

MODELOS DE EMPRESA, MODELOS DE MUNDO: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela*

Roberto Grün

Introdução

A análise exposta neste artigo corresponde a um passo do percurso investigativo que desenvolvo com vistas a conhecer as novas orientações dos membros das classes médias assalariadas brasileiras no mundo econômico e cultural dos anos 90. Baseia-se, sobretudo, em material expressivo levantado em entrevistas que realizei com engenheiros e gerentes industriais¹ tendo como questão central suas expectativas em relação ao seu futuro profissional e ao das empresas onde trabalhavam.

As visões de mundo coletadas, em sua generalidade, caracterizavam um ponto de vista “hierárquico” sobre as relações internas às organizações e sobre a sociedade em que elas estão incluídas. Tal ponto de vista tem como pano de fundo a valoração negativa de um ponto de vista concorrente, o qual, também em sua generalidade, chamamos de ponto de vista “individualista”, ou “financeiro”. Essa construção negativa não aparece dispondo de suporte direto em nenhum agente ou locução. Na verdade, ela surge mais como uma espécie de fantasma contra o qual nossos agentes preparavam seus exorcismos e defesas terrenas. Pode ser considerada um amálgama de percepções recebidas

ou interpretadas a partir dos diversos segmentos da imprensa e das redes de relações dos nossos informantes.

Ainda que assistemática, tal construção tem um efeito bem claro sobre a forma como os agentes ponderam os atos e propostas oriundos das distantes matrizes das empresas ou mesmo dos governos federal e estadual. Colocados diante dos encadeamentos de argumentos que explicam a lógica do ponto de vista financeiro, nossos entrevistados reagiram de maneira agressiva, chegando mesmo a perder o controle expressivo. A situação encontrada revelou, assim, um conflito entre duas ordens de legitimidade, ou esferas de justiça, concorrentes, contrastando com a situação anterior, quando o modelo hierárquico reinava sozinho, impondo sua lógica e direcionando as formas de percepção das relações internas às empresas e demais organi-

* Esse trabalho é resultado de pesquisas financiadas pela FAPESP e o CNPq, aos quais agradeço o apoio recebido. Agradeço também a leitura atenta e as sugestões dos colegas do GT Trabalho e Sociedade da Anpocs, aos quais foi apresentada uma versão anterior do texto, em particular de Helena Hirata e Tom Dwyer, bem como as dos pareceristas anônimos da *RBCS* e de Julio Cesar Donadone e Mauro Zilbovicius.

zações. Diante dessa constatação, este artigo se propõe a chamar a atenção para a disputa e a tentar dar conta sociologicamente das suas linhas gerais, insistindo sobre a dinâmica cultural do conflito.

No “*set* analítico” constituído de engenheiros e gerentes industriais, a visão de empresa identificada com a “globalização” e com o “neoliberalismo” não tem suporte imediato em nenhum ator “de carne e osso”. Ela aparece para os entrevistados na forma da reengenharia e do *downsizing* instrumentos de atualização organizacional identificados com as mudanças propostas e impostas pelas entidades desencarnadas mas onipresentes na cena empresarial dos anos 1990. Correlativamente, e até pela necessidade cognitiva de se pensar um mundo desejado, a ser contraposto à situação ameaçadora, aparecem as formas de *aggiornamento* identificadas em torno da idéia de “qualidade total”. Enquanto reengenharia e *downsizing* surgem como portadores da dinâmica que irá conduzir ao desemprego de muitos e à ameaça aos poupados, sem nenhuma consideração à dedicação à empresa que os agentes já demonstraram, o caminho da qualidade total adquire a virtude de respeitar e premiar os esforços internos de todos os membros da organização.

É importante notar, de início, que as identificações constatadas são expressivas, descobertas indutivamente a partir das falas dos agentes e não deduzidas da análise interna dos instrumentos de gestão. Elas são assim dotadas de muita plasticidade e sujeitas a reelaborações. Interessantemente, a expressão de pontos de vista polarizados sobre o problema aparece de maneira muito mais aguda nos agentes empregados do que nos desempregados, colocando a questão: quem é o agente autorizado para criticar a direção da empresa e da economia? Pelo que os dados indicam, somente os considerados “não fracassados”, isto é, (ainda?) empregados, sentem-se no direito de criticar os rumos do mundo dos negócios. A respeito de seus colegas menos felizes, os dados indicam uma identificação com as noções mais estereotipadas de modernidade, que eles não sabem ou não querem questionar ou, talvez, simplesmente não se sentem parte legítima para fazê-lo. Historicamente, podemos

dizer que o conflito constatado atualiza a velha disputa entre os interesses “desenvolvimentistas” e seus adversários unidos em torno da máxima “devemos fazer o que podemos produzir melhor do que os outros países e importar o que os outros países fazem melhor do que nós”.

O que está acontecendo com a nossa fábrica?

Essa pergunta tem sido feita com muita frequência por todos os atores que desempenham algum papel nessa esfera. A nova religião da qualidade, que nem bem apareceu, entusiasmou e ganhou seus conversos, já está sendo questionada. Gerentes leais, os grandes prosélitos do novo credo, estão sendo despedidos. Setores de pesquisa, há pouco tempo atrás considerados os ativos mais estratégicos das empresas, estão sendo desativados. Linhas de autoridade firmemente estabelecidas, que deixavam claras as rotinas empresariais e estabilizavam as expectativas dos membros do mundo fabril, estão sendo questionadas. Relações cultivadas há muito tempo com as comunidades onde as empresas estão estabelecidas também estão sendo revistas, e por aí vai. A idéia de que o ambiente fabril deve apresentar alguma estabilidade — funcionar como uma espécie de comunidade onde estejam engajadas as vontades dos produtores e de todos aqueles que os apóiam direta ou indiretamente — para poder tornar-se produtivo deixou de ser axiomática e cada vez mais diz-se serem necessárias chacoalhadas periódicas para fazer o pessoal se mexer. O mundo virou de ponta-cabeça para um enorme conjunto de engenheiros e técnicos envolvidos na onda de modernização industrial dos anos 1980, mas não só para eles...

Enquanto isso, eficiência passou a ser sinônimo *sincronico* do aumento do valor líquido das ações. Como o longo prazo é de previsão difícil, maximize-se o que podemos pensar efetivamente: o retorno máximo no curto prazo. Afinal, no longo prazo já teremos trocado de papéis, estaremos todos mortos ou, se otimistas, já teremos vendido essas ações e comprado outras. A empresa “restaurada” (Useem, 1993) existe agora exclusivamente para contemplar os interesses de seus acionistas.

Na linguagem do mercado, estamos diante da revolução dos “*shareholders*” (os acionistas e os debenturistas), que se faz em detrimento de todos os outros “*stakeholders*” (a comunidade que se forma dentro e em torno da fábrica). Para que esse objetivo se efetive, a melhor receita é agir no sentido de transformar as relações internas das organizações cada vez mais em relações de mercado. Sujeitos à disciplina característica das formas mercantis — se você não é capaz de entregar o produto que quero no preço, qualidade e prazo estipulados, eu posso sempre comprá-lo alhures e *não deixa de lembrá-lo disso* —, os empregados da empresa darão sempre o máximo de si para...manterem-se no mercado.

Chamemos o modelo de empresa descrito no primeiro parágrafo — a empresa que faz parte da comunidade, que se enxerga e trata seus empregados como membros de uma grande família, que tem preocupações constantes com todos os grupos com os quais vive em simbiose — de *modelo 1*. Por contraposição, chamemos de *modelo 2* aquele apontado como o da empresa que tem como preocupação central e exclusiva os interesses de seus acionistas.

Em outros tempos essa contraposição era menos visível, e fazia muito menos sentido: o desenvolvimento do conjunto de relações sociais associado ao modelo 1 era considerado uma espécie de investimento necessário para que a empresa realizasse seus lucros. Uma boa administração fabril, tanto interna quanto em relação às fronteiras, privilegiava os longos prazos: a competitividade das empresas no momento *t1* era função dos investimentos bem direcionados em qualificação do pessoal, qualidade, tecnologia e em boas relações com o meio ambiente no momento *to*. Nesse tempo, o nosso modelo 2 não fazia sentido fora do universo jurídico, e assim mesmo, numa definição muito estreita do conceito legal de empresa. Hoje, aparentemente, a relação temporal [*to*...*t1*] quebrou-se, e as técnicas da boa administração da empresa obrigam seus responsáveis a privilegiar a liquidez, a empresa cujos ativos sejam o mais possível negociáveis rapidamente, o retorno máximo no curto prazo, tudo isso aparentemente deixando de lado os

“fatores de competitividade” clássicos, em prol da possibilidade de mudar de negócio rapidamente, aproveitando novas possibilidades de investimento, seja em outros ramos, seja no mercado financeiro.

É claro que todos reconhecemos que o mundo empresarial “real” é muito mais complexo que os modelos 1 e 2 acima e seus desdobramentos mnemônicos, mas poucos discordarão de que estamos sob o império da idéia de que devemos tratar as relações internas da empresa como um mercado, ponderar muito antes de realizar qualquer imobilização de capital em equipamentos ou em instalações inflexíveis (ainda que eficientes) e medir a eficácia dos nossos atos de “relações públicas” por meio de critérios mais “objetivos”. Ainda que os responsáveis pelos empreendimentos industriais não sigam esse figurino de maneira estrita, eles são obrigados a justificar seus atos a partir desses princípios.

Quando examinamos as razões da prevalência do modelo 2 sobre as outras maneiras de se enxergar e de agir sobre as organizações, aparentemente equivalentes, percebemos que estamos diante de processos de construção de prejudgados intelectuais que acabam guiando as ações econômicas e organizacionais. E, ao procurarmos as razões do predomínio dessas construções, constatamos a ação de mecanismos culturais cujo escopo é bem mais amplo que as arenas econômicas organizacionais que pesquisamos. Assim, considere central e adequado analisar a lógica cultural que circunscreve o espaço das possibilidades de mudanças organizacionais. Nesse artigo, pretendo demonstrar a utilidade de pensarmos a *coexistência nada pacífica* dos modelos de empresa 1 e 2 a partir da idéia de *guerra cultural*.

