

SOCIUS Working Papers

Empresarialização: a lógica da gestão como modelo de organização da sociedade

Ricardo Fabrício Rodrigues

Nº 07/2010

SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações
ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão
Universidade Técnica de Lisboa
R. Miguel Lupi, 20 1249-078 Lisboa
Tel.: 21 3951787 Fax: 21 3951783
E-mail: socius@iseg.utl.pt
URL: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/home.html>

Empresarialização: a lógica da gestão como modelo de organização da sociedade¹

Ricardo Fabrício Rodrigues²
(rf@uma.pt)

Resumo

Fruto da hegemonia da esfera económica e do poder simbólico da actividade empresarial na contemporaneidade, decorre o fenómeno da empresarialização, com a sociedade a pensar-se cada vez mais como uma empresa e com diversas funções sociais a resvalarem para a tutela privada, sob os desígnios teóricos da gestão e das suas ferramentas. Este texto reflecte sociologicamente sobre as características da gestão, como disciplina, e da reengenharia, como exemplo de uma ferramenta da gestão, tendo em vista expor os limites da racionalidade que ambas expressam nas acções que empreendem.

Palavras-chave: empresarialização, sociedade, gestão, reengenharia

¹ Este texto surge na sequência da tese de doutoramento do autor em Sociologia Económica e das Organizações, com o título *Mudança: representações dos actores empresariais da região da Madeira* (ISEG/UTL, 2008).

Introdução

A actividade empresarial preenche uma parte substancial da actividade humana e serve de inspiração à organização das sociedades contemporâneas³, que são pensadas cada vez mais em termos empresariais, fazendo com que várias funções – sociais e até agora asseguradas noutros moldes – resvalam para uma modalidade de serviço económico a prestar. A gestão privada de hospitais, de escolas, de serviços sociais e de entidades culturais, entre outras, revela-nos um sentido coincidente com a criação de novos espaços (empresariais) privados, cujo florescimento decorre da dinâmica de uma geometria variável, que regula a relação economia-estado-sociedade (Castells, 2002) e o próprio progresso da vida moderna, cada vez mais individualizado, ou seja, desregulado e privatizado (Bauman, 2001). Como refere Swedberg (2002), estamos perante as manifestações da dimensão alcançada pela esfera económica na contemporaneidade, que desde os anos oitenta da década passada está associada à ascensão e à consolidação do culto da empresa (Chanlat, 2000) nas práticas de muitas sociedades ocidentais.

Sendo a empresa uma organização (Segrestin, 1992: 76) – visto resultar do propósito de desenvolver uma ou mais actividades económicas, no âmbito das quais emergem tentativas de coordenação dos meios disponíveis, tendo em vista a obtenção de diversos fins– acaba por incorporar no seu interior uma coexistência (inter)relacionável de elementos formais e informais, bem como de mecanismos de auto-produção. Segundo alguns autores, a empresa situa-se “*num ambiente exterior que se encontra ele mesmo integrado num sistema eco-organizado ou eco-sistema*” (Morin, 2005: 116), onde decorre a interacção dos sistemas sociais (Rosa, 1992) e subsiste “*...a complexidade das relações humanas de produção...*” (Sainsaulieu, 2001: 9).

No meio de um turbilhão relacional, onde se ergue a sociedade contemporânea, a empresa e a área de conhecimento que lhe está adstrita – a gestão – ocupam como que um meta-espaço, que importa tratar numa perspectiva sociológica, visto estarmos afinal perante produções humanas, nem sempre questionadas, embora inscritas e responsáveis

² Professor Auxiliar no Centro de Competência de Ciências Sociais da Universidade da Madeira e membro integrado no Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIUS).

³ A referência ao contemporâneo ou à contemporaneidade representa a nossa opção terminológica para garantir uma maior isenção face à discussão (sociológica e filosófica) a propósito da modernidade, pós-modernidade (Lipovetsky, 1989; Bauman, 1998, 1999, 2001) e hipermodernidade (Aubert, 2005). Deste modo, é nosso entendimento que as designações contemporâneo(a) e contemporaneidade adequam-se com menor celeuma ao tratamento das concepções de um tempo que é presente/actual.

por complexos processos de construção social da realidade (Berger e Luckman, [1966] 2004).

