



## O FENÔMENO DAS ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS

### ■ Maurício Serva

Professor Adjunto da Escola de Administração da UFBA, Pesquisador do CETEAD, Mestre e Doutorando na EAESP/FGV.

\* **RESUMO:** Este artigo analisa o fenômeno das organizações substantivas, também conhecidas como coletivistas ou alternativas. Apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em Salvador junto a doze organizações substantivas. Discute também a inadequação da sua abordagem via Teoria da Administração e acena com uma opção para a renovação do quadro referencial teórico, objetivando a atualização da Teoria face aos novos fenômenos organizacionais.

\* **PALAVRAS-CHAVE:** Organizações substantivas, pesquisa, teoria administrativa.

\* **ABSTRACT:** The article analyzes the phenomenon of substantive organizations, that also named collectivists or alternatives. It shows the results of the research made in Salvador with twelve substantive organizations. It also discuss the inappropriate of the substantive organizations approach in Administrative Theory and aims a option into review the theoretic approach, intending a renewal of the Theory in front of the news organizational phenomenons.

\* **KEY WORDS:** Substantive organizations, research, Administrative theory.

## INTRODUÇÃO

O fenômeno da multiplicação de organizações alternativas ou coletivistas (aqui denominadas substantivas) tem tido um forte incremento desde os anos sessenta e já é observado em todos os continentes, demonstrando uma curiosa espontaneidade à medida que a autonomia é um dos seus fatores marcantes, pois nele não se observa o caráter orgânico que determina a natureza das organizações burocráticas ao conferi-las um sentido integrativo e sistêmico. Muito ao contrário, organizações substantivas parecem brotar pela força espontânea de milhares de indivíduos, espalhados por todo o mundo, que têm-se reunido em torno de ideais e princípios determinantes de ações conjuntas as quais, por sua vez, acabam configurando práticas sócio-organizacionais relativamente descompromissadas com o estatuto essencialmente sistêmico da sociedade burocratizada.<sup>1</sup>

Um exemplo disso é a dificuldade expressa pela sociedade em muitos casos quando se tenta classificar, registrar, aceitar ou até regular uma série de organizações substantivas que ocupam espaços, difundem ideais e desenvolvem *praxis* não previstas pelo conjunto de normas institucionais que têm norteado sobretudo a maioria das sociedades ocidentais neste século.

Mesmo a existência de uma infinidade de redes interligando muitas organizações em diversos segmentos e cenários sociais, não revela em si uma integração sistematizada comparável ao mundo burocratizado, pois, em sua esmagadora maioria, tais redes estabelecem-se no plano da comunicação, da troca de informações que possibilitem a ajuda mútua e, principalmente, a ampliação da consciência do esforço alternativo que é desenvolvido em regiões distantes entre si. Ainda que algumas redes possuam objetivos específicos fundados em ideais comuns, observa-se, via de regra, um elevado grau de autonomia em cada organização membro, resultando na não uniformidade obrigatória de suas práticas, denotando um nível de desordem<sup>2</sup> inaceitável na concepção fundamental de organização burocrática.

Por conseguinte, a denominação Movimento Alternativo, empregada por alguns para designar o conjunto de organizações substantivas encontradas em praticamente toda a parte no mundo contemporâneo, é errônea, significando mais uma dificuldade da sociedade instituída em conceber a alteridade<sup>3</sup>. Definitivamente, as organizações substantivas

*A expansão das organizações substantivas é um fenômeno de proporções consideráveis: em 1980, na Alemanha Ocidental, estimava-se a existência de 11.500 delas, envolvendo 80.000 pessoas; nos EUA, em 1976, estimava-se um número maior que 5.000, e a criação de 1.000 a cada ano.*

não configuram um movimento, elas não são arregimentadas por um órgão ou instituição qualquer que lhes dê, imponha ou indique objetivos, ordens, ou direção; a noção de centro é inexistente, como também as de padronização, sistematização e organicidade. Análises sociologicamente como movimento ou qualquer conceito semelhante revela fragilidade metodológica, perenizando a lógica sistêmica e conjuntista incapaz de pensar a autonomia do social<sup>4</sup>.

As organizações substantivas compõem um arranjo, uma multiplicidade. Como veremos adiante, tal multiplicidade implica, em alto grau, a singularidade e a heterogeneidade.