Utilizo a expressão sugestiva “guerra cultural” num sentido diferente daquele empregado inicialmente por J.D. Hunter (1991). Segundo este autor, as opiniões da população norte-americana sobre a maior parte dos problemas a que aquele país faz face estariam divididas em dois *clusters* que separariam conservadores e liberais de maneira muito nítida e crescentemente intolerante. Aqui, utilizo a expressão para explicar a atitude de defesa “militante” dos desdobramentos mne-

mônicos do modelo 1 assumida pelos engenheiros e gerentes industriais entrevistados e a adesão aparentemente irrefletida de membros da comunidade intelectual à mesma família argumentativa. Do “outro lado da trincheira” encontram-se os arautos do neoliberalismo inspirados pela razão financeira, que creem que qualquer alusão a questões de longo prazo não passa de uma defesa mais ou menos aberta de um burocratismo inerente à empresa que não quer se deixar governar pela salutar disciplina do mercado e que, por causa disto, se aproxima cada vez mais, perigosamente, do execrado padrão de gestão das agências estatais. Apesar do enorme “volume de jogo” dos adeptos do modelo 2 — realizado principalmente por seus pontas-de-lança na mídia —, que parece pôr o adversário definitivamente na defensiva, podemos enxergar uma reação dos adeptos do modelo 1 em sua tentativa de instalação de metáforas do tipo “cerebral”,² que conferem valores a ativos intangíveis das organizações, aproveitando-se da crise de legitimidade por que passam atualmente as formas tradicionais da contabilidade (Montagna, 1990), base essencial para o modelo 2.

De qualquer maneira, a análise da disputa entre as forças simbólicas e econômicas que sustentam as duas visões de empresa coloca-nos diante de uma situação sociologicamente muito interessante, na qual os acontecimentos na esfera econômica só podem ser entendidos como resultados das oscilações simbólicas que apontam, ou no mínimo circunscrevem, os caminhos possíveis para a atualização de quaisquer organizações existentes na nossa sociedade, espraiando-se por todo o tecido social, mudando as referências que organizam as percepções das formas de associação possíveis em tantos outros campos, da filantropia clássica à ação governamental como um todo. Acredito que, além de contribuir para o entendimento da atual cena fabril, este exercício coloca-nos genericamente diante do fascinante problema da relação dos intelectuais e de seus produtos “abstratos” com a “dura vida material”, mostrando-nos que teorias são mais do que simples teorias... Uma vez tendo ganho a esfera pública, por processos que ainda precisam ser analítica e empírica-

mente detalhados, nossas teorias “eruditas” acabam tornando-se *folk theories*, funcionando como lentes cognitivas que dirigem a apreensão do mundo físico e imaterial.³

Quadro 1 **Quem são os soldados nesta guerra cultural?**

Desde os imperadores romanos, estamos acostumados a pensar explicitamente que “dinheiro não tem cheiro”. A teoria econômica e as práticas contábeis referendaram essa idéia, especificando que dinheiro é um signo abstrato que só pode ter um sentido quantitativo. A “colonização” do pensamento pelas práticas “corretas” de “gerenciar esses ativos” levou-nos a tomar como óbvia aquela idéia. Mas, implicitamente, resistimos a ela. O Quadro 1 foi montado a partir de revelações percebidas na dissonância entre o explícito e o implícito. B. Zelizer (1994) lembra-nos que, embora a teoria mande-nos pensar no dinheiro apenas como magnitude, estabelecemos no nosso cotidiano diferenças entre várias espécies de “dinheiros” (a estranheza e possível incorreção no uso do plural na língua portuguesa – pelo menos em sua utilização brasileira — já refletem o caráter ilegítimo dessa prática). W. Reddy (1987), analisando a evolução histórica do conceito de dinheiro no período decisivo do “proto-capitalismo europeu”, mostra as contradições lógicas e práticas não resolvidas que a instalação do império do quantitativo deixou para trás. Evidentemente, elas ressurgem como ambigüidades pessoais no uso do dinheiro e como possibilidades laterais a serem exploradas pelos grupos de agentes em concorrência/luta no curso da história.

No nosso Quadro 1, os agentes, colocados diretamente diante da pergunta sobre as formas racionais de utilização do seu dinheiro como preparação para a aposentadoria, responderam referendando a forma atual do seu uso legitimado, falando em fundos de pensão e na maneira correta (abstrata?) de administrá-los.⁴ Mas, corroborando Zelizer, a prática social revela-se de maneira sorrateira quando eles espontaneamente acabam discutindo sobre suas maneiras de gerir a vida familiar como uma totalidade em que a gestão

“econômico-financeira” ocupa um espaço subordinado relativamente a necessidades expressivas/identitárias que para eles são evidentes – e presentes.

Diferente das guerras “de verdade”, a nossa guerra cultural tem uma peculiaridade: nela os indivíduos podem mudar de lado, mudando de mundo; ou seja, os nossos gerentes e engenheiros, quando colocados diante da possibilidade de agir como investidores ou como associados a fundos de pensão, passam a pensar as empresas nas quais estão depositadas suas economias a partir da chave cognitiva extraída do modelo 2, reconhecendo implicitamente a sua validade. Entretanto, devo ressaltar que essa ambigüidade não se produz naturalmente, cabendo uma discussão bem nutrida sobre sua formação.⁵

Na verdade, a ambigüidade aparece somente quando a provocamos, solicitando dos entrevistados suas opiniões sobre as estratégias individuais de preparação do futuro. Mas, ainda assim, cabe também lembrar que, embora eles “entendam” a necessidade de os investidores tratarem de seus interesses a partir do modelo 2 de empresa, parecem preferir, eles mesmos, investimentos de outra natureza, principalmente imobiliários. No atual estágio da pesquisa, essa afirmação deve ser matizada, uma vez que os entrevistados são, sobretudo, engenheiros que trabalham em empresas situadas em municípios diferentes daqueles onde residem as suas famílias e sua idade, entre 30 e 40 anos, casados e com filhos pequenos, os coloca num estágio da vida econômica doméstica em que o investimento na casa própria – seja a sua construção, seja a sua ampliação – é o mais típico. A constatação da ambigüidade aparece apenas quando perguntamos: “como você acha que administraria a sua (hipotética) carteira de ações?”, ou “como você gostaria que um fundo de pensão do qual você é aderente administrasse seus haveres?”. Nas duas questões os entrevistados são introduzidos compulsoriamente no mundo das poupanças financeiras, que não são as únicas disponíveis nem tampouco as mais tradicionais — principalmente nas cidades em expansão acelerada no oeste paulista, onde a incorporação de áreas rurais à malha

urbana é contínua e produz grandes oscilações de valor no preço da terra e das residências individuais. A percepção das oportunidades abertas com esse jogo da expansão urbana é aguçada principalmente pela participação em redes de comunicação das cidades em questão, justamente o contrário das oscilações do mercado financeiro, que corre normalmente por linhas alheias às redes de informação dos nossos entrevistados.

De qualquer forma, acredito que a questão merece uma pesquisa específica sobre a relação entre informações e gosto nas decisões de poupança & investimento. Há uma discussão, a meu ver pouco inspirada, sobre a não validade de considerar gostos e *habitus* como operadores de decisões financeiras. Segundo muitos autores, o frio mundo das finanças faria despertar o *homo oeconomicus* que jaz dentro de todos nós. Aqui, os indivíduos seriam movidos exclusivamente por informações econômicas racionais. As “más decisões” ocorreriam apenas por falta de informações ou por má compreensão. A constituição de um ponto de vista sociológico — na verdade, culturalista — sobre o assunto tem de levar em conta a existência de algum tipo de filtro sociocognitivo (os debates sociológicos travar-se-iam, então, em torno das formas de constituição e de operação dos filtros) responsável pela dispersão dos sentidos sobre “o que significa um bom negócio” de maneira análoga à formação dos gostos em geral, em que a opção financeira seria apenas uma dentre várias possibilidades. No caso dos membros de nossa amostra, esse filtro os conduziria a sentir aversão por alguns produtos financeiros, pelo mundo das finanças de maneira geral e, *consequentemente*, a uma interpretação negativa das opções que esse mercado oferece, as quais, nessa matriz de oposições simbólicas, seriam contrapostas aos investimentos tangíveis (imobiliários por excelência) e depreciadas como uma espécie de jogo de azar, espúrio por excelência.⁶

Uma interpretação mais aprofundada do contexto no qual foi colhido o material sobre as veleidades investidoras dos entrevistados provavelmente revelaria que eles pertencem a essa família de gostos avessa a investimentos financeiros, acionando não só a oposição entre interior e

capital mas também (e que mais nos interessa agora) a oposição entre a ordem industrial e a mercantil/financeira. E, nunca é demais lembrar, o par gosto/nojo é o principal revelador do *habitus*.⁷

Teoria & “prática teórica”

Vendo a situação dos estudos sobre modernização empresarial em perspectiva, é impossível não lembrarmos dos anos 80, quando observávamos a difusão intensa do “discurso” da qualidade e confrontávamos esse mundo “verbal” a uma prática que não estava em sintonia com as intenções manifestas do pessoal envolvido na administração industrial. Pensávamos estar diante de indícios de um “discurso modernizador vazio”, que “mascarava” uma prática tradicional. Entretanto, o início dos anos 90 trouxe-nos a tão esperada difusão “real” da qualidade, num processo extremamente incremental. Para os fins deste artigo, uma primeira idéia importante é justamente assinalar que devemos pensar numa relação mais complexa entre “discurso” e “prática”, que leve em consideração a interpenetração do que ingenuamente se considerou como duas esferas separadas. Isso não quer dizer que estou propondo que haverá necessariamente uma total revolução na maneira como as empresas serão administradas daqui para frente, a partir do nosso modelo 2, mas apenas que, no mundo econômico, retórica não significa apenas jogo de palavras vazio, mas algo que modela as práticas, produzindo e circunscrevendo o número de alternativas possíveis para cada decisão empresarial.

