desde os primeiros estudos – incluindo a Escola *Commodity*, com foco nas vendas e transações, a Escola Funcional, voltada para o comportamento organizado e funcional e, também, a Escola Institucional, focada em processos de comercialização por intermediários; entre outras (Sheth; Gardner; Garret, 1988) - estava voltado a características positivistas. Estas, por serem estritamente funcionais e preocupadas com o desempenho e os aspectos de causa e efeito, foram orientadas pelo paradigma cartesiano instrumentalista através dos ganhos de escala. Mesmo após a década de 1950, outras escolas não positivistas - como a escola sistêmica (década de 1960), a ativista (década de 1970) e o *marketing* de relacionamento (Tadajewski, 2012) – mantiveram a centralidade da ênfase gerencialista, que

permanece até hoje na identidade do pensamento de *marketing* (Tadajewski; Brownlie, 2008).

Assim, o desenvolvimento do *marketing* foi baseado em um contexto histórico de crescimento e expansão de mercados das indústrias, o que torna necessário o desenvolvimento de outros pensamentos, mais vinculados às múltiplas possibilidades, entre elas a visão do pensamento crítico que aplicado ao *marketing* tradicional possibilita o surgimento de um pensamento de *marketing* com viés mais humano.

A aplicação da teoria crítica, em contraponto ao pensamento de *marketing* tradicional, nasce de inquietações em torno da compreensão dos limites das iniciativas exclusivamente econômicas, apoiadas na cultura de mercado e no neoliberalismo. A massificação de uma exiguidade de consumo criada artificialmente pelas indústrias em nossa sociedade impede a formação de indivíduos autônomos e independentes, capazes de decidir suas próprias necessidades ou possibilidades supersimbólicas (Boltanski; Chiapello, 2009).

Assim, em um mundo de grande volatilidade, marcado por incertezas, complexidade e ambiguidade, vai-se exigindo das indústrias novos desafios e competências de inovação, bem como agilidade em todas as áreas da atividade humana. Nesse contexto, a construção de um pensamento de *marketing* com um viés mais humano surge como possibilidade estruturante para proposição de um pensamento de *marketing* desprendido de limites tradicionais, capaz de desconstruir discursos estruturados de manipulação presentes nas ações das indústrias e na sociedade do consumo historicamente constituída.

Nesse sentido, Firat, Dholakia e Bagozzi (1987) acreditam que o pensamento de *marketing* tradicional precisa passar por uma desconstrução a partir de um processo de crítica e autocrítica em relação ao predomínio positivista-funcionalista, que permeia o

pensamento de *marketing* tradicional. Entretanto, surgem problemas de fundamentação teórica, pois se privilegiam determinados aspectos do fenômeno em detrimento do fenômeno em si, com base na lógica instrumental.

Essa interpretação dificulta a pluralidade dos estudos aplicados na área de *marketing*, gerando uma miopia acerca do pensamento tradicional. Os regimes de economia de mercado, estruturados em países de economia capitalista, apresenta boa parte das populações vivendo em situação de desigualdade social e vivenciando a exploração desenfreada do ambiente. A partir da construção de um pensamento de *marketing* com um viés mais humano pode-se pensar também no bem-estar social e na melhoria das condições de vida da sociedade.

Uma chave de leitura adotada neste estudo é repensar o *marketing* tradicional através de uma visão crítica, ressignificando a forma de relacionamento entre indústrias e sociedade, a partir da criação conjunta de valor singular para cada indivíduo, que também seja sustentável para as organizações, a partir da construção de um pensamento de *marketing* com um viés humanizado. Para tanto, o objetivo deste trabalho é analisar o pensamento de *marketing* tradicional a partir de uma visão crítica, com o intuito de trabalhar a possibilidade da proposição de um pensamento de *marketing* com maior ênfase aos aspectos sociais do processo.

No intuito de atender a esse objetivo, vamos revisar o conceito de *marketing* tradicional a partir da teoria crítica, que apresenta aproximações relevantes no que se refere a uma visão de mundo que comporta aspectos hegemonicamente negligenciados, à luz da matriz positivista. Partimos do pressuposto de que a revisão do pensamento de *marketing* tradicional é moldada pela mudança do significado de valor, tanto pelas organizações quanto pelos indivíduos e, principalmente, pela

qualidade de suas interações, bem como pelo contexto histórico das organizações.

Análise da literatura proposta a partir da teoria crítica ajuda a construir uma nova perspectiva para investigar o pensamento de *marketing* tradicional e, para além disso, possibilita a proposição de novas formas de produção do conhecimento. Igualmente, convém deixar claro que nossa proposta de leitura não tem pretensão de relativizar a contribuição do *marketing* tradicional para a evolução de nossa sociedade e, principalmente, de nossas organizações, mas sim apresentar uma perspectiva de leitura que possibilite a conexão com o contexto atual, que vem se revelando insuficiente para responder às mudanças sociais e econômicas que o mercado vem passando. A partir da construção de um pensamento de *marketing* com viés mais humano, surge a possibilidade de as organizações repensarem as suas ações, para além do significado estritamente econômico.

Com base no propósito enunciado anteriormente, além desta introdução, o texto foi organizado em quatro partes: no item 2, apresenta-se o desenvolvimento histórico do pensamento em *marketing*. Em seguida no item 3, são esclarecidas as bases conceituais através das quais estamos problematizando a relação dicotômica entre indústria e sociedade, a partir de uma revisão do pensamento de *marketing*, sob a luz da teoria crítica. Na sequência, no item 4, sugerimos uma proposição do pensamento de *marketing* com viés mais humano, contrapondo-o ao pensamento instrumental, a partir de discussões propostas nas sessões anteriores. Finalmente, no item 5, a título de considerações finais, buscamos evidenciar, como resultado, proposições do pensamento de *marketing* com um viés mais humano que sustentam teoricamente essa nova concepção, a partir da teoria crítica.

2 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO PENSAMENTO DE *MARKETING*

Ao longo dos anos, o pensamento de *marketing* tradicional foi passando por transformações, reinventando-se continuamente, de forma a responder às necessidades de cada um dos diferentes momentos da sociedade. Conforme Wilkie e Moore (2003), o *marketing* pode ser dividido em quatro eras, as quais acompanham o avanço da tecnologia, da globalização e conseqüentemente, o desenvolvimento do comportamento do consumidor. Como resposta, temos uma adaptação do mercado para atender essas diferentes demandas.

A primeira era do *marketing* caracteriza-se como o período em que a área começa a ganhar espaço nas universidades e nas empresas, situação impulsionada pela Revolução Industrial, que desencadeou uma maior produção de bens tangíveis. Sendo assim, nessa era, o *marketing* foca-se na distribuição dos bens produzidos (Wilkie; Moore, 2003).

A segunda era, que compreende a formalização da área de *marketing*, teve como maior objetivo oferecer apoio ao setor de vendas, que a partir daí passa a ser essencial para a sustentabilidade da indústria, por meio do fortalecimento da distribuição dos bens produzidos. Nesse contexto, ao longo do período compreendido entre as décadas de 1920 e 1950, desenvolveram-se os princípios de *marketing* e realizaram-se os primeiros congressos de vendas (Wilkie; Moore, 2003).

A partir de 1950 até 1980, vigorou a terceira era do *marketing*, conhecida como “mudança de paradigma – *marketing*, administração e ciências”. Entre os acontecimentos dessa era, destacam-se o surgimento dos 4Ps (preço, praça, produto e promoção), a segmentação do mercado e o crescimento da valorização da imagem e da marca das empresas, que começam a

ser trabalhados de maneira diferente. Nessa era, Drucker (1954) escreve o primeiro trabalho de relevância sobre o tema, *The Practice of Management*,⁹ no qual aborda a prática da administração de empresas e o papel do gerenciador.

A quarta era do *marketing*, em vigência na atualidade, pode ser definida como intensificadora das mudanças iniciadas em eras anteriores. Wilkie e Moore (2003) destacam a influência do crescimento tecnológico e a expansão da internet como principais agentes dessa intensificação, que tem entre suas características a interação em tempo real entre indivíduos de diferentes regiões, situação que intensifica o processo de cocriação, referenciando a prevalência do universo virtual nos relacionamentos entre consumidores e empresas.

Estudos realizados por Levitt (1960), já previam que haveria uma mudança de enfoque na área do *marketing*, destituindo a máxima de que as empresas deveriam vender seus produtos ou serviços a qualquer custo. A partir deste entendimento, essas precisam identificar as reais necessidades de seus consumidores, o que acabava tornando-as menos competitivas nos seus mercados de atuação (Barguil, 2012). Satisfazer os clientes no presente e no futuro passou a ser a principal prioridade dessa nova realidade industrial, justificando assim, a proposição de um pensamento de *marketing* com um viés mais humano.

Essa nova realidade passa a ser um contramovimento para as indústrias que focam seus esforços apenas na produção de mercadorias. Estas precisam passar por uma transformação multidimensional e polifórmica, necessitando de um refinamento teórico-metodológico para o entendimento das realidades sociais, culturais, econômicas, ambientais e políticas, buscando entender a genealogia dos processos e as realidades sociais e

9 Em tradução livre, "A prática da gestão".

organizacionais que o mercado apresenta, de uma forma mais humana.

O processo de desconstrução do pensamento de *marketing* tradicional começa a partir de um cenário de crítica e autocrítica em relação ao predomínio positivista-funcionalista, que permeia o pensamento até então utilizado. A construção de um pensamento de *marketing* com um viés mais humano começou no início do século XXI, quando as indústrias identificam que a capacidade de transformar bens a partir do conhecimento dos indivíduos fez com que a Lógica Dominante do Produto (LDP), modelo até então utilizado, deixasse de ser considerado o aspecto central no desenvolvimento de novos produtos, visto que a sociedade passou a perceber que as habilidades especializadas, decorrentes do conhecimento e da informação, eram recursos extremamente importantes (Vargo; Lusch, 2004).

Surgiu, assim, a possibilidade de rever o pensamento de *marketing* tradicional à luz do conceito da Lógica Dominante do Serviço (LDS), na qual os processos e o relacionamento assumem papel essencial. Essa abordagem proporciona ao cliente um novo papel, no qual o valor em uso, o valor emocional e os aspectos simbólicos do produto adquirem aspecto central e as experiências dos consumidores passam a ser determinantes para a de valor (Lazaretti, 2013). Assim, surge a possibilidade da construção de um pensamento de *marketing* alinhado às necessidades humanas.

Conforme Joiner e Lusch (2016), a LDS pode ser definida como uma lógica de união, na qual os atores cocriação utilizam seus conhecimentos e habilidades aplicadas, ou seja, exploram suas competências para oferecer benefícios aos outros, ao mesmo tempo em que se favorecem com o processo. Esse conceito é baseado em relacionamentos e na confiança mútua, em uma experiência em que todos os envolvidos saem com algum tipo de benefício, incorporando assim a possibilidade da proposição de

um pensamento de *marketing* com um viés mais humano, no qual o indivíduo deixa de ser percebido somente como consumidor.

Nesse sentido, Vargo e Lusch (2004) reabrem a discussão sobre a necessidade de uma nova lógica para o *marketing*, cuja temática central gravita em torno da dicotomia entre recursos tangíveis e intangíveis. Esse processo de construção faz emergir a possibilidade de se rever o pensamento de *marketing* tradicional, não abandonando a lógica do produto, apenas acrescentando o conceito de serviço. Os produtos e serviços continuam sendo importantes, visto que constituem o mecanismo de provisão (Vargo; Lusch, 2004).

Assim, o foco dos mercados muda de bens tangíveis para bens intangíveis, por meio dos relacionamentos contínuos e regulares com o consumidor (Vargo; Lusch, 2004, p. 15). Nesse contexto, as empresas precisam aprender a ser, simultaneamente, competitivas e colaborativas. A partir desse entendimento, surge a possibilidade para construção de um pensamento de *marketing* com viés mais humano, desprendido de alguns conceitos do pensamento de *marketing* tradicional.

Nesse sentido, no mundo contemporâneo, surge uma série de complexidades que se instalam e se aceleram em plena pandemia sanitária, emergindo também a necessidade de mudanças cognitivas. Para as indústrias, não basta produzir, é preciso ampliar a visão de produto, com segurança, qualidade e todas as excentricidades dos meios de produção na linha de pactos para a sustentabilidade da sociedade como um todo (CEPAL, 2014).

Ao explorar alguns dos fundamentos teóricos do *marketing* tradicional, argumenta-se a possibilidade de repensar os seus conceitos com base na teoria crítica, que fornece um arcabouço teórico-metodológico para o avanço dos estudos na área, à medida que se concentra em pressuposições interpretativas, aproximando-se mais das realidades sociais que cada região apresenta.

3 UMA ANÁLISE DO PENSAMENTO DE *MARKETING* TRADICIONAL SOB A LUZ DA TEORIA CRÍTICA

A utilização da teoria crítica nos estudos organizacionais, questionando os efeitos positivistas do *marketing* tradicional para o desenvolvimento de nossa sociedade, teve início durante a década de 1970, nos Estados Unidos. Nos anos 1980 e 1990, cientistas sociais de fora da disciplina do *marketing*, como teóricos culturais e sociólogos, demonstraram interesse pela teoria crítica, com íntima relação com a atenção despertada pelo consumo, pelo mercado e pela cultura do consumidor (Burton, 2001).

Considerando que o *marketing* é uma disciplina tradicionalmente funcionalista, esses estudos se destacam no âmbito dos estudos críticos organizacionais, à medida que se voltam para desconstruir os discursos e revelar as estruturas de manipulação presentes nas ações das indústrias (Firat; Dholakia; Bagozzi, 1987).

Ressalte-se, inegavelmente, a adesão do *marketing* tradicional a uma lógica de mercado capitalista (mesmo no *marketing* social), cujas atividades são mediadas por interesses individuais das organizações, o que dificulta a realização de estudos críticos para seus pesquisadores. Desenvolver um estudo crítico sobre o *marketing* é, portanto, desafiar as práticas das indústrias, confrontando suas estratégias hegemônicas (Maranhão; Paes de Paula, 2012).

Essa análise parte do princípio de que o *marketing* tradicional é um produto confeccionado por organizações capitalistas, que utilizam essa ferramenta com excessiva instrumentalização para manter suas estruturas de poder, questionando seus resultados positivos em termos sociais (Packard, 1960; Gronroos, 1994; Gummesson, 1994).

Adorno e Rabinbach (1975) destacam que os bens produzidos pelas indústrias, embora adequados para seus clientes,

distanciam-se deles ao máximo do ponto de vista dos processos produtivos e dos interesses que representam. Muitas vezes, o propósito de um bem apresentado em uma campanha de **marketing** não explica seu conteúdo concreto e seu sentimento gnosiológico¹⁰, mas, em essência, exprime um movimento real do capitalismo avançando como um todo sob os aspectos de sentimentos, valores e subjetividades encarnados nas pessoas e organizações.

Nessa senda, podemos perceber que muitas ações de **marketing** tradicional planejadas pelas organizações não apresentam, de forma concreta, uma preocupação primária com as pessoas, nem na sua forma de comunicar. Contudo, com o espírito que é insuflado através do “encantamento com o bem”, impulsionam-se as vendas. E assim, mesmo que, muitas vezes, esse bem não constitua uma necessidade iminente do indivíduo, com o impulso da campanha, ele passa a ser.

Segundo Adorno e Horkheimer (1985), a indústria capitalista cria e impõe métodos que incentivam o consumo de bens, que são padronizados para satisfazer necessidades que são vistas como iguais através de suas campanhas. O poder econômico dos mais fortes constitui o próprio poder da racionalidade técnica, predominando numa sociedade alienada em si mesma. Os referidos autores concluem que, nesse modelo, o indivíduo passa a ser reduzido a um simples material estatístico, no qual são distribuídos os mapas de pesquisas em grupo de rendimentos.

O caráter mercantil das campanhas de **marketing** tradicional conduz o preparo destas com vistas ao mercado e à compra de um bem de consumo. Este lhe confere o encanto da novidade,

10 Gnosiológico: teoria do conhecimento humano que se volta para uma análise reflexiva acerca da origem, natureza e essência da ação cognitiva, do ato de conhecer, do conhecimento humano.

que pode ser entendido pelo seu valor de uso e pelo prazer que desperta. Assim, o indivíduo acaba escravizado, de forma inconsciente, com uma satisfação ilusória, visto que logo uma nova campanha vai impulsionar de forma cognitiva seu desejo de adquirir um novo bem.

Para Adorno e Horkheimer (1985), as campanhas de *marketing* tradicional criadas na sociedade capitalista constroem uma concepção de que todo bem pode ser transformado em artigo de consumo. Isso passa a ser feito de forma antidemocrática, com o uso de técnicas que encantam os indivíduos e os impedem de pensar de forma racional. Habermas (1968) destaca que os indivíduos na sociedade moderna não têm liberdade para realizar suas escolhas; esse processo gera uma crise, na qual as pessoas têm dificuldade em atender às suas próprias necessidades. Nesse contexto, a indústria passa a ter o valor de massificação e perde seu caráter social, com características de uma sociedade industrial historicamente definida pelo capitalismo¹¹.

Segundo Negt e Kluge (1976), esses são traços de uma sociedade em que o capital invade o processo de construção social do sentido e, assim, submete a própria consciência à lei do valor. Nesse contexto, os indivíduos tornam-se parte de um único complexo mercantil formado pelo conjunto das corporações privadas que, através do uso das campanhas de *marketing*, passam a massificar o valor social para os bens de consumo. A partir desses impulsos, os consumidores deixam de ser um conjunto formador de experiências díspares e os bens passam a condicionar os valores da sociedade.

11 Fontoura (2019) descreve os macropériosodos históricos do desenvolvimento como: artesanal, industrial, baseado no consumo e em possibilidades pós-industriais, como um contramovimento ao capitalismo rígido, envolvendo o aumento do custo da produção e a multidimensionalidade social e ambiental (CEPAL, 2014).

Esse contexto histórico justifica um pensamento de *marketing* com viés mais humano, contextualizando a sociedade e as possibilidades supersimbólicas de uma dinâmica organizacional voltada aos serviços. Harvey (1992) influencia o pensamento internacional ao apresentar a crise de sistemas rígidos de acumulação de capital, dos limites dos ganhos de escala vinculados ao *marketing* tradicional e da necessidade de reconstruções epistêmicas, bem como vários levantamentos que, segundo a OCDE,¹² já mencionavam, em âmbito internacional, o crescimento do setor de serviços.

A partir dessa nova visão, a figura do indivíduo (cliente), que até então era visto como um ator passivo no processo de criação de bens tangíveis para as indústrias, que passa a ser revista. Cria-se um novo modelo de aprendizagem organizacional, o qual, de forma unidimensional, revisa os processos, não priorizando ganhos em escala, mas possibilitando o desenvolvimento financeiro da indústria e do indivíduo, proporcionando assim a proposição de um pensamento de *marketing* com um viés mais humano.

4 PROPOSIÇÃO DE UM PENSAMENTO DE MARKETING COM VIÉS MAIS HUMANO

A construção de um pensamento de *marketing* com viés mais humano encontra embasamento em teorias já especuladas por autores como Kotler, Pfoertsch e Sponholz (2020), ao questionar campanhas de *marketing* massificadas utilizadas anteriormente pelas empresas em vistas de alcançar seu público, propondo uma nova linha de comportamento organizacional neste sentido.

12 OCDE: Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico. É uma organização internacional, composta por 34 países e com sede em Paris, na França. A OCDE tem por objetivo promover políticas que visem o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de pessoas por todo o mundo.

Ressalta-se que essa transição não ocorre de forma linear ou automática, passando por inúmeros processos, até permitir falar na mudança de foco do produto para o consumidor. Contudo, esta não seria a última mudança percebida: ao assumir características ainda mais subjetivas como valores, sentimentos e experiências individuais no âmbito pessoal, ocorre nova transposição de foco de atuação, desta vez para o ser humano que precede o desejo de consumir (Kotler, 2010). A nova dinâmica propõe um **marketing** cada vez menos hegemônico e com discursos prontos, transformando-o em um processo cada vez mais focado no diálogo, que considera as mudanças sociais eminentes e que, muito mais do que propor, é capaz de ouvir o que está sendo pedido pelo mercado (Mckenna, 2005).

Segundo a teoria do Marketing 3.0, proposta por Kotler (2010), o futuro do **marketing** estaria no desenvolvimento de produtos que também solucionassem problemas da sociedade, suprimindo demandas evidentes e/ou eminentes e transpondo para as organizações de missões maiores, que incluíssem não só as necessidades dos consumidores como também as suas aspirações enquanto indivíduos. O diferencial, neste caso, não deixa de ser o produto em si, através de conceitos como durabilidade, preço ou facilidade de acesso (Mckenna, 2005), mas, a isso, soma-se seu comprometimento com questões ambientais, sociais e éticas, trazendo novos desafios às empresas (Kotler, 2010).

Conquanto, em um primeiro momento, o desejo de sentir-se representado através do produto deu origem ao desenvolvimento de mercadorias exclusivas, por exemplo, em um segundo momento a exacerbação do eu com todas as suas individualidades e nuances de personalidade abriram espaço para uma nova demanda: ao invés de exclusivos, os consumidores agora desejavam se sentir incluídos (Kotler, 2018). Em nível macro, essa mudança na dinâmica é influenciada tanto por fatores político-sociais, com

mudanças nas estruturas de poder mundial, quanto por questões relativas à conectividade e inovação que as redes *on-line* proporcionam.