A expansão das organizações substantivas é um fenômeno de proporções consideráveis. No início dos anos 80, na então Alemanha Ocidental estimava-se a existência de aproximadamente 11.500 delas, envolvendo 80.000 pessoas, e atuando em vários campos como agricultura, informação, tecnologias apropriadas, dentre vários outros, apresentando uma distribuição de 70% em serviços e comércio, 18% de trabalho político, e 12% em

1. Aspectos do surgimento e funcionamento dessas organizações são discutidos em CLEGG, Stewart. *Against the current: organizational sociology and socialism*. In: CLEGG, Stewart (org.). *Organization theory and class analysis: new approaches and new issues*. New York: De Gruyter, 1989; HUBER, Joseph. *Quem deve mudar todas as coisas, as alternativas do movimento alternativo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985; ROTHSCHILD-WHITT, Joyce. *The collectivist organization: an alternative to rational bureaucratic models*. In: *American Sociological Review*, Itaca: Cornell University, 44, august, p. 509-527; VIEIRA, Marcelo; CUNHA, Vera. *Novas formas organizacionais: indicações de um novo paradigma?* In: *Anais do 15º ENANPAD*. Salvador: ANPAD, p. 157-170, 1991.

2. O termo *desordem* é utilizado aqui no sentido estrito empregado pelos pesquisadores integrantes do Paradigma da Complexidade.

3. Análises aprofundadas sobre o tema da alteridade organizacional podem ser encontradas em CHANLAT, Jean-François (org.). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec: Les Presses de l'Université Laval et les Editions ESKA, 1990; MOTTA, Fernando. *Alteridade e organização: a associação contra a hierarquia*. In: *Anais do 16º ENANPAD*. Salvador: ANPAD, 1992, p. 51-57.

4. CASTORIADIS, Cornelius. *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. Ver GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981; MOTTA, Fernando. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

produção<sup>5</sup>. Nos Estados Unidos, as estimativas em 1976 indicavam a existência de mais de 5.000 organizações, e a criação de aproximadamente 1.000 delas a cada ano<sup>6</sup>.

No Brasil, não se dispõe, até então, de qualquer tentativa rigorosa de mapeamento quantitativo. O que não impede a formulação da hipótese da existência de um número bastante elevado de empreendimentos alternativos, pelas próprias dimensões do país, de sua população, e da economia. O estudo rigoroso do campo alternativo faz-se necessário face não só à sua magnitude, como também à sua singularidade. A categoria de "economia informal" é totalmente inoportuna tanto pela sua natureza conceitual vaga, superficial, como pela incapacidade de sua delimitação observada nos analistas econômicos brasileiros até hoje.

*Existe uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana. Autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade, afetividade, são alguns dos aspectos marcantes.*

#### **Um mapeamento de organizações substantivas**

O Grupo de Pesquisa em Organizações Substantivas – GPOS, sediado na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, empreendeu um levantamento entre julho e novembro de 1990, menos com fins quantitativos do que com o objetivo de conhecer aspectos qualitativos, de organizações substantivas atuantes em Salvador.

Foram pesquisadas doze organizações que atuam em ramos bastante diversificados. Duas associações de defesa da ecologia, uma locadora de livros, um espaço cultural que congrega também um bar/restaurante, uma escola de educação infantil, uma associação de recuperação de viciados em álcool, uma associação de defesa de direitos dos homossexuais, uma entidade que presta apoio psicoló-

gico por telefone, um centro de educação popular, uma entidade de pesquisa social e apoio à organização de comunidades carentes, uma entidade de difusão da macrobiótica e de filosofias com bases orientais, e uma clínica psicológica alternativa que faz parte de uma comunidade rural orientada por uma filosofia própria.

O levantamento foi realizado em bases metodológicas qualitativas<sup>7</sup>. Os pesquisadores dirigiram-se às organizações munidos de um roteiro, o qual serviu como ponto de partida para interações travadas sob diversas formas: observações diretas, entrevistas, discussões coletivas.