A reação à difusão do modelo 2 aparece de maneira bem nítida através do furor messiânico com que os gerentes e alunos de educação continuada para engenheiros entrevistados defendem o modelo 1 de empresa e denunciam as novidades que enunciam o modelo 2 a partir dos princípios do modelo 1. “Denúncia” é aqui a palavra-chave. Boltanski, Darré e Schiltz (1984) analisaram um conjunto de denúncias aparecidas nas seções de leitores de jornais franceses, mostrando como o ponto fulcral das argumentações dos missivistas era que os denunciados pretendiam justificar seus atos a partir do interesse público, enquanto os denunciantes os acusavam de

disfarçar no interesse público atos que na verdade cumpriam agendas de interesse pessoal. Estavam, assim, diante de critérios de civismo que estariam sendo conspurcados. A força do clamor deflagrado era proporcional à gravidade da violação dos princípios tácitos do convívio cívico que era revelada pelas denúncias. No nosso caso, tudo se passa como se o mundo construído em torno do modelo 1 fosse o único império da virtude possível, uma espécie de civismo industrial, que estaria sendo descaracterizado pelas ações “desindustrializantes” justificadas pelo modelo 2, tanto aquelas decididas pelas empresas quanto as governamentais.

O grau de envolvimento revelado sugere-nos fortemente que estamos diante de um exemplo do que Nelson Goodman chamou de “*world-making*”.⁸ Os modelos 1 e 2 de empresa podem ser considerados “mundos”, sistemas de significado completos que organizam as percepções de quaisquer evidências, construindo gradientes de ponderação e/ou descartando ou impugnando fatos que os contradizem. É importante ressaltar que, uma vez que as empresas são realidades complexas demais para serem descritas ou entendidas literalmente,⁹ tanto o modelo 1 quanto o 2 são metáforas cabíveis e, portanto, ambos os mundos são reais. São reais, de início, para quem organiza suas percepções a partir de um deles e dificilmente reconhece a plausibilidade da versão concorrente. São reais porque fornecem um índice¹⁰ coerente para decodificar e enquadrar evidências. E são reais também para o investigador que, partilhando ou não do sistema cognitivo adscrito a cada um deles, tem de reconhecê-los como conjuntos, cujo funcionamento tem de ser “decifrado”, sob pena de perder a acuidade necessária para entender a amplitude das deduções e emoções deflagradas na nossa guerra cultural.

Bourdieu (1997, pp. 221-222) analisa o núcleo cultural das disputas políticas de uma maneira que nos permite trabalhar sociologicamente o contencioso que esboçamos (peço a atenção do leitor para os jogos de palavras do autor — é neles que se encontram os pontos que tornam a questão da filosofia analítica um questão sociológica):

A luta política é uma luta cognitiva (prática e teórica) pelo poder de impor a visão legítima do mundo social ou, mais precisamente, pelo reconhecimento, acumulado sob a forma de capital simbólico, de notoriedade e de respeitabilidade, que fornece a autoridade necessária para impor o conhecimento legítimo do sentido do mundo social, de seu significado atual e da direção para onde ele vai e deve caminhar. O trabalho de “*world-making*” que, como observa Nelson Goodman, “consiste em separar e ajuntar, freqüentemente ao mesmo tempo”, tende, quando se trata do mundo social, à construção e à imposição de princípios de divisão próprios a conservar ou a transformar esse mundo transformando a visão de suas divisões, e assim dos grupos que o compõem e de suas relações. Nesse sentido, é uma política da percepção visando manter ou subverter a ordem das coisas transformando ou conservando as categorias através das quais ele é percebido, as palavras nas quais ele é expresso: o esforço para informar e orientar a percepção e o esforço para explicitar a experiência prática do mundo correm paralelamente, uma vez que um dos contenciosos da luta simbólica é o poder do conhecimento, quer dizer, o poder sobre os instrumentos incorporados de conhecimento, os esquemas de percepção e de apreciação do mundo social, os princípios de divisão que, num momento dado, determinam a visão do mundo e o poder de fazer ver e de fazer acreditar que esse poder implica.

A prática teórica e a história da indústria no Brasil

A sugestão de Bourdieu no sentido de dar alcance sociológico à idéia da construção dos mundos permite-nos entender alguns subentendidos que governam irrefletidamente a maneira como escrevemos nossa história econômica — e nesse caso, também organizamos a nossa memória, de maneira geral, conferindo uma aura de enorme verossimilhança à história incorporada, que nesse caso é análoga à história “oficial”.¹¹ O advento da gestão profissional nas empresas, sua valoração mais extrema na idéia da “revolução dos gerentes” e mesmo a mais recente “revolução da

qualidade” são fenômenos internos ao mundo que sustenta o modelo 1 de empresa.

A história das empresas privadas do Brasil moderno costuma ser dividida em duas ou três fases. A primeira seria a fase da administração “empírica”, quando os donos das empresas, seus familiares ou prepostos diretos tomavam conta dos empreendimentos a partir de uma lógica de confiança — o “tomador de conta” era alguém cuja principal qualidade seria a lealdade ao dono do negócio; a competência técnica seria certamente importante, mas subordinada ao primeiro requisito.¹² A segunda fase seria a da administração profissional, quando os critérios técnicos de seleção de dirigentes sobrepujariam o simples atributo da lealdade e os mecanismos de controle contábil indiretos relativizariam a importância da confiança absoluta entre o capitalista e o dirigente.

Poderíamos ou não acrescentar uma terceira fase, a partir dos anos 80, quando a revalorização da manufatura e a conscientização da qualidade teriam produzido uma alteração importante na lógica da gestão das empresas da segunda fase, reconhecendo competências em todos os “produtores”, inclusive os operários — o que era evidentemente negado nas fases anteriores. Vimos, nos anos 80, a difusão extremamente rápida da chamada “administração industrial japonesa”, começando com os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), seguidos pelo aparecimento do *Kanban/Just-in-Time* e coroados pelo TQC (Controle Total da Qualidade). Esse “japonismo” estava associado a um processo mais geral chamado de “revalorização da manufatura”. A fase da “substituição de importações” estaria superada e a necessidade de concorrer num mercado mundial onde a qualidade dos produtos e seus preços de venda eram atributos fundamentais, além do despertar da consciência do consumidor brasileiro, estariam levando nossa indústria a internalizar estrangimentos que a conduziriam a uma atualização das práticas de manufatura. A panóplia japonesa surgia justamente nesse momento de reorganização dos mercados consumidores, mostrando-se assim adequada para fornecer o quadro geral por onde se processaria a atualização. Ainda que os diversos autores ressaltassem que esse

processo ocorria muito mais na esfera do “discurso” do que naquela da “verdadeira prática industrial”, as preocupações com a fábrica mostraram-se centrais naquela década.

Correta a divisão em duas ou aquela em três fases, importa-nos primeiro aqui a constatação de que em toda essa história a empresa é vista a partir do nosso modelo 1, como uma comunidade mais ou menos hierárquica, na qual os critérios de hierarquização alteram-se com o tempo, mas mantendo-se genericamente como estrutura de dom e reciprocidade.¹³

Os três períodos variam em torno do eixo lealdade (confiança)/competência técnica (profissionalismo), como questões de ênfase que explicarão a hierarquia. Nos dois casos, o mercado fica do lado de fora da empresa. O primeiro período invoca a ordem doméstica e o segundo (terceiro) invoca a ordem industrial, mais ou menos completada, já que a diferença entre a segunda e a possível terceira fase poderia ser atribuída à concessão ou não de cidadania industrial aos operários, ou seja, o reconhecimento de seu potencial de contribuição para a melhoria dos produtos e da produtividade e, conseqüentemente, da necessidade de se criar mecanismos que efetivem essa virtualidade.

A conservação do caráter hierárquico do tecido industrial ao longo dessas três fases levou a uma institucionalização dessa característica, isto é, tornou-a auto-evidente, uma realidade axiomática, pré-reflexiva, indisputada e, evidentemente, enraizada nas realidades sociopolíticas mais gerais do país. Nesse processo, lentes cognitivas são construídas e os indivíduos são socializados a partir dos pressupostos que sustentam a ordem e se inclinam fortemente a filtrar a realidade de maneira que, diante dos fenômenos que ocorrem na vida econômica e social, os indivíduos conseguem enxergar apenas as nuances que reiteram as formas de sociabilidade estabelecidas, incorporando apenas evidências que as reforçam e descartando as que poderiam impugná-las.¹⁴

O entendimento compartilhado é mais amplo do que se pode imaginar: ele influencia não somente os indivíduos inseridos nas “comunidades fabris” mas também o meio ambiente, forne-

cendo legitimidade a quem age de acordo com o estabelecido. Assim, empresas administradas de acordo com o figurino terão simpatia assegurada para suas demandas junto aos órgãos de fomento estatal e aos bancos, demandas que serão também referendadas pela imprensa e pela academia, gerando um círculo virtuoso de apoios que, probabilisticamente, deve conduzi-las a bons resultados operacionais, inclusive porque elas acabam sendo consideradas bons locais para os profissionais mais brilhantes (também segundo o figurino) desenvolverem suas carreiras. Inversamente, quando o consenso se esvai, as conseqüências de quaisquer problemas enfrentados pelas organizações deslegitimadas podem ser desproporcionalmente desastrosas, tornando muito ariscada a heterodoxia empresarial.