Assim, enquanto que em um primeiro momento as relações ocorriam de forma verticalizada, em uma troca de uma só via e pautada por considerações acerca somente do poder de consumo e oferta-procura, um novo cenário com relações construídas de forma horizontal demonstravam não só o poder dos indivíduos imbuídos de todas as suas subjetividades, mas também dos novos grupos sociais que se formaram ao conectar ideias e valores por redes invisíveis (Kotler, 2018). Essas associações, justamente por ocorrerem no campo das subjetividades e representatividades, têm como característica o desejo de incluir-se em todos os processos que os envolvem, tanto a nível macro, ao fazer sua voz ser ouvida no campo político, quanto no campo micro, ao consumir produtos que corroborem com seu discurso (Silva; Silva; Brambilla, 2020).

Fala-se, neste caso, não mais de exclusividade, mas de inclusividade, fator observado na própria economia (Kotler, 2018). Desta forma, os indivíduos cumprem papéis cada vez mais atuantes no processo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços, falando-se de uma cocriação de valor entre estes e as organizações, tanto no processo de produção quanto na resolução de problemas e geração de soluções inovadoras (Saraceni, 2015).

A participação cada vez mais ativa dos consumidores na criação de valor dentro das organizações é pautada pela tríade “atender necessidades”, “ações de *marketing* e vendas regionalizadas” e “consumo consciente” (Silva; Silva; Fontoura; Brambilla, 2019). Considera-se que, enquanto as duas primeiras dizem respeito ao desenvolvimento de produtos e serviços a partir de demandas regionais, facilitando a conexão com particularidades territoriais, por exemplo, a terceira sugere a elaboração de ações

de *marketing* com cunho informativo, vinculada a experiências individualizadas e a questões da sociedade como um todo, como aquelas relacionadas à preservação do meio ambiente (Smith, 2016).

Em um mundo cada vez mais *on-line*, as redes sociais redefinem “a forma como as pessoas interagem umas com as outras, permitindo que se construam relações sem fronteiras geográficas ou demográficas” (Kotler, 2018, p. 22). Assim, questões que antes ficavam restritas ao território ou a região em questão, ou seja, micro, tornam-se macro, na medida em que a identificação com as pautas abordadas engaja movimentos a nível global. Tamanha interatividade também é um marco importante para a cocriação de inovação.

Assadourian (2010) ressalta que todas essas mudanças nas dinâmicas de relacionamento não afetam somente em âmbito social, mas atingem também a forma de consumir dos indivíduos. Conseqüentemente, o posicionamento das organizações abrange essas características de inclusão de individualidades, que se manifestam através do comércio justo, da capacitação de mulheres e do foco em sustentabilidade ambiental (Kotler, 2018).

O momento de transformação nas relações engloba uma série de fatores. A pandemia mundial do coronavírus,¹³ por exemplo, fez com que, cada vez mais, as pessoas se voltassem para questões de cunho ambiental e social, ao mesmo tempo em que as separava fisicamente, por conta das medidas de distanciamento social necessárias para controle da proliferação do vírus.

De forma ainda mais intensa, as relações se construíram no *on-line*: dados divulgados pela Agência Brasil¹⁴ informam que o

13 Doença infecciosa causada pelo vírus COVID-19. CID B34.2.

14 Disponível em: < <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-08/numero-de-lojas-exclusivamente-virtuais-cresce-407-em-2020#:~:tex>

número de empresas exclusivamente digitais cresceu 40,7% em 2020 com relação aos anos anteriores, chegando a 1.3 milhões de lojas virtuais no país e forçando empresas que antes constituíam seu *marketing* de forma mais intensa no *off-line* migrassem e repensassem as suas relações.

Santos (1987) defende que todo momento de transição como este deve ser precedido por uma série de questionamentos simples. cuja finalidade está em elucidar questões emergentes. Assim, perguntas tal qual “Como se falar em uma aproximação subjetiva e inclusiva entre as marcas e seus consumidores se, cada vez mais, os negócios nascem e se desenvolvem no meio digital?”, surgem para demonstrar o quão paradoxal essas relações podem ser. A resposta, sugere-se, está nos seres humanos posicionados atrás dos celulares ou das organizações.

Considera-se que as empresas que nascem num período de transição já trazem em seu DNA aspectos relativos ao ambiente em que se fundaram e que, por este motivo, a implantação de um *marketing* com viés mais humano ocorra de forma mais natural e intuitiva. Para aquelas que não são advindas deste meio, dar um passo em direção a novas formas de se pensar e comunicar o seu negócio significa direcionar esforços para uma abordagem centrada em pessoas, ampliação da sua consciência de responsabilidade ambiental e social e ter a sustentabilidade como pilar (Rocha; Trevisan, 2020). O *Marketing* H2H¹⁵ tem seus conceitos balizados em um aumento da utilidade do negócio, deixando de ser apenas um fornecedor de produtos ou serviços para se tornar um parceiro em situações diversas, propósito, estes baseados

t=Um%20levantamento%20feito%20pela%20empresa,sido%20de%2037%2C6%25.> Acesso em: 13/04/2021.

15 *Marketing human-to-human*. Em tradução livre: *Marketing* de humano para humano.

nos seus próprios valores primários que se relacionam com os valores de seus parceiros (como são chamados os novos consumidores), simplicidade e transparência nas relações e uma grande compreensão humana, abraçando a irracionalidade e as subjetividades de cada indivíduo ou grupo social (Rocha; Trevisan, 2020).

Como resultado, as organizações obtêm parceiros fidelizados, visto que os mesmos veem a si próprios – com todas as suas nuances subjetivas já mencionadas, como seus sonhos, desejos ou valores – refletidos naquilo que consomem (Kotler; Pfoertsch; Sponholz, 2020). Para isso, uma comunicação eficaz e transparente faz com que os próprios possíveis clientes busquem a organização como forma de solucionar problemas ou encontrar amparo para seu discurso. Na prática, desenvolver não só talentos dentro das organizações, mas apoiar suas descobertas pessoais, seu crescimento intelectual e valorizar a sua autenticidade, por exemplo, podem fazer com que haja uma conexão verdadeira entre as partes envolvidas, na qual a máxima “tratar como gostaria de ser tratado” seja mais verdadeira do que nunca no relacionamento entre organização e consumidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar o pensamento de *marketing* tradicional a partir de uma visão crítica, com intuito de trabalhar a possibilidade da proposição de um pensamento de *marketing* com viés mais humano. Observou-se que a teoria crítica traz contribuições significativas para o avanço da construção de um pensamento de *marketing* desprendido de concepções passadas, principalmente por se basear em pressuposições interpretativas de base filosófica e sociológica. A partir dessa análise, surge a possibilidade da proposição de um pensamento de *marketing*

voltado para o atendimento das necessidades, que contribua para o bem-estar e a satisfação do ser humano.

A perspectiva dos estudos críticos em *marketing* está intimamente relacionada ao fato do pensamento de *marketing* tradicional ter em sua essência o valor de massificação, deixando de lado questões de caráter social, territorial e de emancipação. Assim, ele consegue inculcar nos indivíduos um fetichismo através do consumo, exercendo uma função de adaptação ideológica ao contexto social, determinado a partir do modo de produção, sendo esta uma ideologia dominante de uma sociedade industrial historicamente desenvolvida em termos econômicos e organizacionais.

Ademais, ao explorar os fundamentos teóricos da teoria crítica e revisitando o pensamento de *marketing* tradicional, surge a possibilidade de se rediscutir as bases teóricas sobre as quais a disciplina de *marketing* foi erigida, dando maior pluralidade às pesquisas e tornando-as capazes de responder às mudanças econômicas e sociais da sociedade, possibilitando a proposição de um pensamento de *marketing* com viés mais humano.

A partir dessa perspectiva, entender as diversidades locais e territoriais depende da partilha do conhecimento entre as partes envolvidas na criação de novos produtos/serviços - indústria e consumidor. Assim, as decisões estratégicas que envolvem o processo de criação tornam-se mais eficazes, produzindo uma realidade capaz de atender, efetivamente, as demandas regionais (Grover; Kohli, 2012). Nesse contexto, o atendimento das necessidades, a satisfação e o bem-estar do ser humano passam a ser considerados como um aspecto central das indústrias.

Esse novo modelo proposto está alinhado com a possibilidade de o *marketing* focar no desenvolvimento de produtos/serviços que solucionem problemas da sociedade, suprimindo demandas evidentes e/ou eminentes e transpondo para as organizações missões maiores, que incluem não só as necessidades dos

consumidores como também as suas aspirações enquanto indivíduos (Kotler, 2010). O diferencial, neste caso, não deixa de ser o produto em si, através de conceitos como durabilidade, preço ou facilidade de acesso (Mckenna, 2005), mas, a isso, soma-se seu comprometimento com questões ambientais, sociais e éticas, trazendo novos desafios para setor industrial (Kotler, 2010). Todo esse arcabouço teórico consolida a proposição de um pensamento de *marketing* com um viés mais humano.

Ao apresentar a possibilidade da proposição de um pensamento de *marketing* menos funcionalista e instrumental, partindo de um viés mais humano, este artigo contribui para novas possibilidades e análises de investigação e debates na área de *marketing*, proporcionando uma maior pluralidade, bem como uma ampliação de temas. Dessa forma, a intenção deste estudo não é desmerecer a abordagem clássica, mas revelar que existem possibilidades de pesquisa que podem ser aprofundadas/expandidas.

Com relação às suas limitações, considera-se que o nível de ineditismo do assunto proposto dificulta uma maior robustez com relação ao embasamento teórico na área de *marketing* com viés mais humano, sugerindo que a busca sobre o estado da arte permaneça no campo exploratório. Por fim, enfatiza-se o pensamento de Arndt (1985), segundo o qual o *marketing* é permeado de teoria e prática contextualizada na forma social, política, econômica e cultural, bem como de questões hegemônicas e ideológicas que devem ser debatidas, surgindo, assim, um pensamento de *marketing* desprendido de interesses individuais, alinhado a questões sociais e territoriais, que possam atender as necessidades humanas.

Nessa linha, as organizações são espaços que possuem possibilidades de novos alinhamentos em várias dimensões, sendo a proposição de um pensamento de *marketing* com um viés mais humano uma alternativa apresentada para uma melhor visão sobre

estudos organizacionais e que possam ser uma forma de análise para além do modelo industrial ainda preponderante (Tenório; Cançado; Pereira, 2011).

REFERÊNCIAS

ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. A indústria cultural: o esclarecimento como mistificação das massas. **Dialética do Esclarecimento**, v. 2, p. 113-156, 1985.

ADORNO, T. W.; RABINBACH, A. G. Culture industry reconsidered. **New German Critique**, n. 6, p. 12-19, 1975.

BARGUIL, F. E. **O papel da confiança na coprodução**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BROWNLIE, D. Critical Marketing: a limit attitude. In: TADAJEWSKI, M.; BURTON, D. Critical Marketing Theory: The Blueprint. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 5/6, p. 722-743, 2001.

CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. **Mudança estrutural para a igualdade**: uma visão integrada do desenvolvimento. Santiago de Chile: Cepal, 2014.

FONTOURA, F. B. **Desenvolvimento organizacional multidimensional**: uma perspectiva crítica para o estudo de

organizações familiares. Tese (Doutorado, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC). 2019.

FIRAT, A. F.; DHOLAKIA, N.; BAGOZZI, R. P. **Philosophical and radical thought in marketing**. London: Lexington Books, 1987.

GRÖNROOS, C. Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 5, p. 347-360. 1994.

GUMMESSON, E. Marketing according to textbooks: six objections. In: BROWNLIE, D.; SAREN, M.; WENSLEY, R.; WHITTINGTON, R. **Rethinking marketing**: new perspectives on the discipline and profession. Coventry: Warwick Business School, 1994.

HABERMAS, J. Conhecimento e interesse. In: _____. **Técnica e ciência como ideologia**. Lisboa: Edições 70, 1968.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

JOINER, K. A.; LUSCH, R. F. Evolving to a new service-dominant logic for health care. **Dovepress Journal**. Nova Zelândia, v. 3, p. 25-33, 2016.

KOTLER, P. **Marketing 4.0**. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2018.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W.; SPONHOLZ, U. **H2H Marketing**: The Genesis of Human-to-Human Marketing. E-book. Springer Nature, 2020.

LAZZARETTI, T. M. **Valor percebido e a nova lógica dominante de serviço**: estudo da indústria brasileira de equipamentos de refrigeração para transporte de cargas. São Paulo: EFGV, 2013.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, n. 4, p. 26-44, July-Aug. 1960.

MARANHÃO, C. M. S. A.; PAES DE PAULA, A. P. Estudos críticos sobre marketing: levantamento da produção científica. **Revista de Administração FACES**, v. 2, n. 1, p. 34-46, 2012.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Elsevier Brasil, 2005.

NEGT, O.; KLUGE, A. Öffentlichkeit und Erfahrung. In: NEGT, O.; KLUGE. Zur **Organisationsanalyse von burgerlicher und proletarischer öffentlichkeit**. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1976.

PACKARD, V. **The hidden persuaders**. Harmondsworth: Penguin, 1960.

PHILIP, K. **Marketing 3.0**. Wiley Publishing, 2010.

ROCHA, M.; TREVISAN, N. **Marketing nas Mídias Sociais Sociais**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2020.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna**. Estudos avançados, v. 2, n. 2, p. 46-71, 1988.

SARACENI, S. **Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente**: um estudo exploratório. Tese (Doutorado em Marketing) São Paulo: Universidade de São Paulo, 2015.

SILVA, M.; DA SILVA, L. C.; BRAMBILLA, F. R. Value Co-Creation: a Study of Life Quality at an University in the South Brazil. **Independent Journal of Management & Production**, v. 11, n. 3, p. 833-852, 2020.

SILVA, M.; SILVA, L. C. A.; FONTOURA, F. B. B.; BRAMBILLA, F. R. Cocriação de valor e comportamento do consumidor no ensino superior privado. **CPMark - Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP**, 7(1), 2019.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D. E. **Marketing theory**: evolution and evaluation. Nova Jersey: John Wiley & Sons Inc, 1988.

SMITH, N. C. **From corporate philanthropy to creating shared value**: big pharma's new business models in developing markets. De Gruyter, v. 8, n. 1, p. 30-35, 2016.

TADAJEWSKI, M. **Análise de caráter e racismo na teoria e prática de marketing**. Teoria de Marketing, v. 12, n. 4, p. 485-508, 2012.

TADAJEWSKI, M. BROWNLIE, D. **Critical Marketing: Issues in Contemporary Marketing**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

WILKIE, W.; MOORE, E. Scholarly research in marketing: exploring the four eras of thought development. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 22, p. 116-146, 2003.

CAPÍTULO 7

MAL-ESTAR NA CIVILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE PSICANALÍTICA FREUDOFRANKFURTIANA E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

1 INTRODUÇÃO

Neste ensaio, começo com uma quebra paradigmática aparentemente singela para uma pessoa oriunda das Ciências Sociais Aplicadas, que é escrever o texto em primeira pessoa, denotando, para mim, uma reflexão diferente, visto que fui acostumado – e até doutrinado – a escrever usando o verbo de forma impessoal, desde os tempos do primeiro trabalho de conclusão do curso de graduação.

A reflexão aqui proposta também parece pretensiosa, mas considero que o assunto é de extrema profundidade e de complexidade multidimensional e, de forma alguma, pretendo fazer todas as análises que envolvem uma atualização sobre a obra freudiana *O mal-estar na civilização* (Freud, 2019) e todas as suas implicações na contemporaneidade para o Desenvolvimento Regional e para a psique das pessoas. Não sou ingênuo, como diria Ramos (1989), para fazer tal afirmação.

A proposta baseia-se em fazer uma aproximação entre as principais questões cognitivas citadas no texto de *O mal-estar na civilização* (Freud, 2019) e os aspectos considerados basilares para o Desenvolvimento Regional, citados, em especial, por Silveira (2020), Brandão (2023) e Favareto (2022), destacando oito observações para pensarmos o regional e aspectos focados em exemplos do território latino.

Pretendo escrever com a lente interdisciplinar das Ciências Sociais Aplicadas, do Desenvolvimento Regional e da Psicanálise, última área do conhecimento em que foco meus estudos neste momento, para fazer algumas observações do que chamarei de “mal-estar na sociedade”, a partir deste momento, com as constatações que meus óculos me permitem enxergar.

Destaco, também, que, etimologicamente, o termo “civilização” denota “conjunto de aspectos peculiares à vida intelectual, artística, moral e material de uma época, de uma região, de um país ou de uma sociedade”, sendo o termo “sociedade”, comumente mais utilizado e, por esse motivo, priorizado neste ensaio. O primeiro termo também contempla o significado de ato de civilizar, que tem relação com aspectos psíquicos e cognitivos da humanidade, no momento histórico do limiar da sociedade industrial - quando Freud escreveu o primeiro texto - e na contemporaneidade, com a possibilidade multidimensional e multiescalar do pós-industrial, com aumento das questões supersimbólicas (Bell, 1977; Toffler, 1995; Favareto, 2020).

Freud (2019) realizou suas observações sobre a sociedade e sua relação na psique humana exatamente no período conhecido na história como final do processo de revolução industrial, o que denominamos, em termos mais sociológicos, sociedade industrial, com todos seus impactos na cognição e no estilo de vida das pessoas (Fontoura; Wittmann, 2016).

Percebo, influenciado pela sociologia econômica (Bell, 1977; Toffler, 1995), que estamos, possivelmente, em um momento similar ou análogo de transição paradigmática, como diria Kuhn (2005), só que desta vez para uma organização da produção pós-industrial, ou supersimbólica, não querendo aqui defender “caixas fechadas” ou nomenclaturas que, muitas vezes, visam mais o modismo do que qualquer outra coisa (Toffler, 1995; Favaretto, 2020).

Entretanto, a inovação dos processos organizacionais e industriais, apesar de importante, é apenas um dos elementos do mercado. Uma série de questões estruturais, como a igualdade social, até para estimular o consumo, a cultura, a gestão dos recursos naturais e dos territórios, o câmbio, os aspectos fiscais, entre outros fatores, bem como a psique e condições e vida, são fundamentais para uma visão multidimensional do desenvolvimento, em que todos os agentes se sintam partícipes de uma sociedade mais voltada para o bem comum.

Essa discussão passa por uma sociedade mais crítica, que não acredita, de forma ingênua, que apenas um fato ou dimensão pode explicar ou auxiliar de forma hegemônica nos complexos processos de desenvolvimento das regiões, visto que o homem, no seu desenvolvimento histórico influenciado pela epistemologia positivista, tende ao unidimensionalismo. À medida que começa a pensar nas suas convicções alicerçadas por uma caminhada histórica, o homem passa a ser bidimensional, pelo simples fato de pensar sobre suas ações na sociedade (Marcuse, 1973; Ramos, 1989; Ramos, 1996).

Nesse sentido, este ensaio objetiva analisar e descrever as principais alterações ou continuidades nas observações de Freud (2019), na obra *O mal-estar na civilização*, para as pessoas e para a sociedade, em um momento histórico que apresenta a possibilidade pós-industrial.

Este ensaio vai apresentar o método de análise freudofrankfurtiana, os principais aspectos descritos por Freud no texto original e possíveis atualizações na contemporaneidade, que podem ser consideradas estruturais para o Desenvolvimento Regional, bem como as considerações finais do estudo.

2 A ANÁLISE FREUDOFRANKFURTIANA DA SOCIEDADE

Para pensar em termos teóricos e metodológicos em uma análise freudofrankfurtiana da sociedade, recorri aos estudos de De Paula (2016), que, segundo minhas observações, propõem em primazia esta discussão, envolvendo aspectos sociais e organizacionais, já que penso nas formas de organização da produção de forma ampla. Vale citar que esse assunto é por vezes pouco aprofundado nos estudos organizacionais e esquecido no Desenvolvimento Regional.

Um percurso histórico para auxiliar os estudos organizacionais e sociais ocorreu graças à oposição realizada pelas abordagens alternativas, como o interpretativismo e os estudos críticos, à hegemonia do funcionalismo, apresentando, assim, novos “caminhos paradigmáticos” para os pesquisadores (De Paula, 2016). Esse foi um movimento positivo realizado pelo campo disciplinar, mas também teve um custo: o estado de “guerra paradigmática”, do qual até hoje não conseguimos nos desvencilhar, trazendo a contribuição dos estudos organizacionais, às vezes negligenciados pelos estudiosos do Desenvolvimento Regional, apesar de Marx e, contemporaneamente, Barros e Dainezi (2014) mencionarem que tudo que flui na sociedade tem influência das formas de organização da produção, conseqüentemente passando pelas organizações.

A abordagem por uma nova ciência das organizações com óculos regulados para entender para além dos estudos de

eficiência e eficácia não é nova e já amplamente abordada nos estudos de Ramos (1989), no sentido de se entender as dinâmicas de produção e seus impactos na sociedade e na cognição humana, visto que tudo que acontece na sociedade tem forte impacto nas formas de organização da produção (Marx, 1974).

Essa visão se contrapõe à hegemonia positivista, ao pensar em estudos de profundidade, visando à análise da totalidade, do contexto histórico e da visão dialética nas observações. Categorias de análise que se alinham ao pensamento crítico frankfurtiano, mas também à visão da complexidade a partir de Morin (2011), entendendo a importância de todas as matrizes epistemológicas para o desenvolvimento da ciência e da sociedade, compartilhando a visão de incompletude cognitiva em termos epistemológicos, em contramovimento às dicotomias.

Essa base epistemológica é bastante influenciada pelos estudos de Horkheimer (1974), que apresenta uma alternativa à teoria tradicional, influenciando várias áreas do conhecimento, inclusive a indústria cultural, com a proposta de duas categorias de análise para embasar estas reflexões — o contexto histórico e a dialética — nos estudos regionais, com foco também na abordagem territorial.

Além disso, o entendimento do que é a dialética para os frankfurtianos os leva a considerá-la como sinônimo de crítica, pois ela seria uma operação que leva à emancipação (...), Max Horkheimer afirma que a teoria crítica de sociedade se opõe à desumanização e à lógica cartesiana, defendendo um humanismo e uma lógica dialética (De Paula, 2016, p. 188).