Em seguida, apresentaremos, por itens, as principais revelações fornecidas pela pesquisa:

#### **1. Princípios norteadores**

Vários são os princípios que norteiam a existência e o funcionamento das organizações pesquisadas. Eles estão, de certa forma, bastante inter-relacionados demonstrando sua consistência lógica. Pode-se afirmar que há o reconhecimento da grande importância da individualidade dos seus membros, ao passo que, também valoriza-se muito a dimensão coletiva, denotando uma busca permanente do equilíbrio entre o homem e a organização; ou seja, partindo-se do indivíduo tenta-se construir uma organização que possa viabilizar seus anseios conjugados na base da proximidade e compatibilidade de valores. Daí, surgem os demais princípios, tais como o respeito à dignidade humana, o culto à liberdade, a assunção espontânea de compromissos (vontade), e a identidade de valores gerais.

Ainda foram apontados como princípios a aceitação da existência de conflitos, o que demonstra uma disposição permanente de negociação entre as partes. Os mecanismos formais de controle são, em grande parte, substituídos por práticas informais, prevalecendo assim o autocontrole, pois acredita-se que quando o indivíduo não está suficientemente integrado ao grupo ele fatalmente perderá o interesse e se desligará, não necessitando-se então de sistemas de controle rígidos e/ou sofisticados.

5. HUBER, Joseph. Op. cit.

6. ROTHSCHILD-WHITT, Joyce. Op. cit.

7. HAGUETTE, Teresa. *Metodologias qualitativas em sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1990.

## 2. Relacionamento entre os membros da organização

Nota-se que nestas organizações há uma intenção geral de que o trabalho seja uma atividade prazerosa, na qual o processo de sua realização se sobrepõe às próprias finalidades, observando-se um alto grau de solidariedade e afetividade entre os membros, bem como a existência de uma participação efetiva de cada um na vida da organização.

A intensidade das relações interpessoais é bastante elevada, conjugada com os princípios da aceitação de conflitos e da disposição permanente de negociação revela o extenso uso da comunicação verbal, da palavra, da discussão, prevalecendo os contatos face a face. Tal configuração cria condições para a expressão de sentimentos no cotidiano.

## 3. Reflexão sobre a organização

A reflexão a respeito da organização, seus caminhos, objetivos e práticas, em geral é intensa e coletivizada. Nota-se a participação generalizada dos membros nas discussões.

A intensidade das interações parece ser um dos fatores primordiais para um estado de vivência e avaliação do presente que se sobrepõe a preocupações com o futuro, valorizando mais a política do cotidiano do que o planejamento de ações para longo prazo.

O processo de reflexão tende a ser mais burocratizado naquelas organizações que têm uma área de atuação mais voltada para o macrossocial, para a sociedade global; percebe-se que, em geral, essas organizações, apesar de algumas delas apresentarem nítidos traços de contestação ao social, não inovaram ainda os seus processos de reflexão face às organizações burocráticas tradicionais.

## 4. Hierarquia

A flexibilidade da estrutura hierárquica é o traço marcante.

Nas entidades voltadas para o macrossocial, tais como as associações de defesa de direitos civis, observa-se uma curiosa ambigüidade: para o mundo exterior elas possuem uma estrutura formal bem definida mas, internamente há a neutralização relativa da hierarquia.

Nas organizações que funcionam

como microempresas, prevalecem formas de administração participativa, variando o seu grau em função do peso da ideologia dos seus proprietários ou fundadores.

Naquelas organizações tipicamente coletivistas não existe nenhuma hierarquia, observa-se o rodízio na execução de tarefas, sendo a aptidão e interesse individuais a base para a assunção de tarefas e funções. Nelas a supervisão é coletiva. Algumas destas características também podem ser encontradas nas organizações anteriores, porém em menor grau.

*A primazia da racionalidade substantiva constitui-se no traço mais marcante de tais organizações. Nelas, não constatamos alguns preceitos fundamentais encontrados nas burocracias, como por exemplo, a excessiva supremacia da organização sobre o indivíduo.*

## 5. Critérios para a escolha/aceitação dos membros da organização

A sintonia com a causa maior da organização e a identificação com os valores pessoais e grupais são os critérios essenciais. Disponibilidade para realização de tarefas e empatia são critérios complementares.

## 6. Veiculação de informações e processo decisório

As informações são veiculadas livremente, não sendo encontrado nenhum caso de estabelecimento de condições de confidencialidade. Isto é válido também para as informações contábeis-financeiras.