A fábrica em face da colonização dos financistas

O mundo que sustenta o nosso modelo 2 de empresa irrompe de fora do tecido cultural-industrial que conhecíamos, embora também estivesse de alguma forma contido nele. Apesar de pouco visível externamente, o princípio do mercado aparecia nas disputas internas das empresas e nas organizações de executivos. A chave mnemônica da metáfora 2 era desencadeada em diversas situações por jovens pretendentes em contenciosos internos ou entre organizações nos mais diversos pontos do mundo econômico, como um banco em processo de transformação tecnológica, onde jovens recém-diplomados procuravam desalojar bancários de *métier*; novos gerentes de pessoal procuravam dar uma nova definição para sua especialidade e mesmo jovens sindicalistas queriam redefinir as estratégias de enfrentamento com o patronato. Entretanto, como o nosso modelo 2 ainda não estava disponível no “balcão de generalizações”, os conflitos não desenvolviam todo (?) o seu potencial.¹⁵

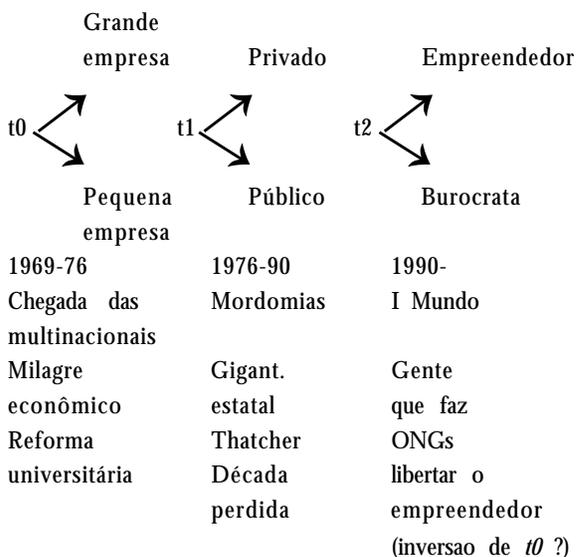
A contração da economia que se seguiu à posse de Fernando Collor de Mello e o ciclo de privatizações de empresas estatais inaugurado nos anos 90 irão aumentar drasticamente a relevância do modelo 2 no Brasil.¹⁶ A aplicação de

seus preceitos será popularizada também como resultado da reestruturação organizacional de empresas que se encontravam em dificuldades e foram assumidas por um novo tipo de organização financeira, surgida na cena brasileira no decorrer da década — do qual o Banco Garantia talvez seja o exemplo mais representativo — e que se foi especializando progressivamente no “salvamento de empresas” (ver casos Brahma, Lojas Americanas, Mesbla etc.).

Em ambos os casos, a razão financeira aparece como uma espécie de denominador comum que fornece um índice mínimo compartilhado das formas de entender¹⁷ e, conseqüentemente, de agir sobre as empresas, mais abstrato, menos sensível aos equilíbrios social preexistentes nas empresas e que...cobram reciprocidades. Num outro plano, esse denominador comum parece inevitável se atentarmos para a composição heteróclita dos diversos grupos que compraram as empresas privatizadas. Sócios industriais, fundos de pensão e “operadores” que tinham poucas relações anteriores, oriundos de histórias diferentes, colocados diante da necessidade de acordo, têm a linguagem financeira como padrão comum geralmente aceito e o “consenso neoliberal” como pano de fundo cultural, restringindo o *menu* de alternativas de gestão.¹⁸

A redução e o direcionamento do leque de alternativas das formas de administrar os empreendimentos surgidos da crise das “velhas” empresas ou da privatização das estatais só se tornam possíveis com a mudança de contexto, que é resultado justamente de um imenso *trabalho de produção de novas equivalências e de destruição de antigas* que, acompanhando Douglas (1987), podemos chamar de nova convenção cognitiva. Ele vai permitir o vislumbre de novas associações cognitivas (e políticas) e o descarte de muitas das anteriormente existentes. No Quadro 2 abaixo historio, provisoriamente, a partir de um esquema em três tempos caracterizados pela vigência de um par de oposições de sentido básico, alguns pontos que sugerem a forma como esse processo está ocorrendo, acrescentando dados a digressões anteriores.¹⁹

Quadro 2
Para uma história da nova convenção cognitiva – o “consenso neoliberal”



A instituição da convenção cognitiva que dirige a atribuição de significados para os fatos econômicos e sociais em geral e para a prevalência do nosso modelo 2 de empresa, em específico, é um fenômeno ao mesmo tempo local e “global”. O advento da contraposição assinalada no momento t0 apareceu genericamente como a “revolução dos gerentes”, significando a hegemonia do “*managerial capitalism*” nos Estados Unidos e o predomínio das burocracias partidárias e estatais no finado mundo socialista. No Brasil, ela apareceu com a idéia da grande empresa administrada profissionalmente que asseguraria o deslanchar do gigante adormecido. De modo geral, a racionalidade econômica e social era associada à formação de agências institucionalizadas ou departamentalizadas²⁰ para lidar com os diversos problemas constatados na sociedade. A constituição de uma atenção ao mesmo tempo focalizada e profissional para um problema era a garantia de que ele seria tratado propriamente.

Em t0 consolidava-se o mundo dos gerentes, o reino da grande empresa, seja ela estatal ou privada, como *locus* indiscutível da competência e eficiência econômica, então vistas como sinônimos de administração profissional. Para os que estranham ou não viveram essa época, basta uma citação do festejado li-

vro de Peter Evans (1980, p. 214), que descrevia o então chamado modelo brasileiro, sobre essa “peculiaridade” do nosso desenvolvimento:

Complementando as tendências de integração, inerentes à estrutura da própria indústria, temos a convicção, por parte dos administradores dos setores público e privado, de que adotam o mesmo ponto de vista em relação aos seus objetivos. A semelhança ideológica entre os executivos das empresas estatais e os que dirigem as multinacionais é notável. Os membros da burguesia estatal que trabalham nos empreendimentos conjuntos já em operação em São Paulo consideram-se “duros” e interessados em “resultados concretos”. Seus colegas do setor privado se vêem da mesma maneira: o pessoal da Petrobrás e da Petroquisa é conhecido pela sua “acentuada orientação para os lucros”. A competência técnica dos administradores estatais também é reconhecida pelos seus colegas do setor privado [...]

A dicotomia de *tl* que corresponde à chamada “revolução conservadora” ficou mais visível nos governos Thatcher e Reagan no mundo anglo-saxão, embora tenha sido preparada muito antes pelos chamados “*think tanks*” conservadores (Smith, 1991). Alguns autores chamaram esse processo de constituição do “capitalismo institucionalizado”, justamente para explicar a grande mobilização política e ideológica do *business* anglo-saxão que se observou a partir da segunda metade da década de 70 e que teria contribuído decisivamente para a instauração da nova maneira de pensar o mundo. A relação entre as grandes empresas daqueles países e suas respectivas sociedades era considerada hostil, e os sintomas desta hostilidade, que teriam obrigado os empresários a entrar diretamente na arena político-ideológica, seriam:

1) movimentos de consumidores pondo em xeque a qualidade dos produtos e serviços prestados pelas empresas;

2) movimento ambientalista cada vez mais militante e particularmente vigilante em relação à degradação ambiental produzida pelas instalações industriais e pelo lixo gerado pelo consumo de produtos industrializados;

3) desconfiança generalizada quanto à ética empregada pelas grandes corporações em relação a todos os atores não corporativos e mesmo internamente às organizações;

4) aumento drástico das intervenções reguladoras promovidas pelo governo federal nos Estados Unidos, atentando contra a liberdade de movimento tradicional das grandes corporações (principalmente no que diz respeito à higiene e segurança no trabalho, à promoção de igualdade de oportunidades de emprego e carreira para as mulheres e minorias raciais e ao monitoramento dos riscos de danos ambientais imputáveis às atividades empresariais);

5) radicalização do Partido Trabalhista na Inglaterra, notadamente no discurso anticapitalista e na profundidade das mobilizações ensejadas pelo braço sindical do *Labour* (ameaça de nacionalização dos bancos, pressões exigindo democratização nos locais de trabalho e assento de representantes dos trabalhadores nos *boards* das empresas).

Os cinco fatores acima eram considerados os responsáveis pelo declínio das taxas de lucro registrado em praticamente todos os grandes conglomerados empresariais baseados nos Estados Unidos e Grã-Bretanha a partir de 1968.

Paralelamente, produzia-se uma tendência em direção à homogeneidade social e de pontos de vista, agrupando os altos executivos das diversas companhias e origens. O principal vetor desta tendência seria o recurso cada vez mais freqüente ao *interlocking* a escolha de diretores e presidentes de outras organizações lucrativas para ocupar os assentos nos conselhos de administração de cada conglomerado, num processo cujo resultado acumulado foi a institucionalização de redes cada vez mais fortes de troca de informações e pontos de vista entre os principais dirigentes das grandes empresas. Da troca e do convívio começam a surgir uma consciência dos interesses comuns de toda a classe dos dirigentes das grandes empresas e, conseqüentemente, uma agenda de pontos de interesse do *business* a serem defendidos perante a sociedade e propagandeados de maneira sistemática. Desta forma, a antiga dificuldade encontrada pela “classe empresarial” de produzir uma atuação coletiva eficiente na esfera política, causada pelos efeitos da concorrência intercapitalista, foi consideravelmente mitigada.²¹

Outro aspecto importante para a explicação do surgimento do capitalismo institucionalizado é a mudança no tipo de expansão das grandes empresas, no grau de concentração e de controle da atividade econômica privada e no tipo de participação cruzada que passa a preponderar. Estendendo suas atividades para áreas de atuação cada vez mais diversificadas, distantes de seu “negócio principal”, as grandes empresas passam a ter de levar em conta em suas estratégias as mais variadas condições de contorno na previsão de suas operações, rompendo com a visão de mundo localista que costuma estar associada aos empresários concentrados em apenas um setor da economia.²² Paralelamente, entre a segunda metade da década de 1950 e o fim dos anos 1970 aumenta drasticamente a proporção do produto industrial dos Estados Unidos produzida pelos 200 maiores conglomerados. Mas, o que é mais característico do período é a concentração das quantidades mais significativas de ações preferenciais e ordinárias dos conglomerados nas mãos das instituições financeiras e dos investidores institucionais de forma geral, como os fundos de aposentadoria, que deslocam os acionistas individuais como principais detentores desse tipo de propriedade. Se somarmos a isso o fato de que as instituições financeiras também sofreram no período um processo de concentração análogo ao das empresas manufatureiras, teremos então um quadro de enorme concentração de propriedade. No grau de concentração então alcançado, passou a ser fisicamente possível existir um nível de *interlocking* suficientemente denso para poder representar as parcelas mais importantes — decisivas — dos interesses dos grandes conglomerados.