Nesse contexto, faz sentido pensar em termos freudofrankfurtianos, visto que Freud sempre se preocupou em desenvolver o pensamento psicanalítico para a emancipação humana, tentando

inclusive isolar o caráter fortemente religioso que predominava em sua época.

(...) O êxito de Sigmund Freud está no fato de colocar lado a lado, dialeticamente, o modelo teórico energetista e a exigência hermenêutica, que a princípio poderiam parecer dimensões incompatíveis. Por outro lado, Sigmund Freud vai além do interesse técnico e prático, para abranger também um interesse emancipatório (De Paula, 2016, p. 215).

Então, chamo aqui de análise freudofrankfurtiana uma abordagem crítica de relações entre matrizes epistemológicas que não separam o campo da vida real, mesmo que não vista pela lente comum, uma vez que, em psicanálise, a realidade, na maioria das vezes, é aquilo que não se consegue ver e aqui, no campo teórico e metodológico, contemplamos a já citada tese da incompletude das matrizes epistemológicas, em uma abordagem crítica e complexa das fenomenias.

As relações históricas, dialéticas e de visão de uma totalidade são as principais observações que aprofundam ou refinam a visão multidimensional para se pensar o Desenvolvimento Regional e para entender os principais anseios das pessoas em uma comparação histórica do início da sociedade industrial e a possibilidade de uma sociedade pós-industrial. Faço isso sem me preocupar demasiadamente com as nomenclaturas e fugindo dos modismos tão impregnados na literatura, mas optando por seguir com o termo partindo da sociologia econômica internacional, com Bell (1977), Toffler (1995) e, atualmente, autores do Desenvolvimento Regional que já começam a usar o termo, como Favaretto (2020).

Neste sentido, descreverei as principais observações de Freud na obra *O mal-estar na civilização* (2019). Na sequência, abordarei os aspectos basilares para o Desenvolvimento Regional

na perspectiva crítica, apresentando alguns apontamentos sobre essas duas vertentes e seus impactos na vida das pessoas, nesses dois momentos.

3 O MAL-ESTAR NA CIVILIZAÇÃO A PARTIR DE FREUD

Na obra *O mal-estar na civilização*, Freud (2019) apresenta aspectos gerais da psique que parecem atemporais, em um momento histórico marcado por revoluções no campo das formas de organização da produção com seus impactos na vida das pessoas e na sociedade – conhecido na literatura nacional e internacional como revolução industrial, logo após o advento da máquina a vapor, com desdobramentos, também, nas disputas de poder inerentes a esse processo social e econômico, que norteiam a complexidade multidimensional da sociedade.

Vou usar como método de observação reflexiva destaques a partir da própria obra e do contexto histórico da sociedade. Na sequência do artigo, farei observações contemporâneas, entretanto partindo de apontamentos-chave da reflexão original, sendo um **primeiro** relativo às **disputas de poder**.

Para Freud (2019), é impossível fugir à impressão de que as pessoas comumente empregam falsos padrões de avaliação – isto é, de que buscam poder, sucesso e riqueza para elas mesmas e os admiram nos outros, subestimando tudo aquilo que verdadeiramente tem valor na vida. No entanto, ao formular qualquer juízo geral desse tipo, corremos o risco de esquecer quão variados são o mundo humano e sua vida mental.

Freud nos estimula a pensar a partir dos tópicos ego, id e superego, evidenciando que a psique humana não apresenta autonomia de pensamento e que as pessoas, influenciadas pelas formas de organização da produção, bem como por vários outros fatores

da sociedade, não têm domínio das suas emoções como pensam que têm, fortemente influenciadas que são pela sensação de prazer.

Uma segunda observação seria, justamente, sobre um tema amplamente discutido na literatura psicanalítica, que é a questão do **princípio do prazer**, que apresenta relações com os momentos históricos. Na origem, Freud já descreve que esse prazer, quando saciado, atenua a satisfação, denotando questões exploradas na sociedade do consumo ou industrial, que estava se instaurando, com observações sobre o desenvolvimento do capitalismo já apresentadas também por Marx.

Quando qualquer situação desejada pelo princípio do prazer se prolonga, ela produz tão-somente um sentimento de contentamento muito tênue. Somos feitos de modo a só podermos derivar prazer intenso de um contraste e, muito pouco, de um determinado estado de coisas (Freud, 1936).

Uma terceira observação dos relatos de *O mal-estar na civilização* (Freud, 2019) que tem forte relação com a questão do prazer é a **felicidade**, a necessidade de se repensar estilos de vida. Na própria literatura em Desenvolvimento Regional, encontro essa discussão revisitada na dicotomia entre crescimento e desenvolvimento. A felicidade, em que nem sempre PIB representa melhoria na qualidade de vida e a felicidade das pessoas. Esse argumento sustenta que o que chamamos de nossa civilização é, em grande parte, responsável por nossa desgraça e que seríamos muito mais felizes se a abandonássemos e retornássemos às condições primitivas (Freud, 2019).

Em muitos casos, os observadores haviam erroneamente atribuído à ausência de exigências culturais complicadas o que de fato era devido à generosidade da natureza e à facilidade com que as principais necessidades humanas eram satisfeitas (Freud, 2019, p. 95).

Ainda sobre a felicidade, a terceira observação que destaco no texto original de Freud é que, apesar de avanços tecnológicos da sociedade industrial, de maior acesso às tecnologias da época, como o telefone, bem como a maior possibilidade de conforto, tudo isso nem sempre converte em maior felicidade neste momento histórico, apresentando uma espécie de inquietude humana, tão explorada no decorrer da sociedade industrial pela abordagem schupeteriana da criação destrutiva.

Ainda sobre a reflexão a respeito de prazer e felicidade, Freud preconiza que a evolução social e tecnológica tende a aumentar com a sociedade industrial e que o homem vai seguir despertando novas necessidades, sendo essa uma lógica do próprio capitalismo, também descrita por autores contemporâneos, como Barros e Dainezi (2014), em devaneios da atualidade do capital. Esse tema remete, a meu ver, a uma agenda para se pensar o Desenvolvimento Regional, na linha de organizações, mercados e desenvolvimento à que me filio, no sentido de alternativas para as teorias das necessidades amplamente trabalhadas, inclusive pelo *marketing* tradicional, para teorias das possibilidades. Nessa senda, recomendo rever observações já realizadas pelo frankfurtiano Marcuse (1972) no campo sociológico.

Uma quarta observação, não menos importante, ainda mais para o campo psicanalítico, é sobre a **sexualidade** e seus desdobramentos no próprio princípio do prazer e na felicidade já citada. Para uma pessoa neurótica, o sofrimento sexual pode ser aumentado para satisfação de necessidades sublimadas ou fantasiadas pela própria neurose, trazendo sofrimento adicional. Na análise social, Freud amplia essa discussão com relação direta com as questões econômicas de propriedade, por exemplo:

Se a propriedade privada fosse abolida, possuída em comum toda a riqueza e permitida

a todos a partilha de sua fruição, a má vontade e a hostilidade desapareceriam entre os homens. Como as necessidades de todos seriam satisfeitas, ninguém teria razão alguma para encarar outrem como inimigo; todos, de boa vontade, empreenderiam o trabalho que se fizesse necessário. Não estou interessado em nenhuma crítica econômica do sistema comunista; não posso investigar se a abolição da propriedade privada é conveniente ou vantajosa. Mas sou capaz de reconhecer que as premissas psicológicas em que o sistema se baseia são uma ilusão insustentável (Freud, 2019, p. 119).

Na polêmica citação que permeia o campo da economia política, Freud faz uma alusão ao princípio do prazer e à propriedade e seus possíveis impactos para a psique humana. Neste estudo, repetindo o tangencionamento do autor, não vou entrar no mérito, por não ser exatamente esse o meu objetivo no momento.

Então, tendo em vista essa sociedade com todos os seus modismos, poliformias, culturas e, dependendo das regiões, com todas suas especificidades, mas já na sociedade industrial, com alto grau de homogeneização, impondo grande necessidade de adaptação e sofrimento para as pessoas, faço a quinta observação sobre a obra freudiana, que é o **impulso de agressividade** inerente à humanidade em todo seu desenvolvimento histórico. Esse impulso pode ser maior ou menor em alguns momentos, variando de cultura para cultura também, mas, de qualquer forma, muito já chamou a atenção de Freud, em 1936, na escrita da obra *O mal-estar na civilização*.

Esse perigo é mais ameaçador onde os vínculos de uma sociedade são constituídos, principalmente, pelas identificações dos seus membros uns com os outros, enquanto indivíduos do

tipo de um líder não adquirem a importância que lhes deveria caber na formação de um grupo (Freud, 2019). Essa citação também parece bem atual no campo das polarizações políticas no cenário nacional e internacional.

Para finalizar as observações sobre *O mal-estar na civilização* (Freud, 2019), fiz uma condensação em uma tríade, aparentada por Freud como impulsora de muitas ações na sociedade, qual seja: fome, amor e complexo de culpa.

De todas as partes lentamente desenvolvidas da teoria analítica, a teoria dos instintos foi a que mais penosa e cautelosamente progrediu. Contudo, essa teoria era tão indispensável a toda a estrutura, que algo tinha de ser colocado em seu lugar. No que constituía, a princípio, minha completa perplexidade, tomei como ponto de partida uma expressão do poeta-filósofo Schiller: 'são a fome e o amor que movem o mundo' (Freud, 2019, p. 123).

A questão da fome é lembrada nos estudos atuais sobre a desigualdade, sendo amplamente discutida, principalmente no caso da América Latina, por seus reflexos econômicos e sociais multidimensionais, bem como por sua relação com o complexo de culpa.

Quanto à origem do sentimento de culpa, as opiniões do analista diferem das dos outros psicólogos, embora também ele não ache fácil descrevê-lo. Inicialmente, se perguntarmos como uma pessoa vem a ter sentimento de culpa, chegaremos a uma resposta indiscutível: uma pessoa sente-se culpada (os devotos diriam 'pecadora') quando fez algo que sabe ser 'mau' (Freud, 2019, p. 130).

A perda do amor, por exemplo, em uma sociedade super-simbólica, na qual as pessoas expõem as suas vidas mais do que na sociedade industrial, pode representar perda de poder e prestígio, resultando em uma série de perigos psíquicos, no sentido de sentimento de culpa e inferioridade, assim como ainda ocorre com maior intensidade nas relações homoafetivas, gerando impactos sociais e econômicos.

O pensamento crítico trazido por Freud nos ajuda a entender os principais anseios da humanidade, que sempre foi oprimida por uma sociedade que lhe impõe padrões de vida, econômicos, de *status* e que influencia as relações nos mais variados momentos da vida. O ser humano, com todas essas questões, não tem total domínio dos seus processos inconscientes, em decorrência dessas influências ambientais e de seus impactos nas ações da humanidade.

(...) O processo da civilização da espécie humana é, naturalmente, uma abstração de ordem mais elevada do que a do desenvolvimento do indivíduo, sendo, portanto, de mais difícil apreensão em termos concretos; tampouco devemos perseguir as analogias a um extremo obsessivo (Freud, 2019, p.145-146).

A questão fatídica para a espécie humana parece-me ser saber se, e até que ponto, seu desenvolvimento cultural conseguirá dominar a perturbação de sua vida comunal causada pelo instinto humano de agressão e autodestruição, marcadas no seu desenvolvimento histórico por disputas de poder envolvendo questões sociais e econômicas, que se ressignificam desde a sociedade industrial. Talvez, precisamente com relação a isso, a época atual mereça um interesse especial. Os homens adquiriram maior domínio sobre as forças da natureza, de forma tal que,

com sua ajuda, não teriam dificuldade em se exterminarem uns aos outros; em todo esse período entre o industrial e o possível pós-industrial, muitas vezes foi negligenciada a diversidade multidimensional (Freud, 2019).

Dessa forma, após o destaque a oito observações da obra freudiana, o desafio é refletir sobre as possíveis aproximações com as principais questões consideradas basilares para o Desenvolvimento Regional na contemporaneidade, pensando em possibilidades e contrapondo a visão das teorias das necessidades, mais alinhada à sociedade industrial e que, a meu ver, já dá sinais muito claros de estagnação enquanto modelo econômico (Harvey, 1992).

4 RELAÇÕES COM O DESENVOLVIMENTO REGIONAL E A GESTÃO SOCIAL

Com base na discussão apresentada até aqui, penso que a ciência do Desenvolvimento Regional pode ser basilar para abordar a complexidade da sociedade em todos os seus aspectos cognitivos e econômicos, com toda sua multidimensionalidade e multiescalaridade, sendo que a abordagem da gestão social descrita por Tenório (1998) também pode auxiliar nessa percepção, no sentido de pensarmos que os fenômenos sociais são também multifacetados, multifatoriais e que o ser humano, no seu desenvolvimento histórico, ainda que com sinais de ruptura da sociedade industrial, tem seu pensamento muito atrelado à causa mais provável ou na principal (ou mais aparente) como a única. Assim, como nas questões de mercado, que ainda se apresentam majoritariamente como a única base, destaques como estes apresentados são exemplos de visão unidimensional, dado o amplo período industrial de organização da produção.

Ainda, ao avançar na discussão da complexidade social a partir de Morin (2011), posso pensar que todos esses fatos – ou

fenômenos — não possuem causas e são resultado de uma série de forças propulsoras com olhar para a totalidade, para a dialética e para o contexto histórico como categoria de análise. Diga-se de passagem, essas categorias ancoram o pensamento crítico frankfurtiano e a própria Teoria da Complexidade, mas meu objetivo aqui não seria uma proposta de unificação ou aproximação das escolas, apenas uma reflexão de alinhamento crítico no campo epistêmico.

Apesar da sua ousadia, abrangência e originalidade, o pensamento crítico latino-americano mencionado por Brandão (2023) apresenta algumas lacunas e insuficiências. Talvez a mais patente e decisiva seja ter, em certa medida, negligenciado as relações entre riqueza e poder, com destaque para a dinâmica da competição interestatal e, desse modo, por vezes, ter incorrido em algum nacionalismo metodológico (Brandão, 2023). Recentemente, tenho percebido que Brandão traz uma reflexão sobre tópicos já observados por Freud na obra analisada, demonstrando claramente a atemporalidade daquelas reflexões no campo epistemológico e a sinergia das observações com as preocupações atuais para o Desenvolvimento Regional em termos de fundamentos básicos.

Em um processo de longa duração, colonialismo, escravismo e estruturas de propriedade arcaicas deram lugar ao rentismo, ao controle da terra rural e urbana e a um ambiente empresarial avesso ao risco e às inovações mais radicais. Ao mesmo tempo, forjaram-se variadas frações burguesas e pequeno-burguesas antipopulares, antinacionais e antidemocráticas, as quais vêm se fortalecendo recentemente (Brandão, 2023), em especial no campo das dicotomias políticas.

Os espaços (econômicos e políticos) ocupados por facções de classe comandam e encadeiam as decisões cruciais do poder, da terra e do dinheiro (...), que vai tomando a forma de uma mera plataforma de exploração, expropriação, extorsão e extração. Na

verdade, as elites conspiram contra a escala nacional e se protegem em uma escala internacionalizada de poder (Brandão, 2023).

Brandão (2023, p. 10) ainda segue com algumas observações estruturais ou basilares relevantes:

Garante-se a retenção e a expansão de massas de dinheiro enquanto mercadoria universal-totál acumulada, com a consolidação da taxa de juro como o padrão geral de remuneração do capital e da taxa de câmbio como a medida da comparabilidade com a moeda forte internacional. Assim, busca da acumulação (infinita) de símbolos gerais (formas universais) de riqueza, que fica orientada (depois dirigida) pelos sinais dos juros e do câmbio. Ocorre a invasão e a prevalência da lógica patrimonial (...).

Uma repetição social e histórica de ciclos de pobreza, que envolve discussões também estruturais de periferia e centro, discriminações, acesso aos serviços públicos — principalmente à educação — surge nessa discussão, revelando poucos privilegiados e concentração de renda, sendo a América Latina um espaço fecundo para essas observações. O próprio desenvolvimento histórico do Brasil, fatiado em capitánias, evidencia essa reflexão.

Como estabilizar um mundo com bifurcamentos extremados? De um lado, geometrias variáveis de poder, formas de dominação abstrata, lógicas de extração e capitalização de rendas e concentração de forças. De outro, todo tipo de precariedades, informalidades, exclusões, destituições, desclassificações, acúmulo descomunal de massas marginalizadas, deslocamento de refugiados, “mundos de trabalho” precarizados etc (Brandão, 2023, p. 12).

Essas reflexões no campo central de se discutir renda e qualidade de vida, nas suas múltiplas escalas, também estão contempladas de forma a se pensar no territorial, com o desenvolvimento do pensamento da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), como uma fonte indicada para esta discussão.

Ao se analisar tanto o período estruturalista como o neoes-
truturalista, percebe-se, em linhas gerais, uma dependência entre periferia e centro em todas as escalas regionais, desde as cidades pequenas até as grandes. Tal condição pode ser observada mesmo em estados e países com base em um modelo industrial que sofre historicamente a conhecida doença holandesa,¹⁶ descrita na literatura econômica. O Brasil, por exemplo, também sofre dessa doença desde os tempos coloniais, pois se baseia na produção de bens de pouco valor agregado e na importação de produtos de alto valor, o que gera uma série de consequências econômicas e sociais, dentre elas o desequilíbrio na balança de pagamentos.

Essa reflexão apresenta movimentos de contrários entre o estruturalismo e o possível neoes-
truturalismo da Cepal, sobre o qual vou discorrer na sequência deste ensaio, passando por uma análise dos 70 anos de constituição dessa Comissão (Quadro 1).

Quadro 1 - Pensamento da Cepal

Período	Características
1950	Foco na industrialização
1960	Reformas para aprofundar a industrialização e reduzir a desigualdade

16 O conceito de doença holandesa é conhecido na literatura econômica pelos efeitos multiescalares e multidimensionais que ocorrem a partir de uma produção focada na importação de bens de alto valor agregado e produção de monoculturas de baixo valor e baixa tecnologia utilizada.

Período	Características
1970	Desenvolvimento com integração social e fomento às exportações
1980	Superação com crescimento e preocupação com a dívida externa
1990	Transformação produtiva com equidade
2000	Posicionamento da América Latina frente à globalização com desenvolvimento e cidadania
2010	O imperativo da igualdade

Fonte: Adaptado de Bieslchowsky; Torres (2018), Bieslchowsky (2020)

Entretanto, apesar de todas as análises, percebo uma questão central, que é a importância da escala de se pensar nas formas de organização da produção e sua influência, principalmente para se raciocinar em termos de fenômenos com imperativo para igualdade e para gestão social, ainda abstrata para muitas áreas do conhecimento e para as pessoas em linhas gerais. Tal condição pode ser identificada com facilidade, apesar de todos os sinais de estagnação do modelo industrial economicamente e mercadologicamente hegemônico já analisado por Harvey (1992), mas atualmente muito focadas nos aspectos cognitivos inerentes às formas de organização da produção.

5 ASPECTOS ESTRUTURAIS OU CONTRIBUIÇÕES DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Para começar esta discussão, cabe salientar que o próprio conceito de Desenvolvimento Regional traz uma complexidade multidimensional, multiescalar e transdisciplinar. A sociedade em geral tem uma visão focada apenas no crescimento econômico, que, na maioria das vezes não resulta no desenvolvimento

de longo prazo, no bem-estar e na libertação das pessoas e da sociedade.

Nesse conceito, entender a diversidade das regiões e as questões econômicas e não econômicas que envolvem o desenvolvimento como um todo é um desafio para os estudos regionais, para as dinâmicas organizacionais e para as próprias políticas públicas (Reis, 2005). No entanto, o desenvolvimento é um tema discutido, geralmente, de forma interdisciplinar, especialmente nas ciências sociais e nas ciências sociais aplicadas, figurando como uma temática composta por várias interpretações, conforme referido por Scatolin (1989, p. 6):

Poucos são os outros conceitos nas Ciências Sociais que se tem prestado a tanta controvérsia. Conceitos como progresso, crescimento, industrialização, transformação, modernização, têm sido usados frequentemente como sinônimos de desenvolvimento.

Para a perspectiva neoliberal, basta que o Estado garanta o bom funcionamento do mercado; para o Novo Desenvolvimentismo, o Estado não tem mais o papel de produtor que tinha no estruturalismo, mas tem, entre seus papéis econômicos, o de evitar a armadilha macroeconômica dos juros altos e do câmbio apreciado (Bresser-Pereira, 2020). Entretanto, para a Ciência do Desenvolvimento Regional, essas questões são multifacetadas, multifatoriais, dependendo de uma série de complexidades sistêmicas e de contradições desses processos.

Nessa linha, a Cepal publicou *Pactos para igualdade*, última obra de uma trilogia, com o objetivo de discutir questões estruturais para o desenvolvimento de curto e longo prazo, com viés para dois grandes desafios: o desenvolvimento da América Latina

e do Caribe, que envolve alcançar maior grau de igualdade e procurar sustentabilidade na atual inflexão do desenvolvimento, frente às novas gerações (CEPAL, 2014). Por diversas vezes, no referido material, encontra-se o termo “desenvolvimento sustentável”, como movimento entre crescimento e igualdade. Vale lembrar que, de forma crítica, considerando a perspectiva adotada neste ensaio, não existe desenvolvimento sem pensar em sustentabilidade. Já a visão tradicional é mais focada no econômico unicamente, com viés de crescimento e progresso.