O processo decisório é coletivo, baseado em reuniões com a participação de todos os interessados, com exceção das microempresas onde o processo é em determinados aspectos operacionalizado por seus proprietários.

Em algumas organizações pratica-se a divisão de tarefas em coordenações ou

grupos de trabalho mas, mesmo com este expediente, as reuniões de tais coordenações são abertas a qualquer membro da organização.

### 7. Remuneração

As microempresas pagam salários que são combinados com base na função que cada membro exerce, nestas, os recursos para este fim são gerados pela venda de serviços e/ou produtos.

No espaço cultural a remuneração é estipulada com base na quantidade de trabalho que o indivíduo executa, o montante da renda da organização varia

*A eficiência e a eficácia são atingidas, só que por outros caminhos. O que não quer dizer que tais organizações sejam modelos perfeitos de produtividade e efetividade.*

de acordo com o faturamento da venda de serviços e/ou produtos.

Em uma entidade dedicada à organização social de populações carentes, os salários são pagos com referência ao mercado de trabalho; sua receita principal advém de financiamentos destinados por entidades internacionais.

Nas demais organizações o trabalho é totalmente voluntário, não havendo pagamento de salários.

### 8. Horário

A tônica são horários de trabalho extremamente flexíveis, a partir de variáveis tais como disponibilidade, compromisso individual e funcionamento da entidade.

### 9. Auto-avaliação

Na auto-avaliação realizada pelas organizações pesquisadas vê-se que os aspectos subjetivos preenchem todos os pontos enfocados. Uma organização onde existe satisfação oriunda da perseguição de um ideal; onde o trabalho é realizado com prazer através da satisfação individual e grupal; e a ausência de alie-

nação no trabalho foram os itens utilizados para expressar suas respectivas auto-imagens.

### 10. Aferição do rendimento individual

A aferição é coletiva, ou seja, ela é operacionalizada pelo grupo como um todo em reuniões periódicas onde exercita-se o diálogo e a negociação. Vale ressaltar que algumas organizações, em menor número, não consideram a aferição primordial, não realizando-a de forma sistemática.

### 11. Expressão social da organização

A expressão social da organização está relacionada com a ampla divulgação dos seus ideais e valores, bem como a transparência em suas práticas e atividades, principalmente nas entidades de defesa de direitos civis e organização político-social de comunidades. As preocupações com a autenticidade, legitimidade e profundidade estão vinculadas a praticamente todas as organizações no que tange à avaliação de sua respectiva expressão social.

### 12. Satisfação do usuário

Algumas organizações nunca empreenderam qualquer esforço sistemático para medir o grau de satisfação do usuário.

Outras apontam a própria ineficácia da sociedade com referência à criação de bem-estar aos indivíduos como a razão essencial de uma demanda permanente pelos serviços prestados pelas organizações pesquisadas.

Aquelas que já efetuaram algum tipo de levantamento desta questão relataram que receberam um retorno positivo, porém não forneceram maiores detalhes, revelando que tal aspecto ainda não foi tratado com grande profundidade.

### 13. Inserção da organização na sociedade

A fronteira com a sociedade burocratizada constitui-se numa delicada área de atuação das organizações pesquisadas. Em geral, busca-se, naturalmente, o apoio das pessoas e/ou grupos sociais identificados com a causa e valores defendidos, como também dos meros simpatizantes destes. Nota-se um raio de ação social onde as organizações conse-

guem inserir-se e sobreviver, isto parece ser o suficiente.

O caso das entidades de defesa de direitos civis é mais crítico, pois estas necessitam do respaldo efetivamente popular, já que atuam no terreno institucional, travando relacionamentos intensos com organizações que são prepostos da sociedade burocrática.

### Uma visão global da racionalidade e da eficácia

No mapeamento realizado, observou-se que nestas organizações existe uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana. Autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade, afetividade, são alguns dos aspectos marcantes, revelando a presença de racionalidade substantiva e criando estruturas produtivas onde o trabalho é realizado com prazer, com grande destaque para as relações pessoais, as interações e a vivência do presente.