Assim, é objectivo central deste texto apresentar e discutir a racionalidade subjacente à actividade das empresas (ou empresarial) e à acção da gestão, socorrendo-se para o efeito de uma abordagem crítica em torno de uma das suas ferramentas: a reengenharia.

Empresarialização da sociedade e gestão

A concepção da actividade social em função do modelo característico da actividade empresarial é um fenómeno em curso e corresponderá a uma tendência: a empresarialização da sociedade, a concepção do funcionamento global da sociedade que tem por referência, ou modelo, o funcionamento das empresas (privadas). Richard Déry (1998) refere, a propósito da relação entre gestão e sociedade: *“Já não há mais escolas, hospitais, teatros, mas sim organizações a gerir. Não há mais estudantes, doentes ou espectadores, mas antes clientes a satisfazer (...) Vivendo numa sociedade de organizações onde predomina a gestão, os nossos problemas de sociedade são, portanto, cada vez mais problemas de gestão”*. Exemplos desta leitura aportada na empresarialização crescente da sociedade até nem faltam, mas como refere Ulrich Beck (2002: 80) talvez seja a ideia do auto-empresário iludido com as possibilidades da autonomia ilimitada que prevalece; e perante tal efeito sedutor (Lipovetski, [1979] 1989), *“Sem sombra de dúvida, o gestor transformou-se numa das figuras centrais da sociedade contemporânea.”* (Chanlat, 2000: 17).

Num contexto de grande atracção social pela actividade empresarial (de iniciativa privada), a actividade das empresas, dos actores empresariais⁴ e da própria gestão integram uma maquinação que as torna em referenciais sociais úteis. Proliferam as abordagens reificantes (Berger e Luckman, [1966] 2004), que não questionam os processos dogmáticos de sacralização (da competitividade, da inovação ou da eficiência, entre outros) da actividade empresarial e que se encontram agregados ao fenómeno da empresarialização, sem as quais não seria possível obter um poder/valor simbólico (Bourdieu, 1994) tão elevado para a praxis idolatrada. Refira-se ainda a este propósito

⁴ A utilização da trilogia sociológica ‘actor-papel-interacção’ na compreensão de qualquer configuração social -quer seja *“de ordem doméstica, industrial ou comercial”* (Goffman [1959] 1993: 9)- é uma herança que não rejeitamos e que se encontra subjacente à formulação que adoptámos de ‘actores empresariais’.

que a suposta superioridade (em termos de eficiência organizacional) da denominada actividade privada, que sustenta a razoabilidade de uma eventual equivalência linear entre problemas sociais e respostas empresariais, permanece fortemente dogmatizada e isenta de contraditório. Certo é, porém, que no meio do emaranhado relacional – entre sociedade e actividade empresarial – impõe-se o vigor das representações ideológicas entre economia e sociedade (Gaulejac, 2005: 44) que patrocinam a empresarialização da sociedade e o primado da gestão na organização do social.

Mais do que a uma ciência ou técnica, sabemos que a gestão corresponde a uma arte de dispor (Goff, 1997), de combinar habilmente um conjunto de actividades relativas à organização (Segrestin, 1992) e à regulação da actividade produtiva (Reed, 1997), ou seja, a gestão ocupa-se das capacidades e das possibilidades relativas ao exercício do controlo sobre os fenómenos organizacionais, quer no plano dos recursos, quer ao nível das situações. Esta leitura tem correspondência num pensamento tipicamente accionista (Touraine, 1973), de acordo com o qual a organização é sobretudo o conjunto dos meios que colocam em relação os objectivos e os recursos técnicos. À gestão corresponderá fundamentalmente um conjunto de princípios pragmáticos e sistematizados –uma prática – tendo em vista a boa organização das organizações (Rodrigues, 1998).

A gestão cobre as práticas de direcção das empresas, mas também os discursos sobre os métodos e as técnicas de organização e produção, sem excluir a leitura que faz da sua própria existência, situando-se deste modo numa posição (cada vez mais ambígua) entre o capital e o trabalho (Gaulejac, 2005). Contudo, o mecanismo operativo da gestão não é translúcido, logo, importa ao esforço sociológico desvendar os expedientes que por vezes permitem a operacionalização desta prática.