O quadro esboçado no último parágrafo indica-nos uma situação inédita, em que os interesses diretos de cada grande conglomerado norte-americano (e britânico também, na medida em que transformações análogas ocorreram naquele país) passam a ter como pano de fundo para suas previsões de futuro a situação da economia de seus países e internacional como um todo e não mais simplesmente as perspectivas de desenvolvimento de um ramo de negócios específico. Desenvolveu-se assim, no próprio seio da atividade econômica dos grandes conglomerados, uma preocupação

direta e funcional com a formulação de políticas governamentais no seu sentido mais amplo. Por outro lado, dados os cinco “fatores geradores de clima ruim para o desenvolvimento dos negócios” resumidos acima, surge a necessidade imperiosa de uma atuação dos representantes diretos do *business* no sentido de reverter a situação ambiental (ideológica) considerada adversa. A articulação dessas duas tendências tem como resultante o início de uma atuação sistemática dos representantes das grandes corporações na arena política e ideológica dos países anglo-saxões (ver Useem, 1982 e 1984; Allen, 1974; Fligstein, 1993).

O vetor ganha sua máxima intensidade quando articulado a uma mutação simultânea do campo intelectual norte-americano, descrita como uma reação à agitação anti-hierárquica que caracterizou os *campi* dos últimos anos da década de 1960, que fez com que uma grande quantidade de intelectuais, antigamente próceres do *establishment* liberal, “mudassem de lado”, transformando-se em porta-vozes articulados do pensamento neoliberal que começava a recuperar o terreno perdido entre o pós-guerra e os anos 70.²³

Em suma, segundo essa perspectiva, interferindo direta e, principalmente, de maneira sistemática e considerada legítima na esfera política, criando as condições intelectuais favoráveis à difusão dos esquemas cognitivos que apresentam as grandes empresas como atores decisivos e praticamente exclusivos na criação do bem-estar nas sociedades, ou seja, construindo sistematicamente não só as condições ambientais mais favoráveis ao desenvolvimento de suas atividades, mas também agindo sistematicamente sobre as precondições que garantem a continuidade dessa situação, as grandes corporações privadas do capitalismo tornam-se instituições, com tendência à perpetuidade.

No Brasil, o momento *t1* tem como referência audível inicial — um verdadeiro “grito de guerra” — a série de reportagens sobre as chamadas mordomias do setor estatal publicada em *O Estado de São Paulo* a partir de agosto de 1976. Como numa orquestra bem treinada — na verdade, já adestrada pela difusão cultural do processo que descrevo acima —, os órgãos de comunicação e parte da academia começam a investir sobre as

mazelas do setor estatal, num processo que pode estar relacionado com o (talvez) excesso de dirigismo estatal imprimido à economia pelo então presidente Ernesto Geisel e que vai minando a contraposição dominante em *t1*, até chegarmos no governo Collor, quando o ataque aos “marajás”, juntamente com a admiração pelo thatcherismo e pelo chamado modelo chileno e o dos “tigres asiáticos”, acabam de “derrotar” a primeira contraposição, mas derrubam também a segunda.

A idéia aparentemente despropositada de *t2*, onde não há lugar para o próprio conceito de empresa, deve ser vista no contexto dinâmico das guerras culturais, em que não se trata exatamente de matar o inimigo — tarefa aliás impossível (matar o inimigo significaria então matar o nosso próprio futuro), já que todos carregamos dentro de nós seqüências mnemônicas provenientes dos dois pólos —, mas de refrear o apetite dos atores identificados momentaneamente com o princípio de agregação/justiça concorrente. Aqui, todo arranjo institucional não baseado diretamente na disciplina criada pela concorrência que se trava num mercado mais ou menos perfeito, inclusive as relações internas/hierárquicas vigentes nas empresas, é considerado não-otimizador e, portanto, condenado por princípio. No contexto que esboçamos, a aparente falha da teoria econômica neoclássica, que não “amarra bem” a evidência da existência das grandes organizações não otimizadas, ganha outra dimensão: ela pode (e deve) ser considerada, no seu caráter performático, como um argumento em prol da mercantilização das relações internas da organização.

A pressão contra a burocracia nas organizações produzir-se-ia, assim, legitimada pela caução científica, o que ajuda a conferir-lhe um caráter constante, redundando na conquista de cada vez maiores espaços para a experimentação de arranjos concorrenciais. E, corolário importante, todos os problemas observados nesses arranjos são facilmente diagnosticados justamente por... uma insuficiente aplicação do princípio da concorrência. Afinal, sempre terá sobrado um “gerente médio” para ser culpado pelas “gorduras” e pelo “excesso de burocracia”. E, se só tiverem sobrado os altos dirigentes, o “menos alto” deles acabará sendo considerado um médio gerente.

Mas não são apenas os arautos do neoliberalismo os responsáveis pela constituição do nosso instante *t2*. A pressão anti-hierárquica vem sendo produzida das mais diversas zonas do espaço social, inclusive de subespaços normalmente catalogados como “de esquerda”. O robustecimento das ONGs na década de 1980 é aqui um fenômeno de importância fundamental. Herdeiras mais ou menos diretas das CEBs e do espírito basista que caracterizou parcela importante da resistência antiditadura, elas foram criadas e povoadas em grande parte por indivíduos que tiveram o seu aprendizado político (e organizacional) na oposição ao regime militar. Elas constituíram-se justamente através da cristalização de uma enorme magnitude de trabalho social e cognitivo na busca de novas formas de realização dos trabalhos de assistência social e de regulação social em geral, classicamente ofertados pelas agências governamentais através de grandes burocracias, aqui sinônimo de formas organizacionais hierárquicas. As idéias de “não-profissão”, de “eficiência” na destinação dos recursos públicos que não deveriam “escapar pelos poros da máquina pública”, que não eram somente os desvios de recursos mais ou menos fraudulentos, mas também os custos de manutenção dos aparatos burocráticos, ajudaram a consagrar a idéia da “falência do Estado”, e seu corolário cognitivo, ou seqüência mnemônica, a falência das burocracias em geral.²⁴

E, no nosso quadro de oposições simbólicas, as ONGs não poderiam deixar de ser taxadas de “Organizações NEO-Governamentais” pelos indivíduos e grupos comprometidos com o modo de pensar hierárquico. Observando as inovações na organização do trabalho nas empresas e organizações “sérias” dos últimos anos, não podemos deixar de constatar o parentesco de muitas das novas formas preconizadas (e ainda pouco implementadas) com as maneiras de trabalhar das ONGs. Falo centralmente das idéias de “leveza organizacional”, de auto-organização e de “carreira não-especializada” que surgem como novidades organizacionais no tecido produtivo, provavelmente sem que se perceba a sua origem e legitimação prévia no circuito das tentativas de experimentação social que se estão produzindo no subespaço ocupado majoritariamente pelas ONGs.²⁵ O conceito de auto-organização parece-me a aproximação mais impor-

tante entre os dois universos. Aqui estamos diante de um enlace que parece durável. O próprio conceito de mercado pode ter conseguido a sua reabilitação identificando-se com essa idéia, de imagem positiva e muito trabalhada inclusive à esquerda do espectro político, não só pelas CEBs mas também pelos militantes sindicais que investiram na idéia de comissões de fábrica, pelos antigos propagandistas da autogestão, pelos anti-stalinistas ideológicos etc.²⁶

Podemos assim dizer que a coalizão cognitiva que instaura o nosso *t2* é bem mais ampla, complexa e profunda do que uma simples ofensiva da besta-fera neoliberal. A evidência da construção de um sentido que se nutre de produções simbólicas realizadas em diversas zonas do espaço social ajuda-nos a entender a robustez do constructo “neoliberal”. Estamos diante de um exemplo de “obra sem mestre”, em que a não autoria explícita e identificável de uma obra ou de um novo sentido para algum conceito ou fenômeno em geral fornece à novidade em questão a auréola de produto da evolução *natural* do mundo, assegurando-lhe o maior grau de legitimidade possível.²⁷

Conclusão

Qual é o significado da contraposição entre os modelos 1 e 2 de empresa? Vimos que são construções concorrentes e que não podemos referendar ou impugnar cientificamente a veracidade de uma delas a partir dos pressupostos da outra. Mas, na prática social, seriam elas duas lógicas divergentes que podem ser igualmente acionadas/entendidas por qualquer indivíduo? Ou antes seriam a exteriorização de “construções ideológicas profundas”, que estão enraizadas nas consciências dos agentes, como partes dificilmente descartadas de suas personalidades?