A questão da racionalidade predominante é crucial para a compreensão desses organizadores. Enquanto as demais organizações tipicamente burocráticas, econômicas ou não, orientam-se por uma razão baseada no cálculo utilitário de conseqüências dos atos humanos, impregnando-os de um pensamento que conduz a um agir onde todos os meios são subordinados a determinados fins eticamente inquestionados, desvalorizando também a ação efetiva – a racionalidade ou razão instrumental<sup>8</sup> – as organizações aqui analisadas guiam-se, predominantemente, por uma racionalidade que habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também da auto-realização pela plena concretização de suas potencialidades humanas – a racionalidade substantiva<sup>9</sup>.

A primazia da racionalidade substantiva constitui-se no traço mais marcante de tais organizações. Daí decorre denominação que a elas imputamos: organizações substantivas. Nelas, não constatamos alguns preceitos fundamentais encontrados nas burocracias, como por exemplo, a excessiva supremacia da organização sobre o indivíduo; o processo

relacional, interativo, parece importar mais até do que o conteúdo na atividade grupal.

Nem por isso elas deixam de apresentar efetividade. Apenas à guisa de ilustração, relacionaremos alguns fatos e considerações que, inegavelmente, atestam esta afirmação. A associação de defesa dos direitos dos homossexuais é a primeira entidade do ramo no Brasil, fundada em 1980 e registrada como sociedade civil, já conseguiu êxitos como a inclusão na recente Constituição Municipal de Salvador de um dispositivo que impede a discriminação de opção sexual em qualquer nível do município (único, até então, no país), além da realização de diversas campanhas esclarecedoras e preventivas da AIDS, em favor dos direitos civis dos homossexuais etc.

A associação de recuperação de viciados em álcool vem promovendo o tratamento de milhares de viciados, na Bahia, desde 1953.

O centro de educação popular atua desde 1978, desenvolvendo diversas atividades, dentre elas, a fundação da Associação das Escolas Comunitárias de Salvador que congrega mais de 50 escolas em bairros de baixa renda onde hoje estudam cerca de 15.000 pessoas entre adultos e crianças.

O espaço cultural, no período de mapeamento, constituía-se no bar/ponto de encontro mais procurado pela juventude de Salvador, tendo sido forçado a duplicar o tamanho de suas instalações para atender à demanda crescente.

A escola de educação infantil é uma das mais conceituadas da cidade, promove regularmente atividades artísticas tais como peças teatrais com a participação dos alunos em vários teatros de Salvador.

As organizações de defesa ecológica já são oficializadas como entidades de utilidade pública e têm firmado convênios com órgãos públicos e entidades privadas envolvendo somas razoáveis de recursos para projetos ambientais, além de promoverem campanhas já reconhecidas e encampadas pela comunidade, conferindo-lhes um alto grau de credibilidade no estado.

A eficiência e a eficácia são atingidas, só que por outros caminhos. O que não

8. Ver GUERREIRO RAMOS, Alberto. Op. cit.; MOTTA, Fernando. *Teorização das organizações: evolução e crítica*. Op. cit.

9. Ver GUERREIRO RAMOS. Op. cit.

quer dizer que tais organizações sejam modelos perfeitos de produtividade e efetividade. Elas debatem-se com muitos problemas, alguns semelhantes aos enfrentados pelas burocracias, como escassez de recursos, e outros mais diferenciados, como é o caso das relações com a sociedade estabelecida, fronteira muito mais complexa naquelas organizações devido à sua própria natureza.

### O problema da teorização, ou da inadequação em abordar o novo através de quadros referenciais ultrapassados

Deve-se ter o cuidado para não mitificar as organizações substantivas nem a sua dinâmica de atuação, não tentar apreendê-las mediante o aprisionamento num significativo, pois elas não apresentam um padrão fixo, não seguem e não se constituem em modelos a serem seguidos, não obedecem a técnicas de elaboração de estruturas, nem a sistemáticas de *design* organizacional que implicam a padronização científica de tarefas, rotinas e procedimentos, como também o estabelecimento de cargos, dentre outros ditames da chamada Ciência da Administração, que fornece as soluções utilizadas pela grande maioria das organizações burocráticas contemporâneas. Não há dúvidas, pelo que foi visto e exposto acima, que estas organizações, em geral, diferem bastante dos modelos estruturais e das práticas empregadas pelas burocracias – via de regra, sistematizadas, padronizadas. Nas formas de atuação das organizações substantivas, o caráter fundamental encontrado foi a singularidade.