A disponibilização e a utilização de múltiplos modelos, técnicas e ideias⁵ por parte da gestão é recorrente e visa agir/intervir sobre os contextos organizacionais/empresariais (Rodrigues, 1998). Perante uma panóplia de fenómenos complexos, como o da mudança organizacional, a acção/intervenção da gestão pauta-se por um comprometimento com a acção, que em termos taxonómicos tem correspondência na denominada ‘gestão da mudança’. É através desta sub-disciplina que a gestão oferece fórmulas de acção sobre a mudança organizacional. Se por um lado é a orientação para a acção que é reiterada com

⁵ Tais como o *benchmarking* (comparação das performances da concorrência), o *downsizing* (redução dos níveis hierárquicos), o *empowerment* (delegação de poder e descentralização do processo de tomada de decisão), a *excelência* (performance empresarial acima da média), o *just-in-time* (racionalização do processo produtivo), a *lean production* (melhoria contínua dos processos de trabalho), o *outsourcing* (exteriorização da força de trabalho), *reengenharia* (redesenho radical dos processos de negócio) ou a *TQM* - qualidade total dos processos (Rodrigues, 1998).

esta abordagem técnica e especializada, por outro lado é a recusa da desordem (Boudon, 1990a) que também se materializa por parte da gestão, permitindo na óptica sociológica que se questione se a recusa à desordem não será um reflexo do laço conceptual que se estabelece com uma visão naturalista da vida organizacional, onde a transformação sendo natural, tornou-se objecto de intervenção; e como tal, uma matéria propícia à manipulação e à ideologização (Rodrigues, 2008).

Alguns exemplos sobre a orientação-tipo da gestão, no que concerne à “gestão da mudança”, suportarão melhor uma tentativa de caracterização. Kotter (1995) enuncia os erros cometidos na liderança da mudança e define uma *check list* generalista para transformar qualquer organização. Depreende-se deste tipo de raciocínio uma grande vocação para a simplificação. Collins e Porras (1996) quase que resumem o sucesso empresarial à criação de uma visão partilhada, fixando-a como desígnio organizacional universal. Por esclarecer ficam apenas os moldes em que a partilha rima com sucesso e mudança. Duck (1993) confina os desafios da mudança a um entendimento meramente sensorial, que alerta para a necessidade de se fixarem equilíbrios, como se a actividade fosse apenas o resultado destes. No caso específico da mudança organizacional, verificamos que é representada pela gestão como uma consequência desanexada do contexto interaccionista em que surge e é representada. De acordo com esta interpretação, Mike Reed (1997: 166) identifica nas estruturas e nos processos da gestão uma racionalidade instrumental, responsável pela simplificação ficcionada da realidade entretanto construída.

De facto, os modelos, as técnicas e as ideias da gestão mantêm correspondência com uma lógica instrumental, típica da utilização que se dá a uma mera ferramenta, ou seja, a que se recorre conforme a situação e posteriormente se deposita novamente na respectiva caixa (de ferramentas). Porém, para além desta evidência, é o tratamento ideológico dado à eficácia da acção em detrimento da pertinência das ideias (Gaulejac, 2005: 45) que não pode deixar de ser levado em consideração sociológica.

A caixa de ferramentas da gestão

As diferentes perspectivas sociológicas sobre as mudanças e as organizações traduzem um encadeamento teórico, que em última instância facultam uma oposição teórica de diferentes paradigmas, constituídos por “*um certo tipo de relação lógica extremamente*

forte entre as noções básicas, noções chave, princípios chave” (Morin, 2005: 79). No caso das ferramentas da gestão, pelo contrário, tudo parece decorrer de uma simplicidade instrumental, funcional e, conseqüentemente, teórica. Assim, “...o universo da empresa é o lugar onde a racionalidade técnica ou instrumental triunfou.” (Chanlat, 2000: 76), aparentemente sem necessitar de correlações substanciais com a particularidade dos contextos ou de se questionar sobre a sua própria validade instrumental face a fenómenos sociais complexos.

Se for nosso objectivo identificar ou documentar a instrumentalidade - das práticas e das ferramentas da gestão - um artigo publicado numa revista como a *The Economist* poderá constituir um ponto de partida. Se o artigo em referência der conta das ferramentas em moda na gestão, anunciando-as com o título “*As actuais ferramentas favoritas da gestão*”⁶, melhor ainda; e se esse artigo em jeito de versão *digest*, incidir sobre os utensílios empresariais em voga, dirigindo-se a estes como “*A caixa de ferramentas dos executivos de topo*” e, posteriormente, identificá-los como sendo o *strategic planning*, o *customer relationship management*, o *benchmarking*, o *outsourcing* ou *business process re-engineering*, então, poderemos estar seguros da validade do nosso objectivo: discutir criticamente a instrumentalidade das práticas e das ferramentas da gestão e o caso da reengenharia (*business process re-engineering*) em particular.