Cabe, então, analisar os aspectos estruturantes para a igualdade e, conseqüentemente, o desenvolvimento, conforme apresentados na obra da Cepal (2014) e fazer as relações com a gestão social e as questões cognitivas levantadas neste ensaio, a partir do mal-estar na civilização. Nessa senda, cabe destacar que as regiões se encontram em uma encruzilhada histórica para o desenvolvimento, com uma série de desafios que combinam restrições externas e problemas endógenos, entre eles: o dinamismo do comércio internacional, restrições à demanda, acesso ao financiamento e articulação regional frente à globalização. Em relação aos problemas internos, destacam-se: estrutura produtiva desarticulada e defasada, mercado de trabalho informal, baixo nível de investimento em tecnologia, débil governança dos recursos naturais, déficit dos serviços públicos, pressões ambientais e energéticas e, também, debilidade de regulação e captação de recursos (CEPAL, 2014).

Nesse contexto, há uma centralidade que envolve todo o raciocínio e a complexidade de se pensar na sociedade como um todo e com viés de longo prazo para o desenvolvimento. Assim, “Tanto a sustentabilidade econômica como a ambiental estão fortemente determinadas pelo perfil da estrutura produtiva. Para grande parte da região, é evidente a centralidade dos recursos naturais nesta estrutura” (CEPAL, 2014, p. 55). Essa análise

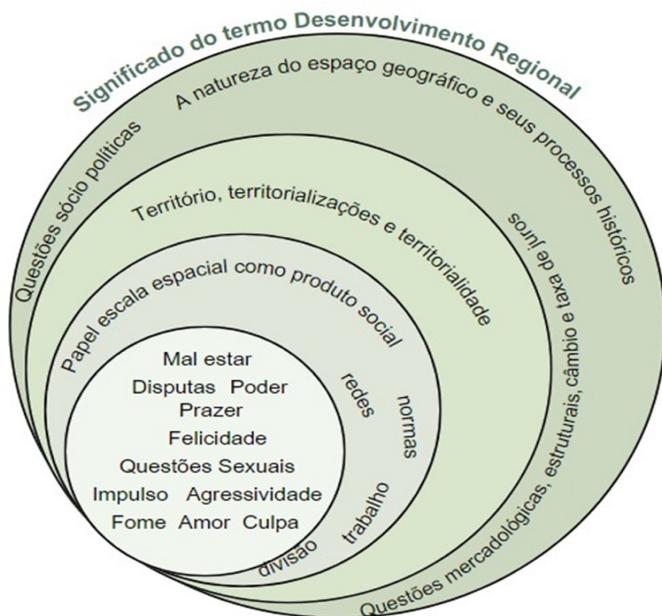
cepalina alinha-se à análise histórica, muitas vezes negligenciada, de se pensar no olhar de Freud, a partir do início da sociedade industrial, para a contemporaneidade, com as múltiplas possibilidades supersimbólicas da sociedade pós-industrial.

Percebo aqui, ao beber mais uma vez da Cepal (2014), que a mudança estrutural está muito focada no entendimento das formas de organização da produção e da questão da igualdade. Como as formas de organização da produção em determinado momento histórico interferem no pensamento das pessoas e dos grupos sociais, suas mudanças de paradigmas e suas transversalidades, bem como algumas perpetuações, também sofrem tais interferências.

Destaco, mais uma vez, a possibilidade de se refinar estudos críticos organizacionais com essa lente, um assunto também revisitado por Ramos (1989) e por Benko (1995), mas infelizmente fora da agenda de pesquisa em muitos eventos sobre Desenvolvimento Regional na atualidade.

Dessa forma, apresento uma redução para servir como modelo de análise para essa complexidade a partir das observações do próprio texto freudiano, de observações feitas por Silveira (2020) para se pensar o Desenvolvimento Regional, bem como observações realizadas por Brandão (2023), também para se pensar nessas questões, a partir do exemplo do território latino, em um *framework* que denominei, talvez por limitação dos óculos de complexidade sociológica, tendo como fundamento a observação das formas de organização da produção e como essa se relaciona com o estilo de vida das pessoas, chegando a estados de espírito em um momento histórico e organizacional (Morgan, 1996).

Framework 1: A complexidade sociológica



Fonte: Autor, com base em Silveira, 2020; Brandão, 2023; Cepal, 2014

Como elementos atemporais, que permeiam essa discussão no campo psicanalítico, a figura apresenta as observações já mencionadas por Freud e descritas neste ensaio como estruturais e atemporais, tais como: disputas de poder, prazer, felicidade, questões sexuais, impulso de agressividade e a questão da igualdade na tríade fome, amor e culpa.

Percebo que essas questões são atemporais, ressignificadas em cada momento histórico e, como já citado, têm forte relação com as formas de organização da produção, para além do que é normalmente analisado nos estudos organizacionais, com todas suas repercussões na psique das pessoas, apesar de vários movimentos já realizados nos estudos organizacionais, dentre os quais se podem citar a própria abordagem do desenvolvimento

organizacional, a abordagem sistêmica, a nova Ciência das Organizações (Ramos, 1989), entre outras. Aqui, proponho uma agenda de observações e pesquisas na linha interdisciplinar, já que a transdisciplinaridade ainda é algo difícil de se enxergar, envolvendo a origem nas Ciências Sociais Aplicadas, o Desenvolvimento Regional e a Psicanálise.

Também, no momento, entendo, concordando com Silveira (2020), que outra questão fundamental seria pensar na linha da gestão social dos territórios e na escala espacial como produto social no âmbito tanto das instituições públicas como das privadas, na também difícil missão de contrapor o universalismo ao utilitarismo. A escalaridade de se pensar os territórios como agentes vivos e não como meros receptáculos das formações meramente econômicas também é um debate revisitado em uma tentativa de análise crítica e sistêmica no que se refere a pensar em território, territorialização e territorialidades (Silveira, 2020).

Essa análise, então, permeia o próprio significado do termo Desenvolvimento Regional, na sua difícil posição não homogeneizadora, na sua complexidade sociológica de entender o contexto histórico e a dialética econômica e não econômica, material, mas também imaterial, no sentido espiritual não religioso, bem como as questões estruturais, neste ensaio apresentadas com forte influência cepalina.

6 À GUIA DE UMA CONCLUSÃO: APONTAMENTOS SOBRE O MAL-ESTAR NA CIVILIZAÇÃO E SUAS RESSIGNIFICAÇÕES

Usando a humildade acadêmica com um assunto desta complexidade, não convém encerrar o ensaio expondo conclusões, mas sim propondo reflexões para novos estudos e análises de possibilidades, visto que aqui me posiciono claramente contrapondo

as ditas teorias das necessidades às teorias (nem sempre teorias) das possibilidades, em um momento histórico em formação.

O ensaio objetivou descrever as principais observações de Freud (2019) na obra *O mal-estar na civilização*, como disputas de poder, prazer, felicidade, questões sexuais, impulso de agressividade e a questão da igualdade na tríade fome, amor e culpa. Apontamentos que parecem atemporais, como um dos construtos desta reflexão, pois vão se ressignificando nos momentos históricos, com alterações supersimbólicas na contemporaneidade, mas sempre alicerçados nas relações psíquicas envolvidas na multidimensionalidade social, contemplando a organização da produção.

Dessa forma, percebo uma clara relação dos aspectos estruturais, descritos por Freud, como a preocupação com o pensar o essencial para cada um, com a não alienação com questões que na verdade não são reais. Considerando as disputas de poder e como essa reflexão é contemporânea e alinhada aos aspectos considerados basilares para o Desenvolvimento Regional, denota-se, a meu ver, uma agenda de pesquisa.

Não consigo me furtar a uma crítica social que envolve essas questões já amplamente apresentadas de que o ser humano parece não viver sua essência e, com isso, aumenta seu sofrimento em vários aspectos, pela falta de visão de mundo, criando relações de gaiolas de ferro para esse sofrimento em busca do amor e do poder, sendo o próprio debate sobre crescimento e desenvolvimento uma possibilidade de mudança de paradigma.

Essa falta de essência aparece nas profissões planejadas somente pelo prisma econômico e de *status*, pelas políticas públicas não transversais, pelas dicotomias políticas sem profundidade, pela dinâmica organizacional unidimensional, sendo que aqui eu poderia citar muitos outros exemplos. Aparece, também, nos variados hábitos da denominada sociedade do espetáculo,

desenvolvida com o advento do uso excessivo da imagem, a partir do surgimento da televisão e, posteriormente, das redes sociais, fomentando um mundo supersimbólico, em muitos casos muito diferente do real (Debord, 1991).

Percebo, também, a importância do contexto histórico, tão comentado no campo do pensamento crítico, pois neste mundo da possibilidade pós-industrial, mais supersimbólico, o pensamento sobre essas questões de poder aparece ressignificado, possivelmente fortalecendo ainda mais a alienação das pessoas de pensarem no que não é realmente essencial, mas sim no homegeinizado, muitas vezes repercutindo padrões de consumo incompatíveis nas mais variadas dimensões, desde a econômica até a cultural. Entendo, então, o pensamento de Freud, em 1936, já preocupado com a emancipação, observando que a volta à civilização mais primitiva poderia até trazer mais felicidade.

Poderia fazer várias outras reflexões, mas finalizo aqui, pensando que essa transição de um modelo industrial ainda deixa impregnado na mente das pessoas o modelo dos tempos e movimentos industriais em todos os aspectos cognitivos. E a possibilidade pós-industrial – mais uma vez não me preocupando como os termos – ainda é algo que não sei bem o que é, mas talvez, pelas possibilidades supersimbólicas, traz acessos a outros serviços e à informação, entre outros fatores mas, mais uma vez, nem sempre para maior felicidade, fraternidade e para ligar a humanidade aos preceitos mais essenciais e para o que se entende como uma visão de Desenvolvimento Regional.

Como limitações, conforme já citei no início do ensaio, reconheço que é uma pretensão fazer todas essas relações. Dessa forma, fui destacando aspectos que considere basilares nessa discussão interdisciplinar, mas não entendo como feitas todas as relações e análises de ressignificação da obra original que embasa as análises.

Como sugestão de novos estudos, recomendo uma agenda de pesquisa mais densa para os estudos regionais, destacando aspectos críticos das formas de organização da produção e seus impactos econômicos, não econômicos, estruturais e no estilo de vida e alienação das pessoas, em uma leitura de contexto histórico.

REFERÊNCIAS

BÁRCENA, A., BIELSCHOWSKY, R., TORRES, M. El séptimo decenio de la CEPAL: una reseña de su producción intelectual. In R. Bielschowsky, M. Torres, M. (orgs.), **Desarrollo e igualdad: el pensamiento de la CEPAL en su séptimo decênio**. *Período 2008-2018*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponível em: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ad17fbef-c199-4669-9082-a1e79ea123e5/content>. Acesso 20 abr. 2024.

BARROS F. L, C. DE; DAINEZI, F. G. **Devaneios sobre a atualidade do capital**. 1. ed. Porto Alegre: Sanskrito, 2014.

BELL, Daniel. **Las contradicciones culturales del capitalismo**. Madrid: Alianza, 1977.

BENKO, Georges. **A ciência regional**. Oeiras: Celta, 1999.

BIESLCHOWSKY, R. Do manifesto latino-americano de Raúl Prebisch aos dias de hoje: 70 anos de estruturalismo na CEPAL. **Revista de Economia Contemporânea**, 24 (1). Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482020000100200. Acesso 20 abr. 2024.

BRANDÃO, C. A. A condição latino-americana periférica-dependente e seus espaços. **Redes**. 28 (1). 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.17058/redes.v28i1.18378>. Acesso 20 abr. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Novo desenvolvimentismo: um segundo momento do estruturalismo latino-americano. **Revista de Economia Contemporânea**, 24 (1). 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482020000100204. Acesso 20 abr. 2024.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). **Pactos para a igualdade**: rumo a um futuro sustentável. Síntese. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2014. Disponível em: <https://repositorio.cepal.org/items/7eb077777-d871-4df7-96f6-7615a32a0b25>, Acesso 20 abr. 2024.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Trad. Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1991.

DE PAULA, A. P. P. (2016). **Repensando os estudos organizacionais**: para uma nova teoria do conhecimento. Rio de Janeiro/RJ: Editora FGV, 2016.

EGLER, C. A. G.; BESSA, V. C.; GONÇALVES, A. F. Pensar o território e a região: por uma agenda de desenvolvimento regional. **Mercator**: Revista de Geografia da UFC, 2013.

FAVARETO, A. **O desenvolvimento regional em perspectiva**: uma abordagem baseada na tríade atores, ativos e instituições. Atores, ativos e instituições: o desenvolvimento regional em perspectiva. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.

FONTOURA, F. B. B., WITTMANN, M. L. Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas. **Estudos do CEPE**. 43, 101-118. 2016. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/7427>. Acesso 20 abr. 2024.

FREUD, S. **O mal-estar na civilização**. São Paulo: LeBooks, 2019.

GRZYBOVSKI, Denize. **A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais**. Gramado-RS: VIII encontro de estudos organizacionais da AMPAD, maio/2014.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo, SP: Loyola, 1992.

HORKEIMER, M. **Teoria crítica**. Buenos Aires: Amorrurtu, 1974.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional**. Tradução de Giasone Rebuá. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. Rio de Janeiro-RJ: Civilização Brasileira, 1974.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro/RJ: EFGV, 1989.

RAMOS, A. G. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro, RJ: UFRJ, 1996.

REIS, J. Uma epistemologia do território. Ensaios de homenagem a António Simões Lopes. **Sociedade e Agricultura**, 13 (1), 51-74, 2005.

SCATOLIN, F. D. **Indicadores de desenvolvimento**: um sistema para o Estado do Paraná. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 1989.

SILVEIRA, R. L. L.; DEPONTI, C. M.; FELIPPI, A. C. T. **Reflexões teóricas e metodológicas sobre desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul, RS: Edunisc, 2020.

TENÓRIO, G. F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, 32, 7-23, 1998.

TOFFLER, A. **Powershift, as mudanças de poder**: um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações e natureza do poder. Rio de Janeiro: Record, 1995.

CAPÍTULO 8

O PENSAMENTO DA CEPAL PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL: INTERFACES COM A GESTÃO SOCIAL

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

Fernando Guilherme Tenório

Sergio Luís Allbrandt

1 INTRODUÇÃO

Neste ensaio, vai-se analisar o desenvolvimento histórico do pensamento da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), criada em 1948, pelo Conselho Econômico das Nações Unidas, com o objetivo de estudar assuntos relacionados ao desenvolvimento e à cooperação econômica. Vale referir, desde já, que também fazem parte da Cepal: Canadá, França, Japão, Noruega, Países Baixos, Portugal, Espanha, Reino Unido, Turquia, Itália e Estados Unidos da América.

O Desenvolvimento Regional tem se alicerçado no estudo de novas possibilidades multidimensionais para se pensar a gestão dos territórios partindo da visão da conhecida tríade: econômico, social e ambiental. Nesse contexto, a gestão social descrita por Tenório (1998) parte de uma perspectiva conceitual aparentemente singela, mas, entretanto, altamente complexa, de se pensar na sociedade e no bem comum, em contraponto a um pensamento

hegemonicamente alinhado somente aos aspectos econômicos como visão de mundo.

Nota-se que as formas de organização da produção e as formatações dos territórios têm relação com a visão de desenvolvimento econômico como modelo econômico e como estilo de vida das pessoas. Ainda na atualidade, principalmente na esfera municipal, percebe-se muito forte a visão de crescimento econômico balizado no desenvolvimento industrial, como único aspecto considerado estruturante para as regiões.

Entretanto, a inovação dos processos organizacionais e industriais, apesar de importante, é apenas um dos elementos do mercado. Uma série de questões estruturais, como a igualdade social, a gestão dos recursos naturais e dos territórios, o câmbio, os aspectos fiscais, entre outros fatores, são fundamentais para uma visão multidimensional do desenvolvimento, em que todos os agentes se sintam partícipes de uma sociedade mais voltada ao bem comum.

Pode-se mencionar que essa discussão passa por uma sociedade mais crítica, que não acredita, de forma ingênua, que apenas um fato ou dimensão pode explicar ou auxiliar nos complexos processos de desenvolvimento das regiões, visto que o homem tende ao unidimensionalismo. À medida que começa a pensar nas suas convicções alicerçadas por uma caminhada histórica, o homem passa a ser bidimensional, pelo simples fato de pensar sobre suas ações na sociedade (Marcuse, 1973; Ramos, 1989; Ramos, 1996).

Nesse sentido, este ensaio objetiva analisar como se estruturou o pensamento da Cepal, a sua contribuição para a visão de Desenvolvimento Regional, as principais alterações e se as premissas atuais estão de acordo com o pensamento inicial da Comissão. Será apresentada, também, uma discussão sobre as questões estruturais analisadas pela Cepal para o desenvolvimento

das regiões e como essas premissas são assuntos reiterados nas discussões que envolvem o desenvolvimento econômico. Por fim, será enfatizada a visão da diversidade e as possibilidades que contrapõem a visão de mundo unidimensional à gestão social, como elemento importante para esta discussão, bem como as relações com o Desenvolvimento Regional.

2 O PENSAMENTO DA CEPAL

Com o fim da Segunda Guerra Mundial e o início da Guerra Fria, surge a Cepal, com uma agenda que visa discutir a cooperação econômica entre os países latinos, no sentido de se pensar o seu desenvolvimento econômico, procurando transformá-los em nações emergentes.

Esse raciocínio inicial dá indícios de uma visão mais voltada ao crescimento econômico, como se fosse possível desenvolver nações simplesmente através de acordos de cooperação e comércio internacional, sabendo-se que o desenvolvimento depende de uma série de outros fatores e inter-relações, as quais serão abordadas neste estudo.

Em um primeiro momento, será apresentada a evolução do pensamento da Cepal, desde sua constituição, em 1948, até a atualidade, conforme descrito na literatura em dois períodos, basicamente: um período estruturalista (1949-1990) e um segundo momento neoestruturalista (a partir de 1990) (Bieslchowsky, 2020).

O raciocínio inicial fundamenta-se nos textos de Raúl Prebisch (1962), com seu pensamento sobre a hegemônica visão de crescimento industrial e a possibilidade de desenvolvimento envolvendo todos os agentes da sociedade, a partir da industrialização, amplamente defendida principalmente no período estruturalista.

Em uma visão crítica, percebe-se que o neoestruturalismo contém o seu contrário, que é a visão baseada historicamente em

um crescimento industrial, o qual ocorreu naturalmente após 1930 e ainda hoje aparece na mente das pessoas e dos governantes, baseado na industrialização e na mecanização, em um período de diversidade demográfica, econômica e social que já apresenta novos contornos.

Cabe aqui uma análise relevante de periferia e centro, que foi foco das discussões desde os primórdios estruturalistas da Cepal. A periferia é produtora, fornecedora de mão de obra, já o centro é produtivo, o que normalmente gera interdependência, pouca diversificação e, para além disso, muitas vezes, perda de aspectos regionais, como hábitos da população. Como consequência, criam-se massas que não sabem agir para além do homogeneizado, devido à produção industrial massificada (Bieslchowsky, 2020).

Ao se analisar tanto o período estruturalista como o neoestruturalista, percebe-se, em linhas gerais, uma dependência entre periferia e centro em todas as escalas regionais, desde as cidades pequenas até as grandes, e mesmo estados e países, com base em um modelo industrial que sofre historicamente a conhecida doença holandesa,¹⁷ descrita na literatura econômica. O Brasil, por exemplo, também sofre dessa doença desde os tempos coloniais, pois baseia-se na produção de bens de pouco valor agregado e na importação de produtos de alto valor, o que gera uma série de consequências econômicas e sociais, dentre elas o desequilíbrio na balança de pagamentos.

Essa reflexão apresenta movimentos de contrários entre o estruturalismo e o possível neoestruturalismo da Cepal, sobre o

17 O conceito de doença holandesa é conhecido na literatura econômica pelos efeitos multiescalares e multidimensionais que ocorrem a partir de uma produção focada na importação de bens de alto valor agregado e na produção de monoculturas de baixo valor e com pouca utilização de tecnologia.

qual se vai discorrer na sequência deste ensaio, passando por uma análise dos 70 anos de constituição da Comissão (Quadro 1).

Quadro 1 - Pensamento da Cepal

Período	Características
1950	Foco na industrialização
1960	Reformas para aprofundar a industrialização e reduzir a desigualdade
1970	Desenvolvimento com integração social e fomento às exportações
1980	Superação com crescimento e preocupação com a dívida externa
1990	Transformação produtiva com equidade
2000	Posicionamento da América Latina frente à globalização com desenvolvimento e cidadania
2010	O imperativo da igualdade

Fonte: Adaptado de Bieschowsky (2020)

Percebe-se, ao analisar o pensamento cepalino, que se parte do estudo e da observação das dinâmicas industriais como elemento fundamental para o desenvolvimento das regiões, bem como da tentativa de regulação entre as questões sociais advindas dessa atividade econômica, visto que o pensamento inicial, ainda enraizado em muitos discursos, estava fortemente vinculado ao processo de industrialização propriamente dito.

Nos anos 1960, começou a discussão sobre a questão social, visando amenizar os efeitos da desigualdade gerada pelo próprio desenvolvimento do capitalismo, que ocorreu no cenário internacional muitas vezes iniciado por atividades comerciais e posteriormente migrando para a atividade industrial das famílias.

Mas o próprio raciocínio inicial já apresenta uma contradição, uma vez que se questiona se, na época, havia realmente o

aflorescimento de um pensamento mais voltado para sociedade em geral, com uma preocupação para reduzir a desigualdade, ou se, na verdade, pretendia-se gerar um exército de reserva para o consumo, como já aconteceu várias vezes na história da humanidade. Por exemplo, no Brasil, pode-se pensar que a própria abolição da escravidão foi vista por alguns agentes da sociedade da época como possibilidade de desenvolver mercados consumidores.

Na década de 1970, percebe-se claramente o raciocínio industrial fordista, com a preocupação de se voltar ao mercado exportador, visando ganhos de escala. Esse pensamento apresentou dois problemas estruturais: a própria competitividade dos países no cenário internacional e o acirramento da doença holandesa, por não se ter tecnologia de ponta e a atuação ocorrer em nichos de pouco valor agregado.