Comumente, costuma-se em termos teóricos, opor à organização burocrática uma organização autogestionária. Se estivéssemos em busca de uma significação que servisse de pivô para poder explicar o fenômeno das organizações substantivas, certamente afirmaríamos que a pesquisa demonstrou que a prática autogestionária encaminha-se em diferentes estágios de desenvolvimento, possuindo maior ou menor grau em função das particularidades de cada organização. Desse modo, umas organizações estariam mais próximas e outras mais distantes dos modelos estabelecidos e codificados (subjettivamente)

como autogestão.

No entanto, elas também não se autodenominam organizações autogestionárias, não perseguem explicitamente tal classificação. Fato que poderia frustrar também aqueles que partindo de um modelo teórico de autogestão quisessem encerrá-las neste constructo prévio; a rigor, em apenas uma das organizações pesquisadas, o espaço cultural, os membros revelaram a preocupação explícita em estabelecer práticas autogestionárias, mesmo assim eles deram grande ênfase à micro política do cotidiano como dimensão existencial fundamentalmente geradora de soluções, criadora de formas de organização do trabalho e de práticas adequadas a cada tempo e lugar (a predominância do presente).

A multiplicidade, em si, é não significativa, nem tampouco postula uma unidade baseada em subjetivação<sup>10</sup>. Logo, a natureza não significativa dessa multiplicidade, cremos, advém da espontaneidade com a qual os seus membros agem entre si nos processos interativos. Deduz-se que a forte presença de racionalidade substantiva enseja a espontaneidade, dispensando rígidos modelos prévios a seguir.

Nas organizações substantivas, a profunda singularidade, no plano individual, determina um elevado grau de heterogeneidade em seu conjunto.

### A dificuldade de abordagem via teoria da administração

Constatamos que estaríamos totalmente perdidos se tentássemos aprofundar a análise das organizações substantivas utilizando a lógica e/ou instrumentos fornecidos pela teoria da administração.

Em que pese a possibilidade de isolamento de determinados aspectos e a sintetização de alguns traços comuns com referência aos mesmos, como foi operacionalizado na pesquisa acima descrita, percebemos que quanto mais aprofundávamos a tentativa de compreensão desses traços eles apontavam sempre na direção da singularidade, como também da heterogeneidade do conjunto, pois não há, de fato, nenhuma estrutura subjacente, nenhum modelo teórico que

10. Ver DELEUZE, Gilles; GATTARI, Félix. Introduction: Rhizome. In: *Mille plateaux, capitalisme et schizophrénie*. Paris: Les Editions de Minuit, 1980.

realmente seja seguido, que indicasse alguma padronização ou homogeneização.

A singularidade e a conseqüente heterogeneidade encontrada relevam o *événement*<sup>11</sup> como pedra angular na existência e funcionamento das organizações substantivas; a própria "preferência" pelo vivenciamento do presente em detrimento do futuro confirma tal característica, enquanto nas organizações burocráticas o futuro é uma dimensão primordial recuperada pela teoria da administração por intermédio de todas as suas modalidades técnicas denominadas planejamento.

#### Uma opção para a renovação do quadro teórico

Em verdade, a compreensão do fenômeno das organizações substantivas requer uma fundamentação nova, que possa dar conta de seus aspectos emergentes. Traços relevantes como a singularidade, a multiplicidade, a heterogeneidade, o *événement*, paradoxos como ordem/desordem, na base da existência concreta definindo formas e modos de funcionamento; aspectos organizacionais internos denotando elevada racionalidade substantiva nas interações pessoais, e, acima de tudo, a produção da auto-organização, definitivamente não são "recuperáveis" pelo frágil conhecimento disponível tecida no paradigma funcionalista que tem abordado as organizações burocráticas na teoria da administração, baseado num ponto de vista mecânico-físico hoje já ultrapassado na própria física moderna e vítima de um funcionalismo de há muito ultrapassado na própria biologia, ciência que lhe serviu de inspiração.