Efectivamente, das perspectivas da gestão emana uma simplicidade funcional, dirigida para os que se movem em ambientes pautados pela instabilidade permanente, tão associada à contemporaneidade. Por outro lado, o historial das perspectivas sociológicas sobre o funcionamento socioeconómico traduz a existência de uma herança teórica e de um considerável relativismo operacional, que dá conta dum amplo leque de aspectos em interacção. Estamos, pois, perante dois enfoques disciplinares distintos (sociologia/gestão), ficando por saber se absolutamente divergentes ou casuisticamente coincidentes.

Podemos verificar que os conteúdos implícitos nas ferramentas da gestão dão pouca atenção às relações entre organização e meio, mas também entre relações formais e informais, as disfunções organizacionais, os sistemas de aliança e de oposições. No fundo, é como se as soluções para os problemas obedecessem a uma única receita, cuja validade perdura independente das inúmeras variáveis que fazem o contexto do paciente. É neste sentido que as assumimos, sobretudo, como perspectivas deterministas

⁶ *The Economist*, 7 de Abril de 2005, p. 51.

que perduram, suportadas num suposto primado científico ou tecnológico. Para além de expressarem como a gestão tem dificuldades em extravasar os limites da sua lógica instrumental – ainda que através desta (re)cria ordem no caos (Reed, 1997)– as ferramentas da gestão são expressões da validade dos darwinismos sociais e dos racionalismos funcionalistas (Bowles, 1997), face aos quais a latência de diversos fundamentos ideológicos (Gaulejac, 2005) não pode ser rejeitada ou desconsiderada.

Assim, o *modus operandi* das ferramentas da gestão pode muito bem manter ligações com a exploração dos fenómenos de moda (Abrahamson, 1991, 1996; Sturdy, 2004), com tudo o que as modas podem implicar: visibilidade, modernidade, deslumbramento, efemeridade, instantaneidade, eventos e produtos de síntese (Clark & Greatbatch, 2004), que convergem para a apologia do momento – como parece lembrar a Vodafone nos seus comerciais⁷– em aparente sintonia com os traços caracterizadores do pulsar social contemporâneo (Bauman, 2001; Lipovetski, [1979] 1989).

De facto, a gestão inscreve-se no seu tempo e as suas práticas (re)produzem-no de forma contínua, evidenciando um entrosamento com este, que torna por vezes difícil discernir as várias implicações das relações que se estabelecem entre ambas (gestão e contemporaneidade).

Porém, pode-se verificar como a existência e a preservação duma caixa de ferramentas na gestão corresponde mais a um negócio, do que propriamente a um projecto de conhecimento que expõe as condições em que se produziu, passíveis de crítica e, simultaneamente, de enriquecimento ao longo do tempo. Sobre esta matéria em concreto, a reengenharia é uma ferramenta que nos permite explorar os mecanismos operativos na construção da realidade por parte gestão.

A reengenharia como ferramenta da gestão

A ideia de reengenharia como ferramenta da gestão surgiu no início da década de 90 e encontra-se associada à publicação do artigo “Re-Engineering Work: Don’t Automate, Obliterate” de Michael Hammer (1990). Entretanto, o termo ganhou outros impulsionadores (Davenport & Short, 1990; Davenport, 1994; Manganelli & Klein, 1994; Hammer & Santon, 1995; Champy, 1995; Alves, 1995) e rapidamente se

⁷ Basta ter presente a frase promocional “Viva o momento. Now. Vodafone”.

transformou numa moda empresarial, exibida na fluência verbal dos responsáveis empresariais, mas também nas capas das revistas de gestão e negócios, nas conferências dos gurus e, não menos importante, na edição de livros especialmente fabricados e predestinados para o estatuto de *best sellers* ou nas milagrosas acções de consultoria.

O artigo publicado no início do Verão de 1990 por Michael Hammer destacava as potencialidades das novas tecnologias para o mundo empresarial, embora a definição e o pensamento básico relativo à reengenharia viesse somente a surgir posteriormente, com o lançamento de *Reengineering the Corporation – a manifesto for business revolution* (Hammer & Champy, 1993)⁸.