Na década de 1980, segue-se essa mesma linha, com preocupação quanto aos reflexos e impactos na balança de pagamento, com ações paliativas para uma questão estrutural que tem uma série de origens de natureza econômica e não econômica.

Nos anos 1990 e 2000, segue a preocupação com os reflexos dessas políticas, na verdade, com foco na globalização e na dificuldade de algumas regiões se posicionarem frente à homogeneidade das políticas de produção, com uma série de novos problemas com os sistemas fordistas industriais, visto que, em termos de demografia, surgem novos elementos, como envelhecimento da população e diminuição demográfica de algumas regiões, já com sinais também de desindustrialização, principalmente em alguns segmentos econômicos.

Na última década analisada, surge a questão imperativa para a igualdade, inclusive com a publicação da obra *Pactos para igualdade* (2014), pela Cepal, a qual traz avanços na agenda de análise das formas de organização da produção e seus reflexos para a sociedade.

Percebe-se que a cidadania, o social e as próprias questões ambientais, que praticamente não apareciam no período estruturalista, são avanços relevantes para a discussão multidimensional do Desenvolvimento Regional, mas ainda são muito incipientes, gerando preocupação sobre até que ponto, efetivamente, chegam em todas as camadas da sociedade.

O Quadro 2 mostra uma agenda iniciada em 2008, envolvendo questões multidimensionais que tratam de igualdade e cidadania, em linhas gerais, com uma maior preocupação com a sociedade e as externalidades geradas pelas formas de organização da produção nas dimensões social, macroeconômica, produtiva e ambiental.

Quadro 2 - Quinze novidades analíticas (2008 – 2018)

Dimensões	Novas formulações e principais ênfases
Três elementos interdimensionais básicos	1. A centralidade da igualdade 2. Pactos para a igualdade 3. A economia política e a cultura do privilégio
Social	4. Análise multidimensional da pobreza 5. Matriz de desigualdade social 6. Autonomia das mulheres 7. Tendências demográficas: envelhecimento e migrações
Macroeconômico	8. Macroeconomia para o crescimento (ênfase renovada) 9. Ciclos reais de produção e investimento: intensidade e duração
Produtivo	10. Hiatos de produtividade externa (“não convergência”) e interna (“heterogeneidade estrutural”) 11. Mudança estrutural progressiva: eficiências Keynesiana, Schumpetariana e Ambiental 12. Revolução digital, conectividade de banda larga 13. Governança de recursos naturais

Dimensões	Novas formulações e principais ênfases
Ambiental	14. Economia de câmbio climático 15. Grande impulso ambiental

Fonte: Bárcena; Bielschowsky, Torres (2018, p. 40)

Apesar da agenda mais multidimensional, entende-se que, realmente, a centralidade dessas questões e também dessa discussão começou tardiamente, devendo ser entendida à luz do bem comum, exigindo investimentos em educação e mudança estrutural, o que envolve a mentalidade da sociedade. Essa perspectiva remete à discussão de Harvey (1992), na tese central de sua obra *Pensamento pós-moderno*. O autor questiona se o pensamento para uma sociedade pós-capitalista seria uma realidade ou uma falácia; reflete também sobre toda a complexidade do termo “pós”, visto que se percebe sempre uma série de contradições e voltas ao pensamento homogeneizado (ou seja, não se deseja criar “rótulos” de períodos históricos).

Para aprofundar a análise, serão verificadas, a seguir, as questões estruturais relevantes para o Desenvolvimento Regional, descritas na obra *Pactos para igualdade*, publicada pela Cepal, para posteriormente estabelecer inter-relações com a gestão social dos territórios.

3 ASPECTOS ESTRUTURAIS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Para começar esta discussão, cabe salientar que o próprio conceito de Desenvolvimento Regional traz uma complexidade multidimensional, multiescalar e transdisciplinar, visto a sociedade em geral ter uma visão muito focada no crescimento econômico isolado, que na maioria das vezes não resulta no desenvolvimento

de longo prazo e no bem-estar das pessoas e da sociedade como um todo.

O desenvolvimento não é homogêneo no espaço nem sincrônico no tempo. A distribuição desigual dos recursos naturais e a acumulação diferenciada dos frutos do trabalho humano produzem distintas localizações, que se reproduzem em velocidades diversas. O próprio processo da colonização brasileira é um exemplo de formação desigual pela distribuição de terras e de cargos públicos (Egler; Bessa; Gonçalves, 2013; Grzybovski, 2014).

Nesse conceito, a visão de se entender a diversidade das regiões, bem como as questões econômicas e não econômicas que envolvem o desenvolvimento como um todo é um desafio para os estudos sobre desenvolvimento e para as dinâmicas organizacionais e as próprias políticas públicas (Reis, 2005). O desenvolvimento é um tema discutido, geralmente, de forma interdisciplinar nas ciências sociais e nas ciências sociais aplicadas, figurando como uma temática composta por várias interpretações, conforme referido por Scatolin (1989, p. 6):

Poucos são os outros conceitos nas Ciências Sociais que se têm prestado a tanta controvérsia. Conceitos como progresso, crescimento, industrialização, transformação, modernização, têm sido usados frequentemente como sinônimos de desenvolvimento. Em verdade, eles carregam dentro de si toda uma compreensão específica dos fenômenos e constituem verdadeiros diagnósticos da realidade, pois o conceito prejulga, indicando em que se deverá atuar para alcançar o desenvolvimento.

Quando se fala em desenvolvimento, está-se pensando na multidimensionalidade que o tema traz, não se limitando aos aspectos

meramente econômicos. Essa discussão será complementada ao se fazer uma relação com as questões estruturais para o desenvolvimento e suas interfaces com a gestão social, abordagem desenvolvida ainda neste ensaio. Pretende-se focar principalmente nas reais alterações ou evoluções no pensamento da Cepal no decorrer dos 70 anos de sua constituição, nos macropérios estruturalista e neoestruturalista, bem como na análise da real alteração ou manutenção do pensamento original da Comissão.

No quadro da globalização, os países competem entre si. Por isso, precisam de uma teoria e de uma estratégia nacional de desenvolvimento. Novo Desenvolvimentismo é o nome dessa teoria e dessa estratégia. Além de defender políticas do lado da oferta, como a educação, o apoio à ciência e à tecnologia e a política industrial, a grande novidade econômica está em definir, no plano teórico, o papel da taxa de juros e da taxa de câmbio no desenvolvimento, mostrar que esses dois preços macroeconômicos geralmente estão fora do lugar e defender uma política macroeconômica ativa, que os ponha no lugar certo.

Para a perspectiva neoliberal, basta que o Estado garanta o bom funcionamento do mercado; para o Novo Desenvolvimentismo, o Estado não tem mais o papel de produtor que tinha no estruturalismo, mas tem, entre seus papéis econômicos, o de evitar a armadilha macroeconômica dos juros altos e do câmbio apreciado (Bresser-Pereira, 2020).

Apesar de manter algum alinhamento com a obra *Pactos para igualdade*, publicada pela Cepal, Bresser-Pereira (2020) traz uma contribuição relevante para se pensar em novos contornos para o desenvolvimento dos países latinos, complementando, também, o Quadro 2, das novidades analíticas. Nesse contexto, vai-se discorrer sobre as questões estruturais para o desenvolvimento defendido pela Cepal, a fim de buscar as inter-relações com a gestão social, foco deste ensaio.

A Cepal publicou *Pactos para igualdade*, última obra de uma trilogia, com o objetivo de discutir questões estruturais para o desenvolvimento de curto e longo prazos, com viés para dois grandes desafios para o desenvolvimento da América Latina e do Caribe, que envolvem: alcançar maior grau de igualdade e procurar sustentabilidade na atual inflexão do desenvolvimento frente às novas gerações (CEPAL, 2014).

A Cepal publicou o primeiro documento desta trilogia em 2010, por ocasião do trigésimo terceiro período de sessões, com o título *A hora da igualdade: brechas por fechar, caminhos por abrir*. Nesse livro, propõe-se um desenvolvimento centrado no valor da igualdade com enfoque em direitos. “Igualar para crescer e crescer para igualar” é a máxima que marca o espírito dessa proposta (CEPAL, 2014, p. 5).

Por diversas vezes, no referido material, encontra-se o termo “desenvolvimento sustentável” como movimento entre crescimento e igualdade. Vale lembrar que, de forma crítica, considerando a perspectiva adotada neste ensaio, não existe desenvolvimento sem pensar em sustentabilidade. Já a visão tradicional é mais focada no econômico unicamente, com a visão de crescimento e progresso.

Cabe, então, analisar os aspectos estruturantes para a igualdade e, conseqüentemente, o desenvolvimento, conforme apresentados na obra da Cepal, fazendo as relações com a gestão social proposta neste ensaio. Nessa senda, cabe destacar que as regiões se encontram em uma encruzilhada histórica para o desenvolvimento, com uma série de desafios que combinam restrições externas e problemas endógenos, entre eles: o dinamismo do comércio internacional, restrições à demanda, acesso ao financiamento, articulação regional frente à globalização. Em relação aos problemas internos, destacam-se: estrutura produtiva desarticulada e defasada, mercado de trabalho informal, baixo nível de investimento em tecnologia, débil governança dos recursos

naturais, déficit dos serviços públicos, pressões ambientais e energéticas, debilidade de regulação e captação de recursos (CEPAL, 2014).

Poder-se-ia seguir por várias linhas de análise para discorrer sobre o complexo tema que envolve o desenvolvimento dessas regiões. No entanto, opta-se, aqui, por analisar, a partir dos documentos da Cepal, a visão da obra *Pactos para igualdade*, por uma questão estrutural, que envolve a sociedade como um todo, visto que, se essas visões não forem compartilhadas e não gerarem o envolvimento de todos os agentes das regiões, corre-se o risco de ficarem meramente nos documentos.

Esse é um problema que envolve todas as instituições, desde as públicas até as privadas, sendo importante investir cada vez mais em educação para propiciar uma mudança estrutural também na cognição das pessoas, no sentido de se tornarem partícipes e comprometidas com a estruturação para o desenvolvimento e a cidadania participativa. Nesse contexto, há uma centralidade que envolve todo o raciocínio e a complexidade de se pensar na sociedade como um todo e com viés de longo prazo para o desenvolvimento. Assim, “tanto a sustentabilidade econômica como a ambiental estão fortemente determinadas pelo perfil da estrutura produtiva. Para grande parte da região, é evidente a centralidade dos recursos naturais nesta estrutura” (CEPAL, 2014, p. 55).

Cabe, ainda, discorrer sobre cada pacto destacado como questão estrutural para o desenvolvimento e para a análise da evolução do pensamento cepalino no desenvolvimento histórico de suas atividades. É isso que se propõe na sequência.

a) Pacto para fiscalidade com vocação de igualdade: Esse não é apenas mais um pacto, trata-se de um mecanismo relevante de regulação e inclusão social. É um pacto que, na perspectiva assumida neste estudo, chega tardiamente nos

documentos da Cepal e poderia ser o financiador de políticas para a igualdade ou, no mínimo, para a redução das desigualdades.

A justiça fiscal é um tema recorrente, mas que, na prática, ainda precisa evoluir muito, no sentido de tributar mais a propriedade, de trabalhar mais a redistribuição da renda. Percebe-se, no Brasil, a existência de políticas equivocadas de benefícios e reduções de ICMS ao nível estadual, trabalhando com reduções de base de cálculo lineares, independentemente do nível de renda do cidadão; já em nível federal, poucos países não tributam mais dividendos, em se falando de imposto de renda. Esses são fatores básicos que, além de não gerarem recursos para o social, contribuem para o aumento da desigualdade estrutural.

b) Pacto para o investimento, política industrial e financiamento inclusivo: Este é outro complexo pacto que envolve visões de dinâmicas organizacionais que desenvolvam a capacidade de investimento, a busca por novas tecnologias e uma forma de organização da produção comprometida com a tríade “econômico, social e ambiental” (Fontoura; Wittmann, 2016). Nesse viés, a política industrial, em coordenação com outras políticas macroeconômicas, ambientais e sociais, deve redefinir os incentivos em favor de setores e atividades com trajetórias mais dinâmicas e sustentáveis e incluir estímulos setoriais e horizontais que favoreçam certas trajetórias tecnológicas e de aprendizagem (CEPAL, 2014, p. 67).

Nesse contexto, é de fundamental importância a inclusão do sistema financeiro, o qual é imprescindível para buscar linhas para áreas estratégicas, fomento às atividades planejadas e à pequena e média empresa com regulação multidimensional.

c) Pacto para igualdade no mundo do trabalho: Esse é um pacto e uma mudança estrutural fundamental para o desenvolvimento e a igualdade, devendo caminhar para a formalização do emprego e o cuidado para a inclusão, profissionalização e regulação de gênero e raça, que são questões históricas e comprometidas pela formação desigual das regiões.

(...) coordenar as políticas macroeconômicas e setoriais com a política trabalhista para: assegurar a prioridade do objetivo de emprego produtivo e trabalho decente na formulação das políticas macroeconômicas; reduzir a um mínimo as perdas de emprego e assegurar a proteção dos desempregados durante as fases baixas do ciclo econômico (CEPAL, 2014, p. 69).

d) Pacto para um maior bem-estar social e melhores serviços públicos: Esse pacto é um dos mais polêmicos e, em uma análise com viés histórico, convém lembrar que as regiões latinas foram formadas com problemas sérios de igualdade, pela formação colonial, pelo trabalho escravocrata e pela tardia inclusão da mulher no mundo político e do trabalho. Na última obra da trilogia, a Cepal inclui a questão dos povos indígenas, que também apresentam problemas estruturais em função dessa formação especial desde os tempos coloniais.

O pacto social deve também dotar a política pública do reconhecimento e da capacidade de gestão necessária para fazer convergir a uma ampla maioria da população o uso de serviços públicos e o consumo de bens de interesse público que sejam providos com maior qualidade e oportunidade (CEPAL, 2014).

e) Pacto para sustentabilidade ambiental: Como o objetivo deste estudo é analisar o pensamento da Cepal nos períodos estruturalista e neoestruturalista, pode-se dizer que a sustentabilidade ambiental foi uma questão que chegou tardiamente nos documentos da Comissão e que ainda não foi realmente absorvida pelo poder público e pela sociedade, no que tange à gestão de resíduos e à preservação ambiental.

O Brasil, por exemplo, tem em seu território um patrimônio da humanidade, que é a Amazônia, porém ela ainda é devastada por alguns agentes econômicos, causando sérios impactos ambientais e, também, econômicos, no que se refere à regulação dos rios voadores e à distribuição das chuvas no continente. Também urge implantar uma política de produção de energias limpas com viabilidade operacional e econômica nas regiões. Já na questão fiscal, como fator estruturante, por incrível que pareça, ainda não há subsídios na maioria dos países para a produção de energia limpa e para a redução no uso de combustíveis fósseis.

O pacto deve abordar o controle preventivo das externalidades ambientais negativas do consumo, mediante intervenções públicas, tais como as cargas tributárias sobre os combustíveis fósseis (CEPAL, 2014).

f) Pacto para governança dos recursos naturais: Efetuar a governança dos recursos naturais implica abordar, com visão de médio e longo prazo, o regime de propriedade, de apropriação e de uso da renda e a regulação de conflitos derivados dessa exploração (CEPAL, 2014). A mudança estrutural decorrente desse pacto envolve as formas de produção, com interesse técnico em desenvolvimento de tecnologias, cooperação em rede, visão mais endógena das regiões,

para, com isso, melhorar os reflexos da doença holandesa já citada neste ensaio.

Há, mais uma vez, relação com as questões fiscais, visto que a tributação das externalidades negativas, com investimento em tecnologia, educação e formação técnica, pode criar um círculo virtuoso de desenvolvimento dentro de um plano estratégico e social.

g) Um pacto da comunidade internacional pelo desenvolvimento e a cooperação pós-2015: Mesmo antes da pandemia de Covid-19, já se imaginavam profundos impactos e mudanças supersimbólicas na sociedade pós-2015, como já citado em um dos pactos para igualdade da Cepal, analisado neste ensaio.

Como objetivo central, volta-se ao tema do combate à pobreza, com uma série de análises de possibilidades que envolvem todos os atores e setores da sociedade. Trata-se de acordar um pacto global que seja solidário com as gerações vindouras, que enfrentarão um cenário mais incerto e com maior escassez de recursos naturais. Significa, ademais, buscar a celebração de acordos internacionais – comerciais, ambientais e sociais – que respeitem o princípio de responsabilidades comuns (CEPAL, 2014).

Nesse contexto, emerge a necessidade de discussão e de ações concretas para gestão social em tempos de redução da renda das famílias e possível inflação de custos, em função da diminuição também do consumo.

4 A POSSIBILIDADE DA GESTÃO SOCIAL

O termo gestão social encontra-se em construção no Brasil. Trata-se de um processo de mudança estrutural que envolve a mentalidade das pessoas e, conseqüentemente, da sociedade, visto que, ao analisar o pensamento da Cepal neste ensaio, percebe-se que somente no início do período estruturalista as discussões eram meramente sobre a produção industrial (Cançado; Tenório; Pereira, 2011). Com o decorrer das publicações e da evolução, principalmente na obra *Pactos para igualdade*, houve a inclusão de complexos assuntos que, de forma reduzida, podem ser citados pela tríade: econômico, social e ambiental.

Para se pensar na gestão social, tanto no âmbito organizacional como na gestão social dos territórios, uma possibilidade de reflexão já foi apresentada por Tenório (1998), como uma mudança aparentemente singela, entretanto complexa, pois envolve a mudança estrutural na mentalidade das pessoas de se pensar a sociedade – e não o mercado – em primeiro lugar.

Com esse olhar e pensando na tríade econômico, social e ambiental, urge o desenvolvimento de ações integradas entre todos os atores da sociedade, com dinâmicas organizacionais e políticas mais efetivas no que se refere às questões estruturantes para o desenvolvimento das regiões.

A principal interface da gestão social para o desenvolvimento, destacada neste ensaio, tem forte relação com o período neoestruturalista da Cepal, mas precisa efetivamente chegar a todos os setores da sociedade, como principal mudança estrutural para uma cidadania participativa.

Cabe destacar que todos os pactos citados anteriormente como interfaces para a visão de gestão social, inclusive os envolvendo as dinâmicas organizacionais, têm impacto nas regiões e também na visão de mundo das pessoas, visto que as organizações

também são lugares de convivência que impactam a cognição dos cidadãos.

A sociedade precisa estar atenta e informada sobre todas as complexidades que compõem o desenvolvimento de longo prazo. Como exemplo, no Brasil, pode-se citar a questão ambiental da preservação da Amazônia e a complexa questão da produção rural, importante tanto no âmbito familiar como no agronegócio. Por um lado, pode-se pensar que é necessário explorar e desmatar áreas, como está acontecendo no país, defendendo, assim, uma visão econômica ou de exploração econômica. Por outro lado, ainda sob o aspecto econômico, tanto para a agricultura familiar como para o agronegócio, pode-se pensar com base científica, observando a formação dos “rios voadores”, pois essa exploração aparentemente econômica pode influenciar muito a distribuição das chuvas e a irrigação no Brasil, que, para muitos cultivos, fica inviável também sob o prisma econômico.

Então, como visto no exemplo, ao se pensar na sociedade, gera-se uma série de contradições. Neste ensaio, discorreu-se propositalmente sobre essas contradições do pensamento econômico, reflexão esta que é extremamente relevante e necessária e que representa o pensamento cepalino nos períodos estruturalista e neoestruturalista.

5 À GUIA DE UMA CONCLUSÃO: PENSAMENTO CEPALINO E GESTÃO SOCIAL

Usando a humildade acadêmica com um assunto desta complexidade, não convém encerrar o ensaio expondo conclusões, mas sim propondo reflexões para novos estudos e análises de possibilidades.

O ensaio objetivou descrever como se estruturou o pensamento da Cepal, a sua contribuição para a visão de Desenvolvimento

Regional, as principais alterações e se as premissas atuais estão de acordo com o pensamento inicial da Comissão.

Como principal constructo, pode-se mencionar que a Comissão mantém sua perspectiva inicial, apesar de o período estruturalista, iniciado nos anos 1940, estar mais focado na visão de crescimento industrial, partindo de um contexto histórico e de organização da produção muito envolvido ainda pela Revolução Industrial.

Com o desenvolvimento da Comissão, surge o período neoestruturalista, principalmente após os anos 1990, apresentando cada vez mais aspectos estruturais para o desenvolvimento multidimensional, conforme apresentado no decorrer do ensaio.

O pensamento da Cepal foi sendo constantemente atualizado com o passar do tempo, entretanto os princípios norteadores heterodoxos mantiveram-se, tanto no período estruturalista como no neoestruturalista, apresentando alternativas às políticas meramente neoliberais, sendo o subdesenvolvimento da América Latina o principal foco dos estudos da Comissão, pois a região figura, durante todo esse período, como umas das mais desiguais do mundo.

Como constructo, pode-se mencionar também que o pensamento da Cepal, acompanhando o desenvolvimento histórico da sociedade, manteve seus princípios fundamentais, com a aproximação da visão de gestão social, também revisitada neste estudo.

Outro aspecto relevante, que este ensaio traz como possibilidade para novos estudos, são os fatores estruturantes nestes tempos em que a dinâmica industrial apresenta várias transformações, assim como a própria mudança estrutural, inclusive com a possibilidade de o desenvolvimento industrial não ser mais o paradigma dominante, apesar de ainda moldar o pensamento hegemônico de vários agentes da sociedade.