Um novo paradigma científico engendrado na segunda metade deste século, o chamado paradigma de complexidade, partindo da cibernética, física e biologia, vem paulatinamente influenciando a direção do desenvolvimento científico global, e mais recentemente com grande ênfase nas ciências humanas. Os aspectos citados acima tais como a consideração do *événement*, ordem/desordem, auto-organização, dentre outros, são assumidos como temas de estudo e discussão pelos seguidores desse paradigma<sup>12</sup>. Sua matriz disciplinar<sup>13</sup> estabelece plenas con-

dições de aprofundamento enriquecedor da análise, não só de organizações substantivas, como também da ambiência organizacional global pós-moderna; tal paradigma pode ser uma opção a considerar no empreendimento analítico das organizações aqui discutidas. Temos empreendido, no Brasil, um esforço de divulgação dessa efetiva renovação para-

*Em verdade, a compreensão do fenômeno das organizações substantivas requer uma fundamentação nova, que possa dar conta de seus aspectos emergentes.*

digâmica da ciência, destacando as suas amplas possibilidades no campo das organizações<sup>14</sup>.

Por outro lado, como frisamos acima, analisar as organizações substantivas mediante os conceitos de burocracia ou de autogestão seria restabelecer o dualismo do velho pensamento com todo o seu anacronismo, buscando uma estrutura permanente no objeto, ou enveredando pela dicotomia centrada exclusivamente no sujeito. Em qualquer destas duas opções, estaríamos encerrando o fenômeno em categorias apriorísticas, aprisionando-o pelo significante, destruindo a possibilidade de conceber a multiplicidade complexa e efetivamente nova que ele engendra.

O fenômeno da profusão de organizações substantivas é concomitante com a pós-modernidade. A ciência não sintonizada com a era pós-moderna não oferece condições adequadas para a sua análise e compreensão, portanto insistir com os velhos paradigmas (principalmente, com o funcionalismo) é, no mínimo, permanecer no obscurantismo. Urge uma fundamentação nova, sintonizada com a evolução que a pós-modernidade tem imposto ao mundo. Uma fundamentação que denote uma ciência do devir. Este é o nosso desafio caso queiramos consolidar o estatuto científico da teoria da administração face aos novos fenômenos deste campo. □

11. Evento, imprevisibilidade, despadronização, como conteúdo essencial da história social. Ver MORIN, Edgar. *Le retour de l'événement*, 18, Paris: Ecole Pratique des Hautes Etudes, Seuil, 1972; MOLES, Abraham. *Notes pour une typologie des événements*. In: *Communications*, 18, Paris: Ecole Pratique des Hautes Etudes, Seuil, 1972.

12. Ver CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982; *Sabedoria incomum*. São Paulo: Cultrix, 1988; DUPY, Jean-Pierre. *Ordres et désordres, enquête sur un nouveau paradigme*. Paris: Seuil, 1982; DUMOUCHEL, Paul; DUPUY, Jean-Pierre (orgs.) *L'auto-organisation: de la physique au politique*. Paris: Seuil, 1983; HAWKING, Stephen. *Uma breve história do tempo: do Big Bang aos buracos negros*. Rio de Janeiro: Rocco, 1988; MONOD, Jacques. *O acaso e a necessidade*. Petrópolis: Vozes, 1989; MORIN, Edgar. *O paradigma perdido: a natureza humana*. Lisboa: Europa-América, 1973; ————. *O método I: a natureza da natureza*. Lisboa: Europa-América, 1977; ————. *O método II: a vida da vida*. Lisboa: Europa-América, 1980; ————. *Ciência com consciência*. Lisboa: Europa-América, 1982; *O problema epistemológico da complexidade*. Lisboa: Europa-América, 1984; ————. *O método III: o conhecimento do conhecimento*. Lisboa: Europa-América, 1986; PRIGOGINE, Ilya; STENGERS, Isabelle. *A nova aliança*. Brasília: Universidade de Brasília, 1984; THOMPSON, William (org.). *Gaia: uma teoria do conhecimento*. São Paulo: Gaia, 1990.

13. Constelação dos compromissos grupais tais como generalizações simbólicas, crenças, valores e exemplos compartilhados, que caracterizam os cientistas pertencentes a um mesmo paradigma, conforme KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1987.

14. Ver SERVA, Maurício. *O paradigma da complexidade e a análise organizacional*. In: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 32, nº 2, p. 26-35, abr/jun. 1992.