A reengenharia era apresentada como a técnica vocacionada para repensar de forma fundamental e reestruturar radicalmente os processos empresariais, tendo em vista a obtenção de melhorias drásticas em termos de qualidade, atendimento e velocidade (Hammer e Champy, 1993: 229). Nos primeiros anos da década de 90, a reengenharia preconizou mudanças revolucionárias e novos hábitos de trabalho grupal/processual, através dum discurso centrado em torno de quatro palavras-chave – fundamental, radical, drásticos e processos.

Contudo, como ferramenta que é e dotada duma instrumentalidade simplista, à reengenharia viria a faltar um certo relativismo perante as especificidades dos contextos com que se deparava (Holtham, 1996) e, segundo outras perspectivas (Coulson-Thomas, 1996) acabaria por promover o aumento das distâncias entre os aspectos teóricos e os aspectos práticos.

A reengenharia traduzia o sentido duma ferramenta de intervenção organizacional pautada pelos excessos, obcecada pelo tudo ou nada organizacional, mas repleta de problemas inerentes a quem estabelece como metodologia, o acto de (re)começar com a folha de papel em branco (Hammer, 1996).

Existem ainda outros aspectos nesta ferramenta que convém ter em conta, pois, poderão revelar-se significativos em relação ao objectivo (sempre latente) de se querer identificar ou documentar a instrumentalidade das práticas e das ferramentas da gestão.

As referências da reengenharia a determinadas ideias, como processo ou trabalho grupal indiciam um *modus operandi* que faz tábua rasa de todo o edifício teórico-conceptual que lhe pode estar a montante. Para uma ferramenta da gestão, como é o caso da reengenharia da última década do Século XX, é como se a autoridade, a dominação e a

⁸ *Reengenharia. Revolucionando a empresa* (Hammer e Champy, 1994) na versão da Editora Campus (Brasil).

administração racional de Weber ou os precursores da racionalização do trabalho (Taylor e Fayol) nunca tivessem existido; tal como o meio e a interdependência entre factores técnicos e humanos, que tanto caracterizou as perspectivas organizacionais da década de 30 (do Séc. XX); isto para não referir a concepção de organização como um sistema sociotécnico, ao abrigo do qual se estabeleceu a noção de equipas de trabalho, fruto das perspectivas das décadas de 40, 50 e 60.

Efectivamente, de forma aparentemente enigmática, as referências da reengenharia em relação ao sistema de pensamento que a antecede são praticamente inexistentes, constituindo honrosa excepção a referência de Thomas Davenport (1994) sobre o legado sociotécnico, de que a reengenharia supostamente se presumiria herdeira.

A moda e o negócio da caixa de ferramentas da gestão é mais do que uma imagem, que se depara quando se explora o método de lançamento ou a promoção de uma ideia, como é o caso da reengenharia. O vazio teórico preenche-se surpreendentemente de manobras comerciais.

Como revelou uma investigação jornalística da revista *Business Week* (Stern, 1995a, 1995b, 1995c)⁹, o processo de produção dum *best-seller* com mais de dois milhões de exemplares vendidos, como *Reengineering the Corporation – a manifesto for business revolution*, pode contar com expedientes particulares ao longo do seu trajecto rumo à consagração. A ideia central da obra é secundária no plano de *marketing* editorial (Creiner, 1998). Integrar as listas de preferências dos jornais e das revistas mais importantes parece exigir muito mais do que conhecimento ou capacidade de redacção. Segundo a *Business Week*, a aquisição de livros de gestão em grandes lotes, com o propósito de manipular as tabelas de vendas e criar um fenómeno editorial, traduz na perfeição uma prática vigente que influencia a projecção de alguma literatura consumida na actividade empresarial sob a influência da gestão.

A investigação da *Business Week* apurou que a CSC Index – empresa de consultadoria de Michael Hammer e James Champy – comprou cerca de 25.000 exemplares de *Reengineering the Corporation – a manifesto for business revolution*; e que dois anos mais tarde, a mesma empresa voltou a utilizar técnicas de manipulação idênticas para promover uma nova moda. Desta feita (em 1995), comprou numa primeira fase 10.000 cópias de *The Discipline of Market Leaders* de Michael Treacy e Fred Wiersema, tendo

⁹ A investigação da *Business Week* pode ser consultada nos seguintes endereços:
http://www.businessweek.com/archives/1995/b343648.arc.htm?campaign_id=search
http://www.businessweek.com/archives/1995/b343742.arc.htm?campaign_id=search
http://www.businessweek.com/archives/1995/b34387.arc.htm?campaign_id=search

posteriormente adquirido mais 40.000 cópias da mesma obra, através de diferentes livrarias dos Estados Unidos.