Os autores que pensam a sociedade a partir das lentes da Ciência Política, normalmente partidários de algum tipo de teoria deliberativa ou contratualista, costumam dar a primeira resposta, já que tendem a ter por base alguma concepção “subsociada” dos homens, na qual a consciência individual tem uma independência equivalente àquela imputada ao modelo do *homo oeconomicus*, que se move entre as diversas opções com

perfeita consciência dos seus lucros e riscos e sem ambigüidades sobre quais são suas preferências e aversões. Ainda que essa concepção guarde lugar para aprendizado, trata-se do reconhecimento — que pode ser progressivo mas certamente é linear — de uma verdade preestabelecida sobre quais são os interesses que contam e quais são as maneiras mais adequadas de atingí-los. Essa forma aparentemente rústica de situar o contexto motivacional dos indivíduos na esfera econômica ganha espaço e reconhecimento acadêmico justamente por guardar analogias com nosso ideal do prevalecimento da verdade científica na esfera intelectual. Cremos que, ainda que ela demore a se estabelecer, isso irá acontecer independentemente das viseiras institucionais e obstáculos materiais de qualquer ordem. Em ambos os casos, essa concepção corresponde a um ideal de indivíduo consciente plenamente capacitado para a cidadania cívica e intelectual, do qual poucos de nós discordaríamos, como ideal.²⁸

Já a idéia de que as sensibilidades culturais se sobrepõem a qualquer identificação apriorística de visões e interesses imputados aos agentes pode ser associada a uma concepção “supersocializada” dos indivíduos, na qual as características adquiridas na socialização têm vida estável e guiam a apreensão dos possíveis significados dos fatos econômicos. A gama de comportamentos possíveis diante dos constrangimentos econômicos evidentemente aumenta, assim como a sua imprevisibilidade. Normalmente, essa compreensão tem como corolário uma idéia de fixação dos comportamentos. Uma vez estes aprendidos, a inércia jogaria pela sua reiteração. Estamos assim diante de um “conflito epistemológico” que corta o próprio campo científico em duas metades cada vez mais distantes.

Neste artigo, observamos o conflito cultural opondo os propugnadores dos dois modelos de empresa de maneira sincrônica. Nessa perspectiva, as idéias pareciam firmemente enraizadas nas consciências dos indivíduos e a veemência nas defesas deixava pouco espaço para mudanças significativas de compreensão. Mas seria essa uma expectativa razoável para prevermos os comportamentos individuais no decorrer das carreiras? Creio que não, baseado em pesquisa anterior onde pude observar

diferenças significativas nas formas de entender o mercado de trabalho entre agentes portadores de qualificações profissionais semelhantes, mas em estágios diferentes de sua trajetória.

Profissionais de relações industriais em fase de ascensão profissional viam o mercado de trabalho como uma mancha essencialmente contínua, onde as oportunidades de crescimento estavam presentes para todos, e os mais capazes as aproveitavam naturalmente. Conseqüentemente, os indivíduos com dificuldades de garantir uma inserção considerada adequada na PEA eram os principais culpados pelos problemas que eles mesmos apontavam. Simultaneamente, ao entrevistar seus colegas de especialidade já mais próximos da aposentadoria, deparei-me com uma visão do mercado muito menos positiva. Os espaços eram principalmente segmentados e as portas de entrada para os compartimentos mais desejados eram controladas por fatores muito além da capacidade individual de manobra de cada um. Não por acaso os membros do primeiro grupo eram a favor das idéias de privatização e de desregulamentação do mercado de trabalho que começavam a ganhar o espaço das discussões públicas (as entrevistas foram feitas no período de redação da Constituição de 1988), ao passo que o segundo grupo via as possíveis transformações com desconfiança, insistindo mesmo na sabedoria dos preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no seio dos quais eles enxergavam o seu papel profissional de mediadores entre a irracionalidade do trabalho e a avidez do capital (Grün, 1993). Nem preciso lembrar do custo em capital simbólico de defender a CLT num clima cultural onde ela era atacada à direita e à esquerda, o que fala muito sobre a impregnação do nosso corpo de preceitos trabalhistas no tecido social²⁹ e, principalmente para o que nos interessa no momento, dos pressupostos bastante evidentes do modo de pensar hierárquico.

Vendo, nesse fim de década de 1990, nossos gerentes — inclusive aqueles da amostra otimista dentre os profissionais de recursos humanos — debatendo-se contra a maré montante do neoliberalismo e assistindo, mesmo neles, o desabrochar de pontos de vista hierárquicos, parece impossível dar independência às construções ideológicas simplesmente deflagradas a partir da mnemônica.

À guisa de conclusão, considero que o principal ponto a prestar atenção é justamente a dinâmica do conflito cultural. Colocado diante de problemas analiticamente parecidos, o antropólogo Jack Goody (1997, p. 254) escreve:

Contradições cognitivas existem naquelas situações onde, por causa da própria natureza da cognição, o entendimento do mundo pode levar a duas ou mais direções. Essas são necessariamente instáveis no longo prazo. Isso significa dizer que se um grupo escolhe uma linha de pensamento, a outra permanece como alternativa potencial tanto no nível da sociedade quanto do individual. Ao nível da sociedade nós temos uma contradição potencial (e real no nível analítico) e no nível individual nós temos ambivalência. Quando essas contradições tornam-se explícitas (como em geral acontece quando as formulações tomam uma forma escrita), mas às vezes mesmo quando elas permanecem implícitas, elas podem conduzir a um deslocamento de uma alternativa à outra.

Em suma, o ato de ordenar analiticamente as contradições, tornando-as explícitas, é passo necessário para o conhecimento do alcance das alternativas com que a sociedade se depara. Creio que esse tipo de conhecimento da força dos constrangimentos e, indiretamente, dos graus de liberdade concretos que estão abertos à ação social transformadora é a principal contribuição que a análise científica pode dar à sociedade.

Apêndice: do macro para o micro

As duas tabelas de oposições abaixo ilustram como a lógica financeira e a lógica industrial inspiram arranjos organizacionais e fabris opostos. Friso, trata-se de *inspirações* divergentes, que normalmente não agem sozinhas nos *menus* de opções dos agentes envolvidos nos processos de mudança. Na “vida real”, as suscetibilidades individuais ou de grupo têm de contar com a ação, a resistência e principalmente a história incorporada nos quadros de referência preexistentes nas empresas e agências estatais objeto de suas intervenções. Estamos assim diante de algo que se assemelha a “tipos-ideais” em oposição.

Tabela de Oposições nº 1
As Formas Concorrentes de Reformar as Organizações, segundo a Lógica do Modelo 2 (Reengenharia) e do Modelo 1 (Qualidade Total)

	Reengenharia	X	Qualidade Total
Método de intervenção	Choque radical: do produto para o processo		Melhorias contínuas: do processo para o produto
Impacto nos arranjos preexistentes	Elimina favorecidos		Reconhece quem suou a camisa
A quem a empresa serve	<i>Shareholder power:</i> mercado financeiro		<i>Stakeholder power:</i> colaboradores, comunidades
Inspiração internacional	Estados Unidos		Japão
Como chegar a bons resultados	Rentabilidade imediata dos ativos existentes		Maior Q aumenta fatia do mercado; maior rentabilidade
Lógica argumentativa	Lógica financeira (<i>marchande</i> , segundo Boltanski & Thévenot, 1991)		Lógica industrial
Comportamento esperado	Ação/inspiração/intuição		Formalização
Crítica do comportamento a partir do ponto de vista contrário	Voluntarista; aventureiro		Burocrático; moroso
Inspiração na teoria econômica	Teoria do <i>agency</i> empresa=mercado interno (Fama, 1980)		Economia evolucionista Valor das rotinas (Nelson & Winter, 1982)

Tabela de Oposições nº 2
A Organização da Fábrica segundo o Modelo 2 (Minifábricas) e segundo o Modelo 1 (Grande Fábrica)

	Minifábricas	X	Grandes Fábricas
Lógica da organização da fábrica	Produto (unidade fabricadora do produto A)		Função (setor de tornos)
Organização do trabalho	Polivalência; trabalho em grupo; auto-organização		Divisão de trabalho taylorista; linha de produção
Forma de medir eficiência	Rentabilidade setorial		Rentabilidade global
Horizonte de planejamento	Curto prazo		Longo prazo
Forma de medir custos	Custos reais		Custos rateados
Atribuição do comando	Responsabilidade direta do encarregado da unidade		Responsabilidades compartilhadas
Controle do esforço	Pressão dos colegas		Pressão da hierarquia
Metáfora do comandante	Patrão (dono)		Gerente (profissional)
Metáfora do funcionamento	Inspirado/campeão individual		Mecânico/equipe
Esfera de justiça	Lógica mercantil Empregabilidade		Lógica industrial Solidariedade interna