Nessa senda, as interfaces entre os aspectos estruturantes para o desenvolvimento e a gestão social devem ir para além dos

estudos, visando a cognição das pessoas, em uma visão de cidadania e participação dos vários agentes da sociedade, em formato de pactos, envolvendo a multidimensionalidade do tema (CEPAL, 2014; Moraes; Ibrahim; Moraes, 2020).

REFERÊNCIAS

BÁRCENA, Alicia; BIELSCHOWSKY, Ricardo; TORRES, Miguel. El séptimo decenio de la CEPAL: una reseña de su producción intelectual. In: BIELSCHOWSKY, Ricardo; TORRES, Miguel. (orgs.). **Desarrollo e igualdad: el pensamiento** de la CEPAL en su séptimo decênio. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018, p. 2008-2018.

BIESLCHOWSKY, Ricardo. Do manifesto latino-americano de Raúl Prebisch aos dias de hoje: 70 anos de estruturalismo na CEPAL. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 24, n. 1, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482020000100200. Acesso em: 12 dez. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Novo desenvolvimentismo: um segundo momento do estruturalismo latino-americano. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 24, n. 1, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482020000100204. Acesso em: 12 dez. 2020.

CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. Gestão social: Reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos Ebape. BR**, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo>.

php?pid=S1679-39512011000300002&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 12 dez. 2020.

CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe. **Pactos para a igualdade**: Rumo a um futuro sustentável. Síntese. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014.

EGLER, Claudio Antonio Gonçalves; BESSA, Vagner de Carvalho; GONÇALVES, André de Freitas. Pensar o território e a região: por uma agenda de desenvolvimento regional. **Mercator** – Revista de Geografia da UFC, v. 12, n. 28, p. 7-17, 2013.

FONTOURA, Fernando Bandeira Batista; WITTMANN, Milton Luiz. Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas. **Revista do CEPE**. Santa Cruz do Sul, n. 43, p. 101-118, jan./jun. 2016.

GRZYBOVSKI, Denize. A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais. In: VIII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA AMPAD, 2014, Gramado-RS. **Anais...** Gramado, maio 2014.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial**: o homem unidimensional. Tradução Giasone Rebuá. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1973.

MORAES, Isafías Albertin; IBRAHIM, Hermano Caixeta; MORAIS, Leandro Pereira. O pensamento da CEPAL de 2010 a 2018: o

enfoque na mudança estrutural produtiva para igualdade (MEPI). **Revista de Economia Contemporânea**, v. 24, n. 1, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482020000100202. Acesso em: 12 dez. 2020.

PREBISCH, Raúl. El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas. **Boletín Económico de América Latina**, Santiago de Chile, v. 7, n. 1, 1962.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

REIS, José. Uma epistemologia do território. Ensaios de homenagem a António Simões Lopes. **Sociedade e Agricultura**, v. 13, n. 1, p. 51-74, 2005.

SCATOLIN, Fábio Dória. **Indicadores de desenvolvimento**: um sistema para o Estado do Paraná. 1989. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1989.

TENÓRIO, Guilherme Fernando. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, p.7-23, set./out. 1998.

CAPÍTULO 9

DEMOCRATIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL FRENTE AOS POSTULADOS DEMOCRÁTICOS DO CONSTITUCIONALISMO CONTEMPORÂNEO: O CASO DA MERCUR

Jéssica Beatriz da Silva

Denise Bittencourt

Fernando Batista Bandeira da Fontoura

1 INTRODUÇÃO

O estudo em questão, fruto da pesquisa de dissertação do mestrado em Direito da Universidade de Santa Cruz do Sul, defendida em 2020, norteia-se sobre o estudo da democratização da tomada de decisão dentro do ambiente organizacional da Mercur S.A, em que se busca analisar, em uma perspectiva interdisciplinar, a extensão do caráter democrático para além das relações envolvendo o Estado e o cidadão, fundamentando-se por meio de bases teóricas e estudo de caso.

Deste modo, partindo do pensamento contemporâneo sobre a necessidade de ampliação e maximização da democracia nas

mais diversas esferas do convívio social, o estudo busca responder a seguinte indagação: a democratização do processo de tomada de decisão da Mercur reflete os postulados teóricos da teoria de Pateman e da gestão organizacional, adequando-se aos valores consagrados pelo Constituinte de 1988?

Assim, com o intuito de confirmar ou refutar a hipótese no sentido de corresponder à experiência de descentralização da referida organização como um modelo de gestão organizacional democrática e flexível que atende os postulados apresentados na pesquisa, tomando por base fatores como responsabilidade social da empresa e abertura de participação dos trabalhadores na tomada de decisão, a pesquisa em questão parte, primeiramente, de uma breve contextualização acerca do papel central da democracia e apresentação dos postulados teóricos da democracia participativa a partir da teoria de Carole Pateman.

Posteriormente, busca-se analisar o papel da racionalidade do processo de tomada de decisão dentro das organizações, destacando, como estudo de caso, a empresa Mercur, de modo a guiar-se por uma perspectiva mais prática, utilizando como metodologia o modelo hipotético-dedutivo para testar a hipótese frente as teorias eleitas, conferindo-se como técnicas de pesquisa, além da entrevista com colaboradores e coordenadores da empresa santa-cruzeense, a análise de fontes bibliográficas como livros, revistas eletrônicas, sítios eletrônicos, entre outros.

Tal análise remete sua importância tanto no que tange ao contexto social, em que se torna cada vez mais necessário realçar a modificação do cenário democrático e a percepção de que a democracia não deve estar ligada unicamente à ideia do voto, correspondendo essa ligação também com o ambiente de trabalho, como uma das atividades mais essenciais da vida humana. Ditames que se vinculam à amplitude do caráter democrático, além do previsto pela própria Constituição Federal de 1988 que

abarca, dentre outras questões, a redação do artigo 7º, inciso XI e a importância do modelo democrático de participação dentro das organizações, de modo a exaltar as novas visões de gestão organizacional mais flexibilizadas e condizentes com o cenário atual da sociedade.

2 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO NO BRASIL E O PAPEL DA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA NA TEORIA DE CAROLE PATEMAN

Voltando-se ao Estado Democrático de Direito, a configuração da democracia como um dos elementos essenciais do chamado Constitucionalismo Contemporâneo, que se incorpora na atual Constituição Federal de 1988, exalta a participação dos cidadãos como uma de suas maiores conquistas dentro dos mais diversos seguimentos da sociedade. Em primeiro aspecto, no que corresponde ao verdadeiro sentido da palavra, tem-se que a democracia é considerada governo do povo ou também governo da maioria.

No entanto, antes de se tornar o governo da maioria que se tem como noção dos dias de hoje, muitas foram as alterações impostas a esse sistema, que iniciou restringindo o número de pessoas a participarem dessa forma de governo até abarcar a soberania popular. Em termos gerais, a democracia alterou seu sentido no período do Estado Moderno, vindo a ser compreendida como um meio possível de governar o Estado. Por essa razão, elementos como o próprio fundamento do governo da maioria e também do espaço público passaram a ganhar novos contornos.

No entanto, mais do que resultar em uma reorganização política e em grandes transformações das relações humanas, incluindo um novo sentido do termo comunidade, ao atravessar o liberalismo, tal período se viu envolto pelas relações do mercado e um viés

individualista, expondo uma democracia formalista e, ao mesmo tempo, um maior espaço para debates políticos que, diferentemente da Grécia Antiga, não fazia as limitações retratadas no modelo anterior no que tange as discussões políticas (Rosenfield, 2003).

Em uma visão clássica, o ideal de democracia se fortaleceu no maior alcance da participação do povo. Todavia, tal concepção, atrelada a compreensão de que a democracia se apresenta como o governo do povo, acabou sofrendo duras críticas de Schumpeter (1961), em que a vontade da maioria, para o autor, não poderia ser considerada como condição para qualificar a democracia devido as facilidades de manipulação e visão elitista que poderiam colocar em dúvida o procedimento. Segundo o economista, o papel do cidadão deveria estar atrelado tão somente a escolha de seus representantes políticos através do voto.

Com efeito, considerando que o entendimento de Schumpeter não é majoritário, reflete-se que o Estado que, de início, assumiu sua fase absolutista, posteriormente se guiou pela fase condizente ao Estado Liberal (Sarmiento, 2006). Tratando-se do modelo de democracia do Estado Moderno, este teve início como instrumento representativo semelhante com o que se tem nos dias atuais, mas voltado a sua concepção liberal, a qual fez parte da época (Gorczewski; Martin, 2018). Resguarda-se, com isso, o entendimento de que não se pode compreender a democracia do Estado Moderno sob o mesmo viés existente na antiguidade ou então associar a democracia burguesa com a democracia popular (Silva, 2014). Tratam-se, portanto, de momentos históricos distintos, os quais devem ser interpretados dentro de seus contextos (Rosenfield, 2003).

Nesse seguimento, tem-se como importante frisar as considerações de Dahl (2001) a respeito da democracia no seu formato plenamente democrático. Para o autor, a participação, baseada na igualdade de oportunidades, condição em que apenas um

governo democrático pode propiciar, deveria se fazer presente na questão do próprio voto e na sua contagem, sendo um meio de evitar situações indesejadas como a tirania, bem como condicionar os direitos, liberdades e desenvolvimento humano. Held (1987) também condicionou a mesma atuação para se exigir um caráter democrático, dando semelhante relevo a temáticas como a igualdade de voto e estímulo a participação efetiva dos cidadãos.

Partindo do cenário atual, respalda-se que além da democracia estar acentuada com a ideia do governo da maioria, ao estar interligada com os ditames constitucionais, também se apresenta como um modelo que deve levar em consideração a primazia dos direitos fundamentais, dentre eles os direitos sociais, além do amparo às minorias, a abertura de espaço público destinado a diálogos, como também a participação dos cidadãos que vai além da conta de votos, em que se propicia à sociedade a abertura do debate sobre situações envolvendo o bem comum e não somente ao próprio interesse (Sarmiento, 2006).

No caso do Brasil, a promulgação da Constituição Federal de 1988 representou um marco por instituir um texto que representou grande relevância por realçar mais de três décadas de estabilidade e de um novo pensar democrático (Barroso, 2017). Tal ponto, como anteriormente ressaltado, diz respeito à noção de que o poder provém do povo, sendo a participação o meio pelo qual esse poder é exercido, que pode se dar de forma direta ou indireta, sendo esse último precedido de representação. Nesse contexto, tem-se que a citada Carta não adotou um único modelo de caráter democrático, sendo recepcionados os modelos mais relevantes da atualidade, correspondendo à democracia representativa, deliberativa e direta, também chamada de participativa.

Todavia, mesmo com as críticas apontadas aos modelos democráticos, como o representativo, o fato é que todos os

modelos tiveram seus críticos e defensores. Tratando-se da democracia participativa como elemento debatido neste artigo, mesmo plainada por argumentações utópicas por conta das dificuldades de sua concretização, o aporte democrático amparado no exercício direto da participação popular não apenas trouxe uma maior noção de legitimidade das decisões, como também o envolvimento de maior número de pessoas, oportunizando uma maior possibilidade de tratar de questões que, no sistema representativo, não seriam facilmente abordadas, correspondendo a um maior estímulo aos cidadãos para o exercício de seus direitos democráticos (Macedo, 2008; Raushenbach, 2014).

Diante desse seguimento embasado no cenário contemporâneo, amparado pelo sistema democrático, tem-se que tais modelos democráticos não podem ser vistos como instrumentos distintos e sim como elementos complementares para uma maior concretização da democracia como um todo, uma vez que a expansão do caráter democrático nos mais diversos seguimentos sociais ser encarada como um meio de ampliar o pensar democrático na sociedade. Todavia, esse pensamento não só ganhou adeptos, como também críticos que ainda afirmavam, como Dahl (2001), que o modelo representativo corresponderia a um sistema sofisticado e igualitário.

Contudo, ainda que o modelo representativo seguisse seu espaço, a problemática quanto à participação popular nesse processo passou a ser uma questão que deveria ser revista (Sousa Santos, 2003). Pensamento esse que se guiou Pateman (1992) por não apenas passou a fazer considerações a respeito da teoria contemporânea da democracia, como também criticar o papel da participação nesse cenário, que era reduzido ao mínimo necessário. Para a autora, segundo entendimento de Pereira (2016), tal teoria não mais poderia vigorar como se fosse o único meio para atingir a democracia, existindo a necessidade de retomar o debate

sobre o papel da participação e seus efeitos dentro do modelo democrático.

Assim, no sentido de expor que a democracia corresponde muito além do ato de votar e ser votado, Pateman, como defensora de um modelo de participação mais amplo, buscou como alternativa a chamada teoria da democracia participativa, sendo essa inspirada principalmente pelo filósofo Jean-Jacques Rousseau. Contudo, como bem adverte Miguel (2017), em sua leitura sobre a socióloga em comento, por mais que as obras rousseauianas tenham servido de base para a criação da citada teoria, em que se fala da ampla participação dos cidadãos, principalmente no cenário legislativo, importa ressaltar que as premissas apresentadas não são as mesmas apontadas por Pateman. Ponto esse que se percebe não o retorno a democracia direta desenhada pelos clássicos, e sim aos ajustes destinados as demandas da sociedade contemporânea.

Nesse sentido, mesmo criticando o pouco espaço do modelo representativo destinado à participação popular, Pateman não descartou o funcionamento das instituições representativas, sendo consideradas, segundo ela, como um meio de ampliação da participação como ponto central para a democracia. Com essa compreensão, a citada autora, sendo uma das estudiosas que mais avançou nesse debate, também passou a sustentar a necessidade de incorporar o pensar democrático, alinhado à maior participação popular, dentro de outros cenários da sociedade, de modo a aumentar o interesse dos cidadãos em situações que envolvem a própria comunidade e seu país, sendo esse pensamento fruto de um maior engajamento dessas pessoas com os ideais de participação.

Na visão patemaniana, a questão não estava ligada somente ao mero ato de participar e sim na maior qualidade dessa participação, refletindo no sentido de que quanto maior as oportunidades de educar os indivíduos como cidadãos, maior a experiência de

participação e, conseqüentemente, melhor seu desempenho tanto no nível social quanto político, sendo realçada uma maior possibilidade de empoderar cada vez mais os cidadãos tanto em situações cotidianas quanto na vida política por meio do diálogo (Pateman, 1992; Miguel, 2017). Participação essa defendida pela socióloga simboliza, por assim dizer, a tentativa de buscar um maior apreço por parte dos cidadãos em exercer a cidadania e assim fazer parte da comunidade, correspondendo o ato de participar também embasado sob o aspecto psicológico, contribuindo para a sua formação no futuro (Pateman, 1992; Cremonese, 2012).

À medida que tal questão fica clara, em que se percebe uma maior inclusão da participação dos cidadãos em decisões que lhe dizem respeito, confere-se também o entendimento de que essa oportunidade dificilmente seria possível sem a presença da democracia participativa e dos valores nela consagrados, em que o alcance a preceitos como liberdade, igualdade e autonomia atinge formato mais amplo e compatível com o sistema democrático (Cheren *et al.*, 2008). Com essa avaliação, Pateman (1992) também lançou defesa não apenas da teoria da democracia participativa no sentido de ampliar a participação em ambientes públicos, como também o fez no sentido de sustentar a imersão da democracia participativa dentro de outros cenários, como é o caso do ambiente de trabalho.

Todavia, esse propósito de protagonismo social, associado à participação nas indústrias, não se derivou da noite para o dia, tampouco sucedeu a algo considerado tradicional no mercado. Do contrário, o pensamento atribuído às empresas no passado incorporava uma visão autoritária, ortodoxa, em que o ato de participar era assim destinado a poucos, sendo a tomada de decisão uma das atribuições da administração na figura dos chefes, em que os trabalhadores tão somente acatavam as decisões, sem qualquer participação no ato decisório, correspondendo ao pensamento

estereotipado de que as decisões empresariais deveriam ser pensadas unicamente em razão de custos e benefícios, cabendo apenas ao gestor o papel de tomar a decisão considerada mais coerente (Préve; Moritz; Pereira, 2010).

A ideia de elevar sistemas burocráticos e autoritários, mesmo não sendo deixada de lado, uma vez que também faz parte de alguns setores empresariais, encontra, então, impasse na abertura de novos paradigmas que se formaram em virtude das complexidades do meio social, incluindo as empresas, cujo cenário de transformações que a cada vez mais investem em mudanças sociais, informacionais, de gestão, tecnológicas, oportunidade em que cabe a organização, além do atendimento as demandas de mercado, o alcance a valores extraídos nesta nova realidade (Bazzotti; Garcia, 2006). Coloca-se, assim, a necessidade de um modelo de gestão já não mais engessado quanto as posições hierárquicas, com maior envolvimento dos colaboradores e maior oportunidade de participação dos profissionais dentro da organização em áreas como a própria tomada de decisões (Cardoso; Baptista, 2015).

Nesse contexto, mesmo não tratando das tecnologias e inovações existentes no século XXI, justamente por conta da obra ter sido publicada na década de noventa, Pateman, na visão de Miguel (2017), não deixou de defender a participação expandida para setores industriais, citando, inclusive, as diferenças de impacto das pessoas que são submetidas ao regime de trabalho assalariado e de forma tradicional com àquelas que estabelecem outro tipo de modelo, de modo que estas últimas, ao contribuírem com o processo de tomada de decisões, decisões essas que na maioria das vezes afetam diretamente suas vidas, tendem a ter um maior controle não só dentro dessas instituições, como também na própria vida e, conseqüentemente, na percepção dos demais seguimentos sociais.

Além da necessidade de dispor de ferramentas para tanto, como o acesso à informação, a compreensão de introduzir o trabalhador no ambiente de trabalho, para Pateman, também se faz presente no sentido de estar preparado para contribuir efetivamente em decisões que venham afetar sua vida, elevando o papel de quem, na maioria das vezes, não era ouvido no ambiente laboral, de modo que assuntos que antes eram pensados tão somente em uma visão unilateral, passassem a ser deliberados pelos próprios trabalhadores. Pensamento esse que também acaba se incorporando ao chamado senso de eficácia política e pela sensação de eficiência pessoal, remetendo assim aos efeitos psicológicos e a sensação de autoconfiança e autonomia atribuída na vida dos participantes tanto no aspecto público quanto o privado (Pateman, 1992).

Vale asseverar, no entanto, que a participação aclamada na teoria da democracia participativa e que se alinha à defesa da sua implementação para os demais setores, como é o caso das organizações, não se refere a participação em qualquer ato relacionado ao ambiente laboral. O ato defendido realça o processo da tomada de decisão, em que a garantia quanto a vontade dos participantes deve ser respeitada e as opiniões ouvidas, vislumbrando, assim, o viés democrático (Cheren et. al., 2008). Coloca-se, portanto, a necessidade de que o participante disponha do poder decisório durante a consolidação do ato final, de modo que os processos em que a deliberação realizada de forma coletiva é posteriormente revisada por uma única pessoa ou por um grupo não seria considerada participação na sua forma efetiva, correspondendo puramente ao ato consultivo (Miguel, 2017).

Essa noção acaba ficando evidente na própria obra de Pateman (1992), que antes de adentrar na problemática da definição do termo participação no contexto empresarial, ressalta os motivos pelos quais considera ser na indústria o local onde os

efeitos psicológicos do ato de participar refletem na própria participação política. Nesse sentido, mesmo diante da existência de outros seguimentos, como o próprio lazer, dando continuidade ao entendimento da autora, reporta-se ser o trabalho não apenas uma das atividades principais dos seres humanos em razão da relação de subsistência, como também um ambiente em que ocorrem demandas coletivas e situações acerca da tomada de decisões que norteiam tanto os indivíduos quanto as instituições.

Deste modo, permeia-se que a ideia da participação direcionada ao ambiente laboral não recai sobre qualquer tipo de ato que envolva a presença dos trabalhadores, sendo elementar que tenham voz nesse processo. Tal argumento condiz com a significativa diferenciação compactuada pela teoria da democracia participativa e defendida pela referida autora, em que termos como poder e influência não são considerados sinônimos. Isso significa dizer que, para a socióloga, o ato de influenciar não é equipado ao ato de participar da tomada de decisão, sendo também distinto de atos consultivos, correspondendo, então, a três formas de participação: a pseudoparticipação, a participação parcial e a plena, descritas na obra (Pateman, 1992).

Com essa percepção, confere-se a pseudoparticipação como um instrumento em que mesmo podendo ser discutidos assuntos pertinentes aos atos decisórios entre os trabalhadores, estes são apenas consultados, cabendo aos administradores da empresa a palavra final. Ato esse que mesmo conduzindo algum sentimento de participação por parte dos envolvidos, acaba se resumindo em uma falsa percepção de participação, cujos assuntos são trazidos com o caráter meramente informativo. Já a participação parcial corresponde a possibilidade de influência da tomada de decisão por parte dos trabalhadores e não o poder de decidir propriamente dito, ou seja, mesmo com a possibilidade de influenciar no ato decisório, a decisão fica a cargo dos superiores, evidenciando

a situação de desigualdade entre os trabalhadores e a instituição (Pateman, 1992; Miguel, 2017).

Por conseguinte, dando continuidade à abordagem em questão, cabe salientar que o referido tipo de participação pode ser considerado tanto em situações que envolvem o nível mais baixo quanto o nível mais alto do ato decisório. Por nível mais baixo, compreende-se as decisões que se direcionam aos atos rotineiros da empresa. Já com relação aos níveis mais altos, reportam-se os atos de gestão da empresa, além de questões como investimentos, etc. Nesse seguimento, em que pese à existência de argumentos no sentido da dificuldade em distinguir a pseudoparticipação e a participação parcial, coloca-se que esta última sobrepõe o papel da participação, ainda que seja por meio da influência, ao contrário da pseudoparticipação que não incorpora nenhum tipo de ato participativo (Pateman, 1992).