A razão para este procedimento é simples: empresas de consultadoria com consultores-autores *best-sellers* são um excelente negócio, cujo retorno está muito para além da venda dos livros. “CSC, com receitas de cerca de 250 milhões de dólares e 300 consultores, emergiu como uma das empresas de consultadoria de crescimento rápido da nação - pelo menos em parte por causa do sucesso difundido por Reengenharia da Corporação. Ansiosa para provar que não era fruto de um único sucesso, a CSC começou por apoiar a abordagem valor-disciplina de Treacy e Wiersema. Um livro muito vendido pode facultar a aceitação massiva pela ideia e permite à CSC ganhar dez milhões de dólares em honorários de consultoria.” (Stern, 1995a).

Boltanski e Chiapello (1999: 94) abordam a literatura de gestão na qualidade de uma normativa do capitalismo, em clara alusão ao papel socializante exercido por esta e destacam a sua extraordinária eficácia e capacidade de penetração num conjunto de representações mentais. Neste sentido, estes autores ligam o modelo capitalista e os actos dos actores empresariais.

Na verdade, alguma literatura afecta à área da gestão acaba por ser o resultado dum processo editorial prescritivo e demonstrativo, que visa o negócio. É um processo multi-editorial, composto por pacotes de variados produtos e serviços, com base em revistas e livros que geram vídeos e CD-ROM's de formação, jogos, apresentações, discursos, *merchandising*, entre outros (Crainer, 1998). Para Willy Stern (2005c), a produção dum *best-seller* pode conter elementos que evidenciam como se faz a moda e o negócio, nomeadamente, quando revela a existência de escritores-fantasma¹⁰ ou a assiduidade enigmática dos mesmos consultores editoriais em obras de diferentes autores¹¹. Segundo Stuart Creiner (1998), o autor de *The Age of Heretics* -Art Kleiner- é mencionado na qualidade de consultor editor em outros *best-seller*, tais como *The Fifth Discipline* de Peter Senge, *The Art of the Long View* de Peter Schwartz, *Control your destiny* de Noel Tichy, *The Last Word on Power* de Tracy Goss ou *The Living Company* de Arie de

¹⁰ Os *escritores-fantasma* –escritores que escrevem a obra, mas que cedem a autoria desta a outros– sempre foram utilizados, no mundo do espectáculo e do desporto, tendo-se aparentemente instalado na literatura sob a influência da gestão.

¹¹ Hammer e Champy (1994) dão conta “das extraordinárias habilidades editoriais” de algumas pessoas –entre as quais, Donna Sammons Carpenter da WordWorks, Inc.- que “ajudaram a transformar uma massa disforme em uma narrativa coerente”; Hammer e Stanton (1995) agradecem os préstimos de vários colaboradores da Wordworks, Inc. “pela assistência editorial na melhoria da coerência e legibilidade do manuscrito, durante todo seu desenvolvimento”; pela preparação do seu livro, Champy (1995) agradece aos “talentosos pesquisadores da WordWorks, Inc.”. A WordWorks apresenta-se na actualidade como sendo uma organização educacional e literária sem fins lucrativos. O seu site é <http://www.wordworksdc.com/>.

Geus. Ken Shelton –para além de editor da Executive Excellence- é identificado como sendo o *escritor-fantasma* de algumas obras emblemáticas na área de influência da gestão, tais como, *The Seven Habits of Highly Effective People* (de Stephan R. Corey), *21st Century Leadership* (de Larry Senn & Lynn MacFarasaskjh) ou *Managing People is like herding cats* (de Warren Bennis).

Se tudo isto não fosse suficiente para suportar o argumento sobre a instrumentalidade e o negócio que rodeia alguma literatura e algumas ferramentas da gestão, que dizer das confissões de Tom Peters – co-autor de uma das obras mais populares da gestão e geradora do movimento da excelência – que passados 20 anos após a edição de *Na senda da excelência* (Peters e Waterman, [1982] 1995) escreveu: “*Não tinha ideia do que estava a fazer quando escrevi ‘Em busca da excelência’. Não tinha elaborado cuidadosamente um plano de trabalho. Eu não tinha de provar teoria alguma*” (Peters, 2001).