NOTAS

- 1 O material expressivo é proveniente de um conjunto de 50 entrevistas, realizadas pelo autor, Julio Cesar Donadone, Amarildo Baesso e Paula Menezes Caffer. Construímos três grupos. O primeiro deles é uma amostra de profissionais em atividade em fábricas e empresas de serviços localizadas na região oeste do Estado de São Paulo e na região da capital do estado. O segundo é constituído por desempregados que ocuparam recentemente cargos gerenciais e o terceiro, por mulheres que ocupam posições profissionais que eram tipicamente masculinas até a década de 1970. A realização das entrevistas foi apoiada diretamente pela FAPESP, através dos auxílios individuais à pesquisa de no 94/2671-7 e no 97/04305-6.
- 2 Sobre a metáfora cerebral na sua generalidade, ver Morgan (1986). Uma atualização recente encontramos em "A viking with a compass", *The Economist*, 6/6/1998, p. 64 (fazendo referência ao livro *Intellectual capital*, de Leif Edvinsson e Michael Malone, publicado pela HarperBusiness em 1997). É importante notar que o destaque dado ao conteúdo do livro numa das principais revistas de negócios do mundo, em geral caracterizada pela sua fidelidade aos pontos de vista neoliberais, é um sintoma forte de sua importância. Também não deve ser considerada obra do acaso que essa formulação mais consistente da "revanche dos gerentes" apareça justamente na Escandinávia, região por excelência do neocorporativismo. Após a redação deste texto, observamos a difusão dessa novidade no Brasil. Cf. a reportagem "Intuição é chave para a riqueza, diz sueco", *Folha de S. Paulo*, 2/8/1998, Caderno 6, p. 2.
- 3 Uma análise inspiradora nesse sentido pode ser encontrada no estudo de Boltanski (1979) sobre a difusão da pasteurização nos meios populares franceses. Sobre a generalidade desse problema sociológico e a diversidade dos tratamentos possíveis, ver DiMaggio (1997, pp. 263-287).
- 4 Pesquisando anteriormente um universo de operadores do mercado financeiro, encontrei a versão extrema do comportamento "racional" na destinação das sobras domésticas. Para boa parte deles, mesmo a aquisição da casa própria aparecia como uma concessão ao atraso irracional das esposas: diziam preferir morar em residências alugadas, destinando o "capital anteriormente imobilizado" nos imóveis para aplicações que renderiam muito mais do que o preço dos aluguéis correspondentes. Não tive confirmação sobre a ocorrência efetiva dessa prática, mas o seu simples enunciado funciona como marca identitária, que indica um dos extremos do espectro das visões de mundo no seio das classes médias.
- 5 A constatação da ambigüidade acima coincide com a crítica ao impactante livro de Hunter (1991), registrada em Williams (1997), onde diversos autores demonstram que as opiniões dos cidadãos norte-americanos sobre os temas pesquisados seguem muito mais um padrão de continuidade do que de divisão, assinalando que a dicotomização apontada por Hunter aparece mais na esfera dos operadores políticos e religiosos envolvidos no trabalho de arregimentação de seguidores para as suas causas, os quais, evidentemente, tendem a ampliar o sentido das divisões existentes para produzir efeitos políticos que referendem suas pretensões de serem porta-vozes legítimos de reclamos "naturais" daquela sociedade. Ainda que a crítica pareça ser pertinente em termos descritivos (já que alicerçada num impressionante cabedal de pesquisas empíricas de opinião), ela parece não levar em conta os possíveis efeitos a prazo mais amplo das pregações das lideranças e aspirantes. Eu, cá com meus botões, ao ler Hunter e seus críticos não consigo esquecer das análises de Sternhell (1978) sobre as origens intelectuais do fascismo moderno na França *fin-de-siècle*, onde a agitação direitista de modo geral, e anti-semita em específico, começou como um fenômeno idiossincrático, mas acabou migrando para a "faixa germânica", com os resultados já conhecidos, e voltando para a França durante a Ocupação, com os efeitos que conhecemos cada vez melhor nos últimos anos.
- 6 Tentei dar conta das suscetibilidades diferenciais (geracionais, de posição nos mercados de trabalho/profissionais) em relação a teorias econômicas concorrentes em Grün (1998a).
- 7 Para uma discussão sobre os investimentos em "terra, tijolo & cimento", ver os artigos da *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, nº 81/2, março de 1990, em particular o artigo de Pierre Bourdieu *et al.*, "Un placement de père de famille. La maison individuelle: spécificité du produit et logique du champ de production" (pp. 6-33). Para uma discussão sobre a possibilidade de utilização (a meu ver de maneira ainda embrionária) do arsenal teórico de Bourdieu sobre o tema ver Aldridge (1998).
- 8 A formulação mais conhecida está em McCormick (1996), que coloca o autor em confronto com outras posições (realçando seus argumentos no calor da polêmica) na esfera filosófica e demonstra o reconhecimento de suas formulações.
- 9 Morgan (1986) usa o conceito de metáfora para dar conta dos aspectos da vida organizacional que se tornam visíveis a partir de cada uma das escolas de teoria das organizações mais conhecidas, mostrando a utilidade geral desse "algoritmo". No caso presente, iremos numa outra direção, procurando as metáforas "espontâneas" utilizadas pelos atores e discutindo a sua interação. É evidentemente enorme a discussão no campo da filosofia e das ciências cognitivas sobre a existência de um mundo que possa ser descrito/entendido de maneira literal, prevalecendo a posição da necessidade do uso da metáfora. Ver a respeito Ortony (1993), onde estão expostas as diversas posições em debate.
- 10 Índice é aqui outra palavra-chave. Refiro-me ao "paradigma do índice" como forma de conhecimento totalizador descrita/proposta por Ginzburg (1989, pp. 96-125). Ginzburg adverte-nos que o "paradigma do índice", a forma de conhecimento indutiva, na qual deciframos o

geral a partir de uma pista particular, é não só uma forma de conhecimento cotidiana mas também a forma por excelência de uma ciência humana que quer ultrapassar a armadilha da utilização das formas de conhecimento dedutivo, importadas do “paradigma galileano” das ciências naturais, o qual, nas ciências humanas, conduz a resultados rigorosos, mas destituídos de relevância.

- 11 Não pretendo entrar na relação muito complexa entre história escrita e memória, mas apenas registrar que a história “legítima”, ao coincidir com a memória “espontânea”, não só funciona como um marcador/deflagrador de lembranças, como também, num outro plano, confere legitimidade institucional às versões. Um importante corolário é a necessidade de levarmos em conta que as tentativas divergentes de escrever a história econômica e organizacional têm interesse não somente para o espaço científico, uma vez que elas podem funcionar como produtoras de *framings* para darmos sentido aos contenciosos atuais das disputas econômicas e políticas. As diversas posições sobre o tema podem ser cotejadas em Middleton e Edwards (1990) e Schacter (1995). É também oportuna a leitura da reedição crítica dos trabalhos clássicos de M. Halbwachs (1994 e 1997). Outra maneira de ver a questão memória/política/história encontra-se em Schudson (1992).
- 12 A descrição clássica desse padrão pode ser encontrada em Martins (1974). Outro estudo alentado, enfocando também a questão regional do nordeste brasileiro, é o de Leite Lopes (1989).
- 13 Talvez não por acaso, a discussão sobre privatizações não aparece no horizonte dos *accounts*, sugerindo a quebra de lógica cognitiva que esse processo deflagrou.
- 14 A formulação clássica dessa questão cognitiva para o mundo organizacional está contida na introdução de Powell e DiMaggio (1991). A questão específica da memória, percepção e esquecimento institucional, com especial atenção para o problema do descarte de evidências que podem pôr em jogo os princípios tácitos de entendimento do mundo e de fundamentação das hierarquias vigentes, está mais desenvolvida analiticamente em Douglas (1987).
- 15 Ian Hacking (1995), na lógica das digressões foucaultianas, desenvolve a relação entre a existência de um rótulo generalizante e a construção/propagação de novas identidades e práticas sociais.
- 16 Na “matriz” norte-americana, esse é um fato principalmente do início dos anos 80, e seu registro social pode ser avaliado pelo sucesso de filmes como *Com o dinheiro dos outros*, ou *Selvagens em Wall Street* – ambos os títulos lançados no mercado videográfico brasileiro. Tentei ordenar uma pequena parte da bibliografia norte-americana sobre o tema em Grün (1994).
- 17 A idéia de denominador comum cultural/organizacional sugere a possibilidade de aproximação, na esfera cognitiva, entre os fatores que fazem prevalecer a razão financeira no mundo econômico atual e os fatores explorados nos inspiradores trabalhos sobre a história

da razão estatística de Ian Hacking (1990) e Alain Desrosières (1993). Como quer esse último autor: “A construção de um sistema estatístico é inseparável da construção de um espaço de equivalências, garantindo a consistência e a permanência, tanto política quanto cognitiva, desses objetos destinados a fornecer a referência para os debates. O espaço de representatividade das descrições estatísticas só se torna possível através da existência de um espaço de representações mentais compartilhadas, fornecidas por uma linguagem comum, balizada principalmente pelo Estado e pelo Direito.” (Desrosières, 1993, p. 397). Esse enfoque tem o pendão de articular bem as possibilidades explicativas das dimensões lógica e histórica sócio-lógica, normalmente opostas, dando uma base mais sólida para o estudo das transformações cognitivas. A instituição de uma nova maneira de pensar certamente acontece num espaço lógico dotado de algum grau de autonomia, daí a necessidade de estudarmos a consistência interna do “argumento financeiro”. Mas a relatividade dessa autonomia aparece justamente quando historicizamos as inovações e transformações dos universos conceituais que servem de base para os enxertos intelectuais, os quais, no nosso caso, irão construir o novo espaço de equivalências que permitirá o emergência do modelo 2.

- 18 Um início de polêmica sobre o assunto esboçou-se em torno da privatização da Companhia Vale do Rio Doce em 1997, opondo Benjamin Steinbruch, que apareceu como financista, a Antonio Ermirio de Moraes, do grupo Votorantim, que apareceu como expoente do industrialismo. É interessante lembrar que o primeiro ator é também originário do “mundo industrial” e, aparentemente, converteu-se ao novo credo. Não por acaso, no início de polêmica que se entabrou Steinbruch referia-se a Ermirio de Moraes como alguém “do tempo do meu pai”.
- 19 Exponho de maneira mais sistemática e analiso outros aspectos da “nova convenção cognitiva” em Grün (1998b).
- 20 A idéia de departamentalização era vista como uma solução “em si” para a profissionalização da gestão empresarial no Brasil dos anos 60 e início dos 70. Não por acaso, o grande *best seller* administrativo da época foi o livro *Princípios da administração: uma análise das funções administrativas*, de Koontz e O'Donnell (1962), que teve inúmeras edições, prefigurando os *hits* seguintes: *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*, de William Ouchi (1982), e *Virando a própria mesa*, de Ricardo Semler (1980).
- 21 Falo dos efeitos produzidos tanto diretamente, pela existência de interesses objetivos diferentes, como indiretamente, pela produção de pontos de vista sobre a realidade dos países, que antes eram divergentes, por causa da diferença de perspectiva, e que no presente se encaminham para a homogeneidade em função do aumento das oportunidades de convívio e da homologia de situação entre os conglomerados. Há também literatura sobre a intensa atividade de concertação internacional das famílias da grande burguesia, prova-