Por fim, no que concerne à participação plena, diferentemente das situações anteriores que se enaltecem a partir da influência sobre a tomada de decisão, a participação plena atinge a questão do poder para conduzir a determinado resultado. Nesse processo, não existe disparidade entre os trabalhadores e a instituição, sendo que as decisões são tomadas pelo coletivo formado por indivíduos com poderes iguais, que passam a decidir sobre questões pertinentes às próprias atribuições de tarefas e decisões que lhes dizem respeito. Da mesma forma que a participação parcial, podendo ser possível sua aplicação tanto nas relações geradas pelos níveis mais baixos quanto nos níveis mais altos (Pateman, 1992).

Sobre esse assunto, não se pode deixar de realçar uma diferenciação de grande importância feita por Pateman (1992) quando se fala em democracia e participação na indústria. Em que pese os referidos termos tenham sido considerados palavras interrelacionadas, para a autora, ambas as palavras não podem

ser vistas como sinônimas, o que significa dizer que nem sempre a presença de instituições com um ambiente mais amigável vai se caracterizar como uma instituição democrática, sendo essa definição aplicável diante da análise do seu modelo de estrutura de autoridade, ou seja, seu modelo de gestão. O mesmo se pode dizer de instituições que, na concepção patemaniana, promovem a prática da participação parcial em que não é possível demarcar a democratização das estruturas da empresa ou também em situações onde são encontradas empresas operando por meio da participação parcial, mas que são consideradas não democráticas.

Essa diferenciação, na concepção patemaniana, reforça um dos grandes propósitos da teoria da democracia participativa quanto à necessidade da obtenção da participação de forma a corresponder aos efeitos psicológicos e a democratização desse sistema por meio de uma participação mais efetiva, também retratada como plena, no nível mais alto. Contudo, mesmo diante das observações, em que também se sustenta a possibilidade da própria pseudoparticipação corresponder a sentimentos de satisfação no trabalho, é na participação plena no nível mais alto, onde, na compreensão patemaniana, os trabalhadores estariam mais propensos a experiências de assuntos oriundos da administração da empresa, sem contar o fato de que estariam mais habituados com os impactos das decisões (Pateman, 1992).

Tal definição é importante no sentido de entender que mesmo diante de países considerados democráticos, o fato de empresas possuírem relações amistosas com seus empregados não as torna automaticamente estruturas de autoridade democráticas. Isso não significa dizer que os meros sinais de participação dentro das instituições não resultem no sentimento de participação dos envolvidos. A questão que se incide é sobre os tipos de efeitos causados desse comportamento, que não serão os mesmos comparados aos indivíduos que participam da tomada de decisões

com maior igualdade quanto a manifestação sobre o ato decisório (Pateman, 1992).

Essa possibilidade acaba atingindo em maior grau pessoas com maiores condições econômicas em razão das dificuldades encontradas pelos indivíduos com menores condições econômicas em participarem dentro do ambiente laboral. Fato que reflete não apenas nos próprios participantes, como também nas suas famílias e relações pessoais, visto que os trabalhadores que não participam da tomada de decisões tendem a se tornarem pais mais autoritários, reportando aos filhos um ambiente pouco participativo. Situação distinta quando se fala em famílias de classe média, em que a maior participação no local de trabalho aumenta a probabilidade de estimular aos filhos um ambiente participativo dentro dos seus lares (Pateman, 1992).

Comporta-se, no entanto, que para que haja uma maior participação dos trabalhadores e, posteriormente, o aumento do senso de eficiência política, cabe também a empresa a mudança de perspectiva, de forma não apenas a estimular os níveis de satisfação por parte dos trabalhadores ao se sentirem produtivos e valorizados, como também beneficiar a instituição não estatal por não afetar a eficiência da empresa, podendo, inclusive, aumentá-la. Assim, tem-se que a postura defendida pela teoria da democracia participativa, muito mais do que implicar a noção de participação de uma forma mais ativa e radical, exhibe a necessidade de que as empresas modifiquem suas estruturas de autoridade para assim ser possível desenvolver as qualidades psicológicas dos trabalhadores (Pateman, 1992).

Atrelando-se, assim, à possibilidade viável de uma considerável percepção acerca da teoria de democracia que resguarda o papel da participação que não está ligado tão somente aos fundamentos políticos, trazendo essa realidade para o contexto brasileiro, ainda que sejam poucos os casos estudados quanto à

existência de estruturas de autoridade democráticas, permeia-se que a Constituição Federal de 1988, ao tratar do direito fundamental social do trabalho, estabeleceu no artigo 7º um rol de garantias aos trabalhadores urbanos e rurais. Dentre tais dispositivos, convém destacar o inciso XI, que estabelece o direito à “[...] participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei” (BRASIL, 1988).

Todavia, mesmo com a referida previsão legal, tem-se a Lei nº 10.101 de 2000, acabou permanecendo omissa quanto à participação na gestão organizacional (BRASIL, 2000), expondo, assim, a ausência de regulamentação nesse sentido, incorporando-se como um desafio de organizações que pretendem se reinventar e se adaptar a um modelo de gestão democrática e participativa. Comporta-se, no entanto, que a omissão legislativa não é um impeditivo para a incorporação dos preceitos democráticos dentro das referidas instituições, haja vista que a necessidade cada vez maior de elevar o Constitucionalismo Contemporâneo e as premissas do Estado Democrático de Direito na sua amplitude.

3 A DEMOCRATIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL A PARTIR DA INVESTIGAÇÃO DO CASO MERCUR

Realçado o cenário democrático no Brasil e o papel da democracia participativa, cuja contribuição de Carole Pateman acedeu o debate sobre a importância de expor o pensar associado à democracia para outros seguimentos da sociedade, a exemplo das organizações não estatais, cabe analisar, em um contexto interdisciplinar, o processo de democratização da tomada de decisão no ambiente organizacional sob o aspecto teórico e empírico, utilizando-se do caso Mercur com o propósito de

identificar as reflexões existentes entre os postulados teóricos exarados anteriormente.

Contudo, antes de adentrar na análise prática, tem-se por necessário incorporar ao presente estudo uma apreciação, ainda que breve, voltada à racionalidade do processo de tomada de decisão dentro das organizações, de modo a avaliar o quanto a gestão da referida organização atende as matrizes teóricas apresentadas. Partindo de uma rápida passagem histórica sobre o contexto dos modelos de produção das organizações que se desenvolveram entre os séculos XIX e XX, têm-se três importantes seguimentos que transformaram as estruturas organizacionais, sendo eles o taylorismo, fordismo e a possibilidade do pós-fordismo.

O primeiro, estabelecido entre o final do século XIX e início do século XX, guiou-se por princípios como o desenvolvimento do trabalho como uma ciência com normas rígidas e padronizadas; seleção e aperfeiçoamento dos trabalhadores; remuneração diária e regime de cooperação para com os trabalhadores, além de divisão equitativa do trabalho, atrelada à responsabilidade por parte dos administradores e operários, entre outros fundamentos que passaram a configurar um olhar mais voltado ao trabalho operacional, com foco na produtividade (Sobral; Peci, 2013).

Nessa seara, além de configurar um sistema em que o trabalhador era treinado para realizar seu trabalho junto à máquina, a percepção trazida por Frederick Winslow Taylor correspondia à necessidade de elevar os parâmetros de produtividade, desempenhando um maior controle de tempo, redução de gastos desnecessários, reportando-se a um estilo que buscava tão somente fazer com que os trabalhadores obedecessem às ordens solicitadas sem questioná-las (Tenório, 2011; Apolinário, 2016). Modelo esse que acabou contribuindo para um formato de gestão tradicional, autoritário, altamente burocrático, cuja tomada de

decisão era guiada por ato individual e centralizado exercido pelo chefe (Cury, 2000).

Contudo, ainda que envolto por um sistema de produção cujos vestígios são encontrados até os dias de hoje em organizações tradicionais, o modelo taylorista acabou sofrendo duras críticas como a desvalorização e exploração dos trabalhadores, alienação do setor de produção, entre outras questões que acabaram por influenciar outros pensamentos, como o próprio fordismo, termo criado por Henry Ford, também no século XX (Jones; George, 2008; Apolinário, 2016; Fontoura, 2019). O novo termo decorreu do uso de noções ligadas a mecanização do processo de trabalho, vindo a introduzir o uso de esteiras na tentativa de obter maior controle do ritmo de trabalho, sendo considerado modelo complementar ao taylorismo (Jones; George, 2008; Tenório, 2011).

Partindo de um contexto ligado à indústria automobilística que antes era direcionada a produção de veículos por meio da mão de obra, com o surgimento do processo artesanal, a nova forma de manuseio passou a elevar o papel das máquinas dentro das organizações por meio do trabalho com produção em massa, vindo o uso de esteiras rolantes a evitar o deslocamento do operário, reduzindo os movimentos dos trabalhadores, possibilitando, assim, uma maior agilidade no processo e o consequente aumento da produtividade (Tenório, 2011; Oliveira, 2012). Todavia, mesmo com inovações, o modelo também acabou provocando uma série de violações no ambiente de trabalho, como o excessivo controle humano e material dos recursos, crescente desmotivação por parte dos trabalhadores, que deveriam apenas se concentrar no processo de produção (Jones; George, 2008).

Com o avanço das críticas aos citados modelos, passou-se a considerar a flexibilização, termo oposto à rigidez pautada pelo fordismo, iniciando-se na década de oitenta a mudança de

paradigma organizacional voltada à incorporação de tecnologias da informação e alteração da rigidez para um processo de flexibilização que, mais tarde, passou a impactar as relações sociais e contribuir com uma maior interação dentro do ambiente organizacional, inclusive nos níveis decisórios (Dutra, 2005). Percepção essa que passa a se alinhar novamente com as premissas trazidas pelas organizações automobilísticas, configurando um modelo japonês coordenado pela Toyota Motor Company, cujas características passaram a corresponder a diretrizes mais flexíveis, dando maior apreço à qualidade e não à ideia de quantidade (Pinto, 2012).

Sistema que também serviu de embasamento para o pós-fordismo, definido por Tenório (2011, p. 144) como “[...] modelo flexível de gestão organizacional para caracterizar a diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nas organizações”. Nesse viés, o novo modelo organizacional acabou trazendo para as organizações a ideia de estabelecer, conforme a compreensão adotada pelo toyotismo, o uso de sistemas eletrônicos e aparatos tecnológicos com intuito de flexibilizar o processo de produção e atender demandas diversificadas (Tenório, 2011).

Esse novo pensamento fez nascer a necessidade de uma maior interação do trabalhador com o sistema de produção das organizações, vindo a flexibilidade organizacional a atuar como um fomento da noção de valorização da cidadania, oportunidade em que o trabalhador passou a se considerar como sujeito, tomando ciência do seu papel, inclusive no processo de tomada de decisão da empresa (Tenório, 2004). Tratando-se da tomada de decisão no cenário das organizações privadas, tem-se como necessário estabelecer direções do que seja considerado tomada

de decisão dentro desses ambientes, sem intenção de esgotar o tema em questão.

Nesse sentido, Jones e George (2008, p. 729) definem, de forma genérica, a tomada de decisão como sendo “o processo pelo qual os gerentes reagem a oportunidades e ameaças, analisando opções e fazendo determinações sobre objetivos organizacionais e modos de ação específicos”. Já Sobral e Peci (2013, p. 145) definem o termo decisão como “escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade”. É sabido, no entanto, que em termos organizacionais, o ato de tomada de decisão é bem mais complexo devido a sua importância dentro desses ambientes.

Considerada como uma das funções mais relevantes ou até a mais importante dentro das organizações, a tomada de decisão simboliza, em termos evolutivos, dois momentos característicos, sendo o primeiro referente ao ato isolado, centralizado na figura do chefe, enquanto o segundo condiz com um processo seguido por etapas, em que se deve levar em conta a organização como um todo, o meio ambiente, o contexto social, além da participação dos envolvidos (Cury, 2000). Nesse sentido, além de se guiar pelo processo de racionalização, avaliação das alternativas, entre outras escolhas, entre critérios a serem adotados, o fato é que tal processo não é utilizado da mesma maneira pelos administradores, tendo em vista os diferentes estilos de tomada de decisão.

Dentre as principais formas do processo decisório de tomada de decisão, tem-se crucial os apontamentos trazidos por Sobral e Peci (2013) ao referirem que, em termos gerais, a decisão pode ser tomada de forma individual ou coletiva. O primeiro perpassa um modelo tradicional de gestão incorporado pelas organizações que acabam levando em conta a forte presença da hierarquia em um cenário no qual o poder de decidir diz respeito somente à figura do chefe, enquanto a decisão pública corresponde a

uma maior predominância da flexibilidade das organizações, que acabam adotando um viés mais aberto e participativo, no qual a capacidade de ouvir e integrar os participantes passa a fazer parte da gestão organizacional.

Partindo da máxima que “duas cabeças pensam melhor do que uma”, a tomada de decisão coletiva acaba se inserindo nas organizações como uma alternativa de tomada de decisão em grupos, equipes, comitês ou colegiados (Robbins, 2004). Nesse processo, várias são as vantagens enumeradas pelos autores que se dedicam a essa temática. Para Jones e George (2012), trata-se de um sistema que possibilita, dentre outras questões, além de uma menor chance de autoritarismo, o processamento de um volume maior de informações, a cooperação em ajudar e também em corrigir os erros uns dos outros, maior possibilidade de acerto quanto as decisões tomadas em virtude da união de habilidades, competências e conhecimentos dos integrantes, assim como a maior probabilidade de implementação do ato decidido.

Do mesmo modo, Sobral e Peci (2013) também atribuem como vantagens a maior probabilidade da decisão atingir um caráter mais preciso e com maior qualidade pelo fato do ato decisório ser tomado por uma maior quantidade de pessoas, maior diversidade dos membros no sentido de que cada um possui suas próprias experiências e conhecimentos, vindo essa troca ser benéfica tanto para os participantes quanto para a própria organização, como também a maior motivação por parte dos trabalhadores que se sentem mais valorizados por terem suas opiniões consideradas. Todavia, tal processo também acaba demandando maior organização em razão dos procedimentos adotados, entre outros fatores que fazem com que a decisão, em alguns casos, demore mais tempo para ser tomada.

Denota-se que o processo decisório está sujeito a riscos, assim como qualquer outro ato que envolve as organizações, não

existindo o melhor ou o pior modo de se tomar uma decisão e sim a melhor escolha para o momento em questão, de forma a atentar para a análise dos benefícios e malefícios, assim como a avaliação da eficácia e eficiência, sendo a primeira voltada para a atuação em grupo e a segunda para o tempo de decisão (Robbins, 2004). Percepção que é avaliada quando se faz o comparativo da chamada racionalidade instrumental considerada mais burocrática por impossibilitar o diálogo e a racionalidade comunicativa, que retrata, em uma visão habermasiana, a importância da interação e linguagem, além do diálogo e consenso, alinhando-se a um novo pensar dentro do cenário das organizações (Tenório, 2004; Fernandes; Ponchirolli, 2011).

Situação essa que se sustenta, na concepção de Tenório (2004), no próprio processo de tomada de decisão, oportunidade em que a utilização do diálogo como instrumento para alcançar resultados condiz como um meio de elevar a legitimidade organizacional, possibilitando, assim, uma maior democratização por viabilizar aos participantes a defesa de suas razões por meio do uso dos melhores argumentos. Muito embora configure o caminhar democrático como um desafio, como bem ressalta o autor, no sentido de enfrentar resistências quanto ao compartilhamento do poder decisório e do próprio sistema de hierarquia existente nos modelos tradicionais, tem-se um meio de tornar tais organizações mais compatíveis com o cenário atual e a mudança de postura dentro desses ambientes.

Tratando-se da Mercur como estudo de caso, tem-se na citada organização, inicialmente, um viés voltado ao modelo tradicional enquanto empresa fundada em 1924 na cidade de Santa Cruz do Sul, município do Estado do Rio Grande do Sul, para então se atrelar ao formato existente nos dias de hoje. A empresa iniciou suas atividades com o ramo da borracha, expandindo sua atuação, no decorrer dos anos, nos seguimentos como educação, saúde,

revestimentos, entre outros. Na época em que não se falava no exercício do papel social das organizações, a Mercur não direcionava seus propósitos para questões sociais, tampouco fomentava suas ações com preocupação com o meio ambiente, sendo as decisões tomadas de forma individual, atentando-se para questões como qualidade e cumprimento dos prazos.¹⁸

Com o tempo, a organização que seguia com a forma de negócio direcionada às necessidades de cada cliente, passou a trabalhar com um modelo distinto em razão do retorno financeiro, deixando para trás o foco dos usuários e passando a direcioná-lo ao mercado. Essa mudança acabou impactando o modelo de negócio, passando a concentrar em primeiro plano no retorno econômico financeiro. Todavia, essa percepção não durou muito. Já na década de noventa, a empresa, dirigida por Jorge Hoelzel Neto, herdeiro dos fundadores da Mercur, passou a contar com um novo entendimento, em que se questionava o melhor modelo de organização que atendesse a identidade única da Mercur, em que o modelo tradicional de gestão deveria ser repensado.

A mudança, todavia, somente ocorreu no ano de 2007, oportunidade em que a organização vivenciou a necessidade de mudança para resgatar os seus antigos propósitos. Esse trabalho, contudo, não foi resultado de uma mudança decorrida da noite para o dia. Pelo contrário, mesmo sabendo o que deveria ser feito, a empresa não sabia como fazê-lo, sendo realizado entre os anos de 2006 a 2009 um trabalho com empresas de consultoria que avaliassem um maior senso de responsabilidade e inovação com simplicidade, configurando um grande desafio para o

18 Para as informações históricas a respeito da organização, utilizou-se como base bibliográfica principal o livro *Narrativas Mercur – práticas de uma gestão em constante construção* (Strussmann *et al.*, 2017), além de dados disponibilizados no sítio oficial da organização.

modelo de gestão que deixou de lado seu enfoque competitivo e centralizado para uma visão horizontal, tendo a sustentabilidade um papel essencial nessa mudança.

Mesmo sendo um grande desafio, tanto do ponto de vista interno, em que se fazia necessário um maior acompanhamento por parte dos envolvidos em espaços de diálogo e aprendizado, quanto no ponto de vista externo, em que também era de extrema relevância pensar nas consequências das novas ações no mercado, com fornecedores, clientes e a própria sociedade, a Mercur continuou a resistir aos riscos do pioneirismo e resistência por parte dos colaboradores que ainda recusavam a mudança organizacional. Tal sistemática, com a sua implementação gradual, acabou por modificar por completo os seguimentos da empresa, que deixou de atuar, por exemplo, com indústrias ligadas ao tabaco, armamentos, agrotóxicos, jogos de azar, bebidas alcoólicas, além de empresas ligadas aos maus tratos de animais e, mais recentemente, ao público infantil.

As preocupações, antes instauradas somente na obtenção de lucro, foram ampliadas nos mais diversos seguimentos sociais. A necessidade de proteger o meio ambiente, instaurar o consumo consciente, prezar pelas relações humanas, entre outras questões, também acabou sendo inserida na implementação da gestão colegiada, expondo para o corpo diretor a finalidade de se constituir em um grupo de facilitadores, com estruturas horizontais e o abandono as tradicionais formas de subordinação e hierarquia, passando a instituir uma gestão colegiada baseada em construções coletivas e pautada nas relações de parceria e cooperação. A nova forma de pensar inseriu, com isso, uma maior valorização por parte dos envolvidos, de forma a prezar por condições como diálogo, convívio em equipe, respeito às diferenças, além da abertura de espaço para a inovação e acolhimento de públicos externos.

A chamada *virada de chave*, período marcado pela transformação radical do modelo de organização, também impulsionou atuações na chamada responsabilidade social das organizações, em um cenário em que se pretendia viver em um mundo de um jeito bom para todos, permanecendo até os dias de hoje em permanente evolução dado o tripé humano-sócio-ambiental. Com a redução considerável do número de chefias, a Mercur também modificou a forma de tomada de decisão, oportunidade em que os envolvidos passaram a ser ouvidos a partir da criação do colegiado. Confere-se, em um cenário atual, que a chamada empresa humanizada ou gestão humanizada acaba se inserindo como resultado desse processo que, cumprido em larga escala, representa uma transformação do modelo de organização com foco nas pessoas e no meio ambiente, sem deixar de lado a competitividade (Vergara; Branco, 2001).

Nesse seguimento, tratando-se das relações de trabalho, importante ressaltar que a participação dos trabalhadores no processo de gestão e tomada de decisão se coloca como uma das formas de incidência da função social da organização, uma vez que, conforme sustentam Silva e Andrade (2017), acaba viabilizando dentro do cenário laboral um maior apreço aos trabalhadores na sua amplitude, configurando um olhar mais atento às suas necessidades e despertando um ambiente de trabalho harmonioso, digno e condizente com os pensamentos atuais. Papel esse que possibilita, ainda segundo os autores, uma maior contribuição dos próprios funcionários não apenas com a finalidade pela qual foram contratados, como também no processo de democratização da organização, colocando-se como uma forma de gestão pautada na valorização humana em todos seus seguimentos.

Com efeito, tem-se na apreciação do estudo da Mercur como uma organização que modificou por completo sua estrutura e forma de visão, atentando-se para além das percepções

consideradas tradicionais. A principal mudança organizacional se baseia em algo simples, entretanto complexo, em um movimento de contrários, que parte do pressuposto que as organizações com visão mais democrática. Contexto a partir do estudo do caso da citada organização, no sentido de colocar a sociedade em primeiro lugar, bem como as pessoas e, com isso, fazer interfaces multifatoriais, multidimensionais e multiescalares para se pensar no social, no econômico e no ambiental como externalidades organizacionais com repercussões territoriais como descrito na obra pactos para igualdade na visão cepalina (Fontoura; Tenório, 2020).