É óbvio que nem toda a produção ou todas as ferramentas da gestão são fraudes científicas ou resultado de meras manobras comerciais. No entanto, quando se trata de tentar compreender o vigor de certos fenómenos, como o da empresarialização, há que considerar determinadas construções comerciais, até porque estas revelam não só a instrumentalidade das práticas que lhe estão subjacentes, como também o furor ideológico que orienta a construção da realidade económico-empresarial.

Considerações finais

A actividade sócio-organizacional e a mudança sócio-organizacional surgem na encruzilhada de diferentes perspectivas disciplinares, pelo que o confronto acaba por se tornar numa tarefa inevitável. Todavia, como já observaram Kovács e Casaca (2000), a convergência por vezes em termos de discursos e objectos de estudo entre perspectivas distintas (sociologia/gestão, neste caso) é limitada, sendo os eventuais pontos de contacto apenas ao nível terminológico, pelo que uma pretensa paridade teórica e técnica entre disciplinas está desprovida denexo.

Assim, face à hipótese de redução da actividade sócio-organizacional a modelos de organização do tipo empresarial (privado), a que corresponderá a tendência para a empresarialização da sociedade? A um itinerário principal, a um percurso alternativo ou a um mero desvio para um beco com saída incerta em termos sociais? As propostas que

referem a actividade empresarial privada como sendo o paladino da eficiência, e uma via de sentido inevitável, como se a boa organização fosse uma questão de domínios de pertença (pública ou privada), não explicam em que contextos ou circunstâncias são efectivamente adequadas ou válidas.

Na verdade, as propostas de empresarialização da sociedade, as ferramentas da gestão ou a actividade dos actores empresariais não oferecem leituras claras para algumas das perguntas em aberto, mas o rasto ideológico que deixam é uma matéria de facto demonstrável (Rodrigues, 2008) e indiciadora das propostas que preconizam.

Em suma, o confronto entre as perspectivas sociológicas – mecânico-burocráticas, sistémicas, sociotécnicas ou interaccionistas – e as ferramentas da gestão –através dos seus modelos, técnicas e ideias – revela-nos sobretudo contornos e problemas que advêm do exercício de uma racionalidade tão técnica ou instrumental (Chanlat, 2000), quanto a evidenciada pela gestão (Reed, 1987) e problematizam – no mínimo – a aptidão da gestão para servir de exemplo ao funcionamento global da sociedade. Sendo assim, em nosso entender, é o rigor no tratamento das questões sócio-organizacionais que carece de reforço, nomeadamente, através do questionamento da adequação das propostas, fórmulas e ferramentas organizacionais, provenientes da zona de influência disciplinar da gestão, e que tanto patrocinam a construção de um trajecto social global, unidireccional, tendo em vista a crescente empresarialização da sociedade contemporânea.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAHAMSON, E. (1991), "Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations" in *Academy of Management Review*, 16, pp. 586-612.
- ABRAHAMSON, E. (1996), "Management fashion" in *Academy of Management Review*, 21, pp. 254-285.
- ALVES, M. L. (1995), *A reengenharia dos processos de negócio*, Lisboa, Texto Editora.
- AUBERT, N. (2005), *L'individu hypermoderne*, Ramonville Saint-Agne, Éditions Érès.
- BAUMAN, Z. (1998), *O mal-estar da pós-modernidade*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor.
- BAUMAN, Z. (1999), *Modernidade e ambivalência*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor.
- BAUMAN, Z. (2001), *Modernidade líquida*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor.
- BECK, U. (2001), *La société du risque*, Paris, Flammarion.
- BERGER, P. L. & LUCKMAN, T. (2004), *A construção social da realidade. Um livro sobre a sociologia do conhecimento*, Lisboa, Dinalivro [1966].
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUDON, R. (1990a), *O lugar da desordem*, Lisboa, Gradiva.
- BOURDIEU, P. (1994), *O poder simbólico*, Lisboa, Difel.
- BOWLES, M. (1997), "The myth of management: direction and failure in contemporary organizations" in *Human Relations*, 50 (7), pp. 779-803.
- CASTELLS, M. (2002), *A sociedade em rede - Vol. I*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- CHAMPY, J. (1995), *Reengenharia da gerência*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- CHANLAT, J. F. (2000), *Ciências sociais e management*, São Paulo, Atlas.
- CLARK, T. & GREATBATCH, D. (2004), "Management fashion as image-spectacle" in *Management Communication Quarterly*, 17 (3), pp. 396-424.
- COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. (1996), "Building your company's vision" in *Harvard Business Review*, September-October.
- COULSON-THOMAS, C. (1996), *Reengenharia dos processos empresariais*, Rio de Janeiro, Record.
- CRAINER, S. (1998), "In search of the real author" in *Management Today*, May.