- velmente com efeitos análogos aos do nosso *interlocking* empresarial. Ver a respeito Pinçon e Pinçon-Charlot (1997). Podemos anotar também a constatação de movimentos análogos na criação de uma elite jurídica internacional, que contribuiria, na sua esfera de influência, para a produção de um ambiente internacional propício ao “desenvolvimento dos negócios”. Ver a respeito Dezalay e Garth (1998). Uma boa introdução à enorme literatura sobre os movimentos análogos dos economistas encontra-se em *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, nº 121/122, março de 1998.
- 22 Para uma análise detalhada dos constrangimentos que geraram a tendência ao crescimento dos conglomerados para fora de seu negócio principal — ao invés da clássica concentração em um ramo ou indústria específica —, num processo chamado de “estratégia de crescimento de inspiração financeira”, ver Fligstein (1993).
- 23 Sobre a mutação no campo intelectual norte-americano e sua conexão com o “rearmamento moral” do *business* ver Ehrenreich (1990).
- 24 Uma avaliação análoga para o provimento de serviços sociais nos EUA encontra-se em Handler (1996).
- 25 Talvez a própria relação ONGs/Esquerda deva ser matizada. Seguindo a análise de Dezalay e Garth (1998), podemos enxergar nas ONGs de origem norte-americana devotadas à questão dos direitos humanos uma ponta de lança mais direta do grande capitalismo norte-americano. Os autores observam a complementariedade de objetivos entre esses atores de notoriedade mais recente e as políticas “duras” praticadas pelos órgãos do governo dos EUA em prol da abertura de mercados para as empresas originárias daqueles países no Terceiro Mundo em geral e na América Latina em particular, enxergando inclusive uma certa circulação de pessoal entre o que agora poderíamos chamar de os dois braços da estratégia “ianque”.
- 26 Em termos mais diretos, podemos ver essa convergência ao examinarmos a evolução da idéia de *participação operária*, desde a década de 1970 até o presente. Identificado completamente com a extrema esquerda dos espectros político e sindical no início do período, o conceito foi progressivamente “perdendo os dentes”, terminando a década de 1980 como “uma importante ferramenta gerencial”. Mas, ao contrário do que pode parecer irrefletidamente, nesse processo não foi só a participação que mudou, mas também os gerentes e os ambientes fabris. Ver Donadone (1996).
- 27 Sobre a idéia de “obra sem mestre” e seus efeitos sociais, ver Bourdieu (1992). Sobre a função e os efeitos da analogia com a natureza para a produção de verossimilhança de qualquer construção de sentido, ver Douglas (1987).
- 28 Alguns chamariam essa concepção de “ilusão intelectualista”, justamente para enfatizar a possível irreidade de atribuir aos indivíduos imersos nos embates e pressões da vida cotidiana a capacidade de objetivação normalmente encontrada apenas na análise que dela fazem os intelectuais resguardados pessoalmente dessas mesmas pressões pela “torre de marfim” em que vivem. Ver Bourdieu (1997, pp. 67 e ss.).
- 29 Sobre essa impregnação, ver constatações similares, a partir de um percurso investigativo e de uma embocadura teórica bem diferentes, em Noronha (1998).

BIBLIOGRAFIA

- ALDRIDGE, A. (1998), “Habitus and cultural capital in the field of personal finance”. *The Sociological Review*, 46, 1: 1-23.
- ALLEN, M.P. (1974), “The structure of interorganizational elite cooptation”. *American Sociological Review*, 39: 393-406.
- BOLTANSKI, L. (1979), *As classes sociais e o corpo*, Rio de Janeiro, Graal.
- BOLTANSKI, L., DARRÉ, Y. e SCHILTZ, M-A. (1984), “La dénonciation”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 51: 3-40.
- BOLTANSKI, L. e THEVENOT, L. (1991), *DE la justification: les économies de la grandeur*. Paris, Gallemmand.
- BOURDIEU, P. (1992), *Le règles de l'art*. Paris, Seuil.
- _____. (1997), *Méditations pascaliennes*. Paris, Seuil.
- BOURDIEU, P. et al. (1990), “Un placement de père de famille. La maison individuelle: spécificité du produit et logique du champ de production”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 81/82: 6-33.
- DESROSIÈRES, A. (1993), *La politique des grandes nombres: histoire de la raison statistique*. Paris, La Découverte.
- DEZALAY, Y. e GARTH, B. (1998), “Droits de l'homme et philanthropie hégémonique”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 121-122: 23-41.
- DiMAGGIO, P. (1997), “Culture and cognition”. *Annual Review of Sociology*, , pp. 263-287.
- DONADONE, J.C. (1996), *Reestruturação produtiva e mudanças organizacionais: a difusão dos sistemas participativos na década de 1980*. São Carlos, dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar.

- DOUGLAS, M. (1987), *How institutions think*. Syracuse, Syracuse University Press.
- EHRENREICH, B. (1990), *Fear of falling the inner life of the middle class*. Nova York, Basic Books.
- EVANS, P. (1980), *A tríplice aliança: as multinacionais, as estatais e o capital nacional no desenvolvimento dependente brasileiro*. Rio de Janeiro, Zahar.
- FAMA, E. (1980), "Agency problems and the theory of firm". *Journal of Political Economy*, 88, 2: 288-307.
- FLIGSTEIN, N. (1993), *The transformation of corporate control*. Cambridge, Harvard University Press.
- GINZBURG, C. (1989), "Clues: roots of an evidential paradigm", in C. Ginzburg, *Clues, myths and the historical method*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, pp. 96-125.
- GOODY, J. (1997), *Representations and contradictions: ambivalence towards images, theatre, fiction, relics and sexuality*. Londres, Blackwell.
- GRÜN, R. (1993), "Sobre o envelhecimento gerencial". *Revista de Administração de Empresas da FGV*, 33, 2, abril: 44-63.
- _____. (1994), "O estreitamento das classes médias norte-americanas". *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Anpocs, nº 25, vol. 9: 130-133.
- _____. (1998a), "Economia étnica, teoria econômica e a 'escola da vida'". *Proposições*, 9, 1, setembro: 95-116. _____ (1998b), "A classe média no mundo do neoliberalismo". *Tempo Social*, 10, 1, maio: 143-164.
- HACKING, I. (1990), *The taming of chance*. Cambridge, Cambridge University Press.
- _____. (1995), *Rewriting the soul: multiple personality and the sciences of memory*. Princeton, Princeton University Press.
- HALBWACHS, M. (1994), *Les cadres sociaux de la mémoire* [1ª ed. 1925] Editado por G. Namer. Paris, Ed. Albin Michel.
- _____. (1997), *La mémoire collective* [1ª ed. 1950] Editado por G. Namer. Paris, Ed. Albin Michel.
- HANDLER, J. (1996), *Down from bureaucracy: the ambiguity of privatization and empowerment*. Princeton, Princeton University Press.
- HUNTER, J. (1991), *Culture wars: the struggle to define America*. Nova York, Basic Books.
- KOONTZ e O'DONNELL. (1962), *Princípios da administração: uma análise das funções administrativas*. São Paulo, Pioneira.
- LEITE LOPES, J.S. (1989), *A tecelagem da luta de classes na cidade das chaminés*. Rio de Janeiro/Brasília, Marco Zero/Ed. da UnB.
- MARTINS, J.S. (1974), *Conde Matarazzo: o empresário e a empresa*. São Paulo, Hucitec.
- MCCORMICK, P. (ed.). (1996), *Starmaking realism, anti-realism and irrationalism*. Cambridge, The MIT Press.
- MIDDLETON, D. e EDWARDS, D. (eds.). (1990), *Collective remembering*. Londres, Sage.
- MONTAGNA, P. (1990), "Accounting rationality and financial legitimation", in S. Zukin e P. DiMaggio (eds.), *Structures of capital: the social organization of the economy*, Cambridge University Press, 1990, pp. 227-260.
- MORGAN, G. (1986), *Images of organization*. Londres, Sage.
- NELSON, R. e WINTER, S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass., Belknap Press.
- NORONHA, E. (1998), *O modelo legislado de relações de trabalho e seus espaços normativos*. São Paulo, tese de doutorado, Departamento de Ciência Política, FFLCH/USP.
- ORTONY, A. (ed.). (1993), *Metaphor and thought*. 2ª ed., Cambridge, Cambridge University Press.
- OUICHI, W. (1982), *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. 6ª ed., São Paulo, FEB.
- PINÇON, M. e PINÇON-CHARLOT, M. (1997), *Voyage en grande bourgeoisie: Journal d'enquête*. Paris, PUF.
- POWELL, W. e DiMAGGIO, P. (eds.). (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, University of Chicago Press.
- REDDY, W. (1987), *Money and liberty in modern europe: a critique of historical understanding*. Cambridge, Cambridge University Press.
- SCHACTER, D. (ed.). (1995), *Memory distortion: how minds, brains and societies reconstruct the past*. Cambridge, Harvard University Press.

- SCHUDSON, M. (1992), *Watergate in American memory: how we remember, forget and reconstruct the past*. Nova York, Basic Books.
- SEMLER, R. (1980), *Virando a própria mesa*. São Paulo, Best Seller.
- SMITH, J.S. (1991), *The idea brokers: think tanks and the rise of the new policy elite*. Nova York, The Free Press.
- STERNHELL, Z. (1978), "*La droite révolutionnaire: les origines françaises du fascisme 1885-1914*". Paris, Seuil.
- USEEM, M. (1982), "Classwide rationality and directors of large corporations in the United States and Great Britain". *Administrative Science Quarterly*, 27: 199-226.
- _____. (1984), *The inner circle: large corporations and the rise of business political activity in the U.S. and U.K.* Cambridge, Oxford University Press.
- _____. (1993), *Executive defense: shareholder power & corporate reorganization*. Cambridge, Harvard University Press.
- WILLIAMS, R. (ed.). (1997), *Cultural wars in American politics: critical reviews of a popular myth*. Nova York, Aldine de Gruyter.
- ZELIZER, V. (1994), *The social meaning of money: pin money, paychecks, poor relief and other currencies*. Princeton, Princeton University Press.