Deste modo, inserindo-se no contexto teórico e prático, o estudo de caso, escolhido como método de procedimento adotado para responder o problema central da pesquisa, contou para o seu melhor formato, com a realização de entrevistas como forma de coleta de dados, oportunidade em que se passou a avaliar o quanto a gestão da organização santa-cruzense atende às matrizes teóricas eleitas. Nesse viés, não apenas buscou-se avaliar o contexto geral da empresa, como sua história, seus propósitos e valores, como também se pretendeu analisar a opinião de cada envolvido sobre as mudanças ocasionadas na organização e no processo decisório, sendo a entrevista em questão considerada semiestruturada.

Realizada, em um primeiro momento com os coordenadores, também considerados facilitadores, os questionamentos¹⁹ guiaram-se com indagações a respeito da mudança da gestão, as principais alterações organizacionais ocorridas na Mercur, além da estrutura da tomada de decisão antes e depois da chamada

19 Os questionamentos redigidos na íntegra, com as respectivas respostas, estão disponíveis no Repositório Unisc, no sítio eletrônico <https://repositorio.unisc.br/jspui/handle/11624/2956>.

mudança de chave. Da mesma forma, foram realizadas perguntas destinadas aos colaboradores, alterando entre àqueles que estiveram na empresa antes da alteração do modelo de gestão e os que passaram a fazer parte da organização após sua flexibilização.

De modo geral, foi possível perceber, dentre o que foi retratado pelos entrevistados, a inserção da participação dos trabalhadores como uma das premissas da empresa por meio da figura do colegiado, fruto do processo de virada de chave, em que a organização passou, de acordo com as entrevistas, a descentralizar a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais, incluindo as pessoas envolvidas na direção, execução e operacionalidade da empresa, abandonando, com isso, a sua estrutura vertical. Com isso, não sendo mais utilizados cargos de direção, gerência e supervisão, a organização passou a atuar por meio do colegiado, incorporando, de forma transparente, a diversidade e o diálogo frente ao processo decisório.

A importância de ouvir a todos também reflete em um diferencial, sendo as decisões tomadas de forma mais legítima por envolver uma maior participação das pessoas, independente da área de atuação, cenário em que todos os envolvidos são convidados a participarem, perpassa um ambiente em que o ato decisório não está mais atrelado unicamente à figura do chefe. As decisões que carecem de urgência também seguem as mesmas premissas, podendo ser tomadas por meio de colegiados e comunicadas em momento posterior aos demais trabalhadores.

Situação que se reforça pelas constantes práticas democráticas englobadas pela organização, sendo trazido da análise da empresa (Strussmann *et al.*, 2017) e reforçado por meio das entrevistas, em que foram inseridos como exemplos trazidos tanto por coordenadores quanto pelos colaboradores a realização de programadas como *Eu participo mais na vida da Nossa Empresa*, *Rodas de Conversa*, meios esses que acabaram possibilitando

um maior contato entre os envolvidos. Outro exemplo trazido refere-se ao *Programa Mercur de Participação nos Resultados* (PROMEAR), em que foi decidida sua divisão de forma igualitária entre todos os trabalhadores, mesmo exercendo funções distintas, além da existência de práticas como o *Café na Fábrica*, *Calendário Cooperativo*, além da criação de grupos envolvendo saúde, educação, oficinas de aprendizagem, etc.

Igual percepção também foi trazida no que diz respeito ao sentimento de participação e inclusão dos envolvidos, em que se aprende a participar, participando. Situação em que grande parte dos entrevistados evidenciaram o sentimento de inclusão na tomada de decisão da organização, conferindo-se uma troca de experiências, em que toda pessoa passou a ser ouvida nesse processo. No que tange à repercussão das experiências vivenciadas pela Mercur e os efeitos na vida dos envolvidos, tem-se que tais efeitos foram perceptíveis em todas as entrevistas, por parte dos coordenadores que perceberam os reflexos dessas mudanças no próprio comportamento, sendo despertado um maior senso crítico participativo e maior aprendizagem. Sentimento esse que também foi despertado pelos trabalhadores, que afirmavam que a experiência vivenciada na Mercur refletiu além do ambiente de trabalho, ao ponto de não mais desejarem empregar-se em outras organizações com caráter tradicional.

Em uma percepção ligada à responsabilidade social, além das questões apresentadas, insere-se a preocupação com o meio ambiente, redução de poluição, redução de diferenças salariais, incentivo à economia local, entre outras práticas condizentes com a valorização humana e do meio ambiente. Percebe-se, assim, atrelado ao ponto de vista dos coordenadores e trabalhadores, que a Mercur deixou de lado o modelo de gestão tradicional descrito por Tenório (2000, 2004), como sendo àquele burocrático, em que se sustenta o poder de comando e a racionalidade

instrumental, passando a se corresponder um modelo flexível e horizontal após a *virada de chave*.

Possibilidade essa que passou a estabelecer uma maior autonomia por parte dos colaboradores em um processo de mútua cooperação e participação, pautada por um amplo acolhimento de todas as opiniões por meio do diálogo, refletindo em um processo de aprendizagem constante voltado ao ambiente democrático, fruto de práticas adotadas em organizações flexíveis, que acabam impulsionando um viés aberto e participativo (Sobral; Peci, 2003). Por outro lado, tem-se que o modelo em questão refere-se à maior demanda de tempo para a tomada de decisão, considera-se também como um dos pontos debatidos pela maioria dos entrevistados por conta do maior número de pessoas envolvidas na decisão.

Configuração essa que no cenário teórico e prático, coloca a Mercur como um exemplo de organização que institui a importância do pertencimento trazido por Pateman (1992) ao realçar a importância da implementação do modelo democrático participativo dentro das indústrias, exaltando os reflexos positivos da participação dos envolvidos tanto dentro quanto fora da empresa. No sentido organizacional, também foi possível apontar a Mercur como um formato compatível com as bases teóricas apresentadas, referindo-se um modelo flexível, horizontal, no sentido de ultrapassar o entendimento vigorado pela racionalidade instrumental retratada por Tenório (2011), realçando-se, assim, um novo paradigma de gestão em que a figura do trabalhador se insere não mais como coadjuvante e sim como sujeito ativo na organização, reportando-se a um espaço que não envolve somente lucros e rendimentos, como também a valorização humana e o dever atrelado à responsabilidade social.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa retratou, por meio de um estudo interdisciplinar, a democratização da tomada de decisão dentro do ambiente organizacional da Mercur S.A., sendo resultado de um estudo no qual se analisou a extensão do caráter democrático para relações outras que envolvem além do binômio Estado e cidadão, fundamentando-se por intermédio do exame das bases teóricas eleitas e a realização de estudo de caso. Partindo dessa compreensão, atrelada à necessidade de ampliação e maximização da democracia para outros setores da sociedade, o estudo buscou analisar tal ampliação dentro do Estado Democrático de Direito, direcionando como enfoque as relações de trabalho.

Nesse aspecto, percorreu-se, primeiramente, um breve apanhado sobre as considerações acerca do cenário democrático no Brasil, sendo também discorrido o papel da democracia participativa sob a análise de Carole Pateman. Oportunidade em que se discorreu sobre a importância de acentuar o caráter democrático para outros seguimentos da sociedade, dentre eles, o ambiente de trabalho, cujos reflexos exaltam não apenas o comportamento dos participantes no espaço laboral, emergindo também no caráter democrático para relações dentro e fora do ambiente de trabalho, de forma a enaltecer o sentimento de participação e pertencimento dos trabalhadores que passam a se enxergar como seres ativos dentro dessa esfera.

Todavia, tem-se por relevante destacar, a partir da análise teórica em questão, que a participação aqui defendida não deve se estender a qualquer ato praticado dentro das organizações, de forma que, para atingir o protagonismo social retratado pela teoria da democracia participativa, muito mais do que o ato de participar, está o fato de se atentar para a efetiva participação, em que as pessoas envolvidas fizeram e ainda fazem diferença

nas discussões e nos resultados finais. Assim, diferenciando-se de atos meramente consultivos, em que os trabalhadores são apenas consultados sobre as decisões já tomadas pelos seus superiores, o caminho narrado por Pateman (1992) vai além, ultrapassando a ideia de pseudoparticipação para convalidar-se através da participação parcial e a participação plena.

Nesse íterim, em que se resguarda como melhor tipo de participação a considerada plena por garantir o protagonismo dos envolvidos em virtude de não se ater ao ato de influenciar e sim de consolidar a participação determinante para conduzir a determinado resultado, é que se sustenta a ideia da ampliação radical da democracia defendida pelos imperativos teóricos conduzidos no presente estudo, em que, segundo Pateman (1992), não se trata de uma utopia e sim de uma possibilidade de se atrelar para uma democracia que a participação dos cidadãos como uma das suas principais vertentes. Com isso, as decisões tomadas de modo coletivo se apresentam como um meio de reafirmar a ampliação do caráter democrático por inexistir disparidade entre os trabalhadores, valendo-se tal ideal, da mesma forma da participação social, como possível em ambos os níveis da organização.

Junto a essa análise, também buscou-se analisar o papel da racionalidade do processo de tomada de decisão dentro das organizações, destacando, como estudo de caso, a empresa Mercur S.A, oportunidade em que se utilizou do modelo hipotético-dedutivo para testar a hipótese frente as teorias eleitas, conferindo-se como técnica de pesquisa, além das fontes bibliográficas, a utilização de entrevistas com colaboradores e coordenadores da organização santa-cruzense. Diante das situações práticas evidenciadas, tanto por meio dos referenciais teóricos quanto por via das entrevistas realizadas, foi possível constatar a confirmação da hipótese de que vislumbra ser a Mercur um exemplo de organização democrática que atende os pressupostos teóricos apresentados.

De um lado, encaminha-se para a possibilidade de uma ideia de participação plena tratada na teoria patemaniana por exaltar traços compatíveis, como o atendimento aos diversos níveis da organização, correspondendo também a um espaço de participação dos trabalhadores cujos efeitos psicológicos ultrapassam o ambiente de trabalho, abrindo espaço para um sentimento de pertencimento e o desejo de não mais fazer parte de uma organização considerada tradicional. Premissa que se incorpora ao se guiar por uma estrutura horizontal, meio pelo qual se vislumbra a valorização humana como dogma a ser seguido, contexto esse que faz do processo de tomada de decisão da Mercur um modelo de gestão organizacional descentralizada em todos os níveis por meio da participação do colegiado.

Por fim, também foi possível confirmar o alinhamento da referida organização com o disposto na Constituição Federal de 1988, vindo a empresa a prezar pela promoção de preceitos como a solidariedade, respeito à dignidade humana e valorização da vida, conduzindo-se pela efetivação da responsabilidade social. Configura-se, portanto, o cumprimento do disposto no artigo 7º, inciso XI, que trata da participação não apenas voltada aos lucros, como também relacionada à participação na gestão da empresa. Assim, atendendo todos os parâmetros analisados na presente pesquisa, conclui-se corresponder a Mercur a uma organização democrática, flexível e colaborativa, inserindo-se como um possível exemplo contemporâneo da teoria da democracia participativa reportada por Pateman.

REFERÊNCIAS

APOLINÁRIO, Valdênia. A racionalidade taylorista da produção e do trabalho. **Revista de Economia Regional, Urbana e do Trabalho**, Rio Grande do Norte, v. 5, n. 2, p. 31-42, 2016. ISSN

2316-5235. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/rerut/issue/download/860/Vald%C3%AAAnia%20Apolin%C3%A1rio>. Acesso em: 20 ago. 2020.

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de direito constitucional contemporâneo**: os conceitos fundamentais e a constituição do novo modelo. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Cascavel, v. 6, n. 11, p. 1-18, 2006. ISSN 1982-3037. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/368>. Acesso em: 16 jun. 2020.

BEÇAK, Rubens. Democracia moderna: sua evolução e o papel da deliberação. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 50, n. 199, p. 7-25, jul./set. 2013. ISSN 2596-9466. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/502915>. Acesso em: 15 jan. 2021.

BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 14 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000**. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados

da empresa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110101.htm. Acesso em: 04 jul. 2020.

CHEREN, Luiz Eduardo Dado *et al.* Parlamento, democracia representativa e democracia participativa. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Itajaí, v. 3, n. 2, p. 180-205, maio/ago. 2008. ISSN 1980-7791. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rdp/article/viewFile/7394/4197>. Acesso em: 11 jun. 2020.

CREMONESE, Dejalma. A participação como pressuposto da democracia. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 10, n. 19, p. 78-102, jan./abr. 2012. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2012.19.78-102>. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoenquestao/article/view/36>. Acesso em: 05 jun. 2020.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAHL, Robert A. **Sobre a democracia**. Tradução de Beatriz Sidou. Brasília/DF: Editora Universidade de Brasília. 2001.

DUTRA, José Luís Abreu. O mito da flexibilização organizacional na realidade brasileira. **Cadernos Ebape – FGV**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-2, dez. 2005. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4948/3682>. Acesso em: 25 ago. 2020.

FERNANDES, Valdir; PONCHIROLLI, Osmar. Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental

para os estudos organizacionais. **Cadernos Ebape – FGV**, Rio de Janeiro, v. 9, edição especial, p. 604-626, jul. 2011. ISSN 1679-3951. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a09.pdf>. Acesso em: 06 set. 2020.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Desenvolvimento organizacional multidimensional**: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares. 2019. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2019.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Desenvolvimento organizacional multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. **Revista do Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 2, p. 590-609, maio/ago. 2020. ISSN 1982-6745. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/14549/pdf>. Acesso em: 01 out. 2020.

GORCZEWSKI, Clovis; MARTIN, Nuria Bellosso Martin. **Cidadania, democracia e participação política**: os desafios do século XXI. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2018. **E-book**. Disponível em: https://www.unisc.br/pt/cursos/todos-os-cursos/mestrado-doutorado/mestrado/mestrado-e-doutorado-em-direito/livros-ppgd?fbclid=IwAR0sZELIZlemuWAXixPTWgSy7cmHUOo-T0EFXY_I4_06d80HCq3VjeH1N1_Q. Acesso em: 10 jan.2021.

GUGLIANO, Alfredo Alejandro. Democracia, participação e deliberação – contribuições ao debate sobre possíveis transformações democráticas. **Revista Civitas**. Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 257-283, jul./dez. 2004. ISSN 1984-7289. Disponível em:

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/14/1616>. Acesso em: 12 jun. 2020.

HELD, David. **Modelos de democracia**. Tradução Alexandre Sobreira Martins. Belo Horizonte: Paidéia, 1987.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4. ed. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

MACEDO, Paulo Sérgio Novais de. Democracia participativa na constituição brasileira. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, ano 45, n. 178, p. 181-193, abr./jun. 2008. ISSN 2596-0466. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/45/178/ril_v45_n178_p181.pdf. Acesso em: 10 fev. 2021.

MIGUEL, Luis Felipe. Resgatar a participação: democracia participativa e representação política no debate contemporâneo. **Revista Lua Nova**, São Paulo, n. 100, p. 83-118, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-083118/100>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64452017000100083&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 17 jan.2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Tradução Luiz Paulo Rouanet. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PEREIRA, Natasha Bachini. Representação e democracia: algumas possibilidades de participação nas democracias contemporâneas. **Aurora**: Revista de Arte, Mídia e Política, São Paulo, v. 8, n. 24, p. 32-51, out./jan. 2015-2016. ISSN 1982-6672. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/aurora/article/view/26728>. Acesso em: 04 jun. 2020.

PINTO, Geraldo Augusto. O Toyotismo e a mercantilização do trabalho na indústria automotiva do Brasil. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 66, p. 535-552, set./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000300010>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792012000300010. Acesso em: 26 ago. 2020.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e tomada de decisão**. Santa Catarina: Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. **E-book**. Disponível em: http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/07-organiza%E7%E3o%20processos%20e%20tomada%20de%20decis%F5es/Livro_grafica%20organiza%E7%E3o%20de%20%20processos%20e%20tomada%20de%20decis%E3o.pdf. Acesso em: 16 jun. 2020.

RAUSHENBACH, Rolf. Processos de democracia direta: sim ou não? os argumentos clássicos à luz da teoria e da prática. **Revista Sociologia Política**, Curitiba, v. 22, n. 49, p. 205-230, mar. 2014. ISSN 1678-9873. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v22n49/11.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROSENFELD, Denis L. **O que é democracia**. 5. ed. São Paulo: Braziliense, 2003.

ROUANET, Luiz Paulo. Democracia deliberativa: entre rawls e habermas. **Veritas – Revista de Filosofia da PUCRS**, Porto Alegre, v. 56, n. 1, p. 52-63, jan./abr. 2011. ISSN 1984-6746. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/veritas/article/viewFile/9292/6402>. Acesso em: 08 jan.2021.

SARMENTO, Daniel. **Direitos fundamentais e relações privadas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2006.

SCHREIBER, Mariana. Daniel Silveira – o que acontece agora. **Portal BBC News**, 19 fev. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56133932>. Acesso em: 24 fev. 2021.

SCHUMPETER, Joshep A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução: Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SHALDER, André. Dois em cada três brasileiros acham que direitos humanos defendem mais os bandidos, diz pesquisa. **Portal BBC News**, 14 maio 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-44148576>. Acesso em: 20 jan. 2021.

SILVA, Elizabet Leal; ANDRADE, Fábio Siebeneichler. A cogestão como instrumento de concretização da função social da empresa. **Revista Jurídica Cesumar**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 65-80, jan./abr. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.17765/2176-9184.2017v17n1p65-80>. Disponível em: <http://www>.

mmsp.mp.br/portal/page/portal/ documentacao_e_divulgacao/ doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/ bibli_inf_2006/RevJur-CESUMAR_v.17_n.01.03.pdf. Acesso em: 29 set. 2020.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. A reinvenção da emancipação social. *In*: SOUSA SANTOS, Boaventura de (org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

STRECK, Lenio Luiz; MORAIS, Jose Luis Bolzan de. **Ciência política e teoria do estado**. 8. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. A unidade dos contrários: fordismo e pós fordismo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1141-1172, ago. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000400011>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000400011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 20 ago. 2020.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** ensaios da teoria organizacional. 2. ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./maio 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000200003.pdf. Acesso em: 24 set. 2020.

SOBRE OS ORGANIZADORES

FERNANDO BATISTA BANDEIRA DA FONTOURA

Profissional com 20 anos de experiência, com passagem por empresas de médio e grande porte como executivo e consultor. Ex gerente administrativo e comercial da Bistex Alimentos Ltda, Gerente administrativo e financeiro da Germani alimentos/Germani Cereais por 8 anos, empresas pertencentes ao grupo Agrale. Atualmente é Diretor Financeiro da Apesc-Unisc desde 2018. No âmbito acadêmico: Contador, psicanalista em formação; MBA em gestão empresarial, especialista em finanças; Mestre em Administração com ênfase em finanças pela EBAPE-FGV-RJ; Doutor em Desenvolvimento Regional com ênfase em Desenvolvimento Organizacional pela Unisc-RS; Pós-doutor em Desenvolvimento Regional com ênfase em Administração Pública pela Unijuí. Autor de vários artigos científicos em periódicos nacionais e internacionais e livros pela Editora Atlas e Appris. (Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio, Contabilidade e Gestão Rural: uma abordagem para o Desenvolvimento Rural. Professor em nível técnico, de vários cursos de graduação, a mais de 15 anos. Professor convidado em cursos de Pós-graduação na Unijui, Unilassale, Ucs, Unisc, Fabe, PUC SM, Fahor, FGV, 2007-2008, Universidade da Amazônia, e professor do programa de mestrado e doutorado em Desenvolvimento Regional da Unisc, e do mestrado em Administração da Unisc. Pesquisador com projeto de pesquisa sobre a tomada de decisões em organizações públicas e privadas sob a perspectiva da gestão social.

CIDONEA MACHADO DEPONTI

Economista (UFMS-RS), Especialista em Desenvolvimento Rural e Agroecologia (UFRGS-RS), Mestre em Integração Latino Americana (UFMS-RS), Doutora em Desenvolvimento Rural (UFRGS-RS), Pós-Doutora em Sociologia do Desenvolvimento (UFRGS-RS), Bolsista em Produtividade em Pesquisa CNPq, Professora, pesquisadora e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado) em Desenvolvimento Regional da UNISC-RS. Editora da Revista Redes. Diretora Sul da RETE, Brasil. cidonea@unisc.br

LUIS CARLOS ALVES DA SILVA

Doutorando em Desenvolvimento Regional na Linha de Pesquisa Organizações, Mercado e Desenvolvimento no PPGDR da Universidade de Santa Cruz do Sul (2022). Mestre em Administração na área de Gestão Estratégica de Marketing no PPGA da Universidade de Santa Cruz do Sul (2019). MBA Executivo em Gestão de Pessoas - Faculdade Unyleya (2018). Graduado em Administração pelo Centro de Ensino Superior Dom Alberto (2015). Gestor Comercial, Universidade de Santa Cruz do Sul. Consultor pela Controler Assessoria Empresarial. Experiência em Gestão de Estoques, Planejamento Estratégico, Gestão Comercial Segmento Indústria/Educação, Gestão de Campanhas de Marketing Online/Offline. Atua como docente no Centro de Educação Profissional UNISC, e professor convidado da UNISC em cursos de especialização e MBA; UNESC MBA. Bolsista PROSUC/CAPES MODALIDADE II.

As organizações, de modo geral, buscam novas formas para constituir suas relações de produção, seja através das pessoas que atuam nesses espaços, seja devido a alterações culturais, históricas, econômicas e sociais presentes em diferentes formações espaciais (Benko, 1999). Os estudos organizacionais na literatura de gestão empresarial são originários de conceitos historicamente limitados a apresentar alternativas voltadas para a eficiência e a eficácia dos processos empresariais, visões características da sociedade industrial e não alinhadas à visão pós-industrial que é analisada nesta pesquisa, na linha da contextualização das dinâmicas organizacionais.

ISBN 978-65-5221-139-2