- DAVENPORT, T. H. (1994), *Reengenharia de processos*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- DERY, R. (1998), “Homo administrativus et son double en quête de savoir”. <http://zonecours.hec.ca/af1SeancePage.txp?instId=H2005-1-212416&lang>
- DUCK, J. D. (1993), “Managing change. The art of balancing” in *Harvard Business Review*, November-December.
- GAULEJAC, V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil.
- GOFF, J.P. L. (1997), *As ilusões da gestão*, Lisboa, Difusão Cultural.
- GOFFMAN, E. (1992), *A apresentação do eu na vida de todos os dias*, Lisboa, Relógio d'Água [1959].
- HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1994), *Reengenharia. Revolucionando a empresa*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- HAMMER, M. & SANTON, S. (1995), *A Revolução da Reengenharia*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- HAMMER, M. (1990), “Engineering Work: don’t automate, obliterate” in *Harvard Business Review*, July/August, pp. 104-112.
- HAMMER, M. (1996), “E depois da reengenharia?” in *Executive Digest*, 33, Agosto, pp. 56-60.
- HOLTHAM, C. (1996), “Reengenharia dos processos empresariais: verdades e mentiras.” in COULSON-THOMAS, C. (Ed.), *Reengenharia dos Processos Empresariais. Mito e realidade*, Rio de Janeiro, Record, pp. 75-92.
<http://www.fastcompany.com/magazine/53/peters.html>
- KOTTER, J. P. (1995), “Leading change: why transforming efforts fail” in *Business Harvard Review*, March-April.
- KOVÁCS, I., & CASACA, S. F. (2000), “Evolução dos temas em Gestão e SIOT: modas, rivalidades e influências”, *IV Congresso Português de Sociologia*, Coimbra.
- LIPOVETSKY, G. (1989), *A era do vazio. Ensaio sobre o individualismo contemporâneo*, Lisboa, Relógio d'Água [1979].
- MANGANELLI, R. & KLEIN, M. (1994), *The Reengineering Handbook. A step by step to business transformation*, New York-London, Amacom.
- MORIN, E. (2005), *Introduction à la pense complexe*, Paris, Seuil.
- PETERS, T. & WATERMAN, B. (1995), *Na senda da excelência*, Lisboa, Dom Quixote [1982].

- PETERS, T. (2001), "Tom Peter's true confessions" in *Fast Company* (53).
- REED, M. (1997), *Sociologia da Gestão*, Oeiras, Celta.
- RODRIGUES, R. F. (1998), *Organizações, mudança e capacidade de gestão*, S. João do Estoril, Principia.
- RODRIGUES, R. F. (2008), *Mudança: representações dos actores empresariais na região da Madeira*, Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa, ISEG-UTL.
- ROSA, L. (1992), *Sociologia de empresa*, Lisboa, Presença.
- SAINSAULIEU, R. (2001), *Sociologia da empresa. Organização, cultura e desenvolvimento*, Lisboa, Instituto Piaget.
- SEGRESTIN, D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, A. Colin.
- STERN, W. (1995a), "Did dirty tricks create a best-seller?" in *BusinessWeek*, 7/August.
- STERN, W. (1995b), "The unmasking of a best seller: Chapter 2" in *BusinessWeek*, 14/August.
- STERN, W. (1995c), "Reengineering the best-seller list" in *BusinessWeek*, 21/August.
- STURDY, A. (2004), "The adoption of management ideas and practices. Theoretical perspectives and possibilities" in *Management Learning*, 35, pp. 155-179.
- SWEDBERG, R. (2002), *Entrepreneurship. The social science view*, Oxford, Oxford University Press.
- TOURAINÉ, A. (1973), *Production de la société*, Paris, Seuil.