

ADMINISTRAÇÃO E TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: RUMO A UM HUMANISMO RADICAL CRÍTICO?¹

Omar Aktouf*

RESUMO

O autor argumenta que os escritos tradicionais e os debates atuais sobre as novas idéias em administração e em teoria das organizações exigem um embasamento teórico adequado. Propõe então, que aqueles que questionam o futuro e a eficiência das organizações ocidentais precisam levar em consideração as contribuições do humanismo-radical neo-marxista mais do que privilegiar o costumeiro funcionalismo-consensual. Nesse sentido, os teóricos e práticos da administração deveriam integrar tais contribuições a fim de compreender a transformação necessária de um tipo taylorista de empregado passivo e obediente em um outro mais ativo e cooperativo. Assim, para alcançar uma renovação da administração, os pesquisadores devem adotar uma visão global da humanidade, para oferecer aos trabalhadores uma maior margem de controle sobre seus ambientes pessoais e sobre suas condições de trabalho.

ABSTRACT

The author argues that the present mainstream writings on, and debates about "new" ideas of management and theories of organization lack adequate theoretical assumptions and background. He proposes that those who question the future and efficiency of Western organizations need to rely more on a radical-humanistic and neo-Marxist conceptualization than on the functionalistic tradition. Therefore, management theorists and practitioners should integrate such a concept in order to better understand how to transform the passive-obedient Taylorist employee into an active-cooperative one. To achieve a truly renewed form of management, researchers must adopt a global view of humankind, in order to give workers a significant measure of control over their own environments and working conditions.

**Professor titular na École des Hautes Études Commerciales, Montréal*

¹ O autor agradece aos Professores Lynda Smircich e Gareth Morgan pela suas sugestões encorajadoras e gostaria de expressar toda sua gratidão pela leitura e pelos comentários aos Professores Richard Déry, Didier Van den Hove, Alain Joly e Thierry Pauchant.

Tradução: Eduardo Davel / Revisão Técnica: Fernando Prestes Motta.

Artigo traduzido da publicação original em língua inglesa:

*AKTOUF. O. "Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism", *Academy of Management Review*, Vol. 17, n. 3, p. 407-431, 1992.*

INTRODUÇÃO

Não se passa um dia sequer sem que constantemente apareçam, livros, artigos, panfletos, inquietos e catastróficos, mostrando que vivemos um período de profundos questionamentos a respeito do homem, de suas produções, de seu futuro. Sentimos que a era das certezas passou e muitos olham com surpresa e ansiedade a "boa administração", as riquezas, a produtividade e a eficiência econômica mudarem de campo, enquanto que a degradação da natureza e da qualidade de vida ganham em amplitude (Lovelock, 1979; Julien et al., 1990; Dumont, 1988; Brown, 1990; Pestel, 1988; Cans, 1990; Mitroff & Pauchant, 1990). Na trilha destes escritos aparecem também críticas sobre a administração e a conduta daquelas e daqueles que, pelo mundo todo, exercem funções gerenciais (Peters & Waterman, 1982; Peters, 1987; Mintzberg, 1989; Morgan, 1986; Olive, 1987; Solomon & Hanson, 1985; Chanlat & Dufour, 1985; Etzioni, 1989).

A presente reflexão é o resultado de dificuldades crescentes que encontro, enquanto pesquisador, consultor e professor de administração, face à abundância de escritos que pretendem, neste contexto, "revolucionar" a administração e as teorias da organização. Se insistirmos um pouco mais nas implicações implícitas destes escritos, e se quisermos melhor compreender os alcances e limites reais do que é recomendado, parece-me necessário recorrer a conceitos tradicionalmente estranhos ao universo gerencial dominante, tais como o radicalismo, o humanismo-radical e a visão conflitual-dialética. Estas são as noções que encontram fundamento nas tradições marxistas ou críticas, e não no funcionalismo consensual habitualmente associado à administração (Burrell & Morgan, 1979). É sobre este "paradoxo", sobre seus fundamentos e implicações que gostaria de me deter neste artigo. Gostaria de mostrar que² parece ainda necessário, se não inevitável, recorrer a conceitos e referenciais provenientes de teorias mais radicais, inclusive marxistas, para compreender o que acontece atualmente com a administração e como poderíamos abrir-lhe novas perspectivas. As bases conceituais dos *best-sellers* atuais em gestão perecem-me remeter a mais radicalismo, humanismo crítico e sistemismo dialético-conflitual do que aparentam (Burrell & Morgan, 1979).

Quais são as implicações mais profundas da convergência atual do conjunto desta literatura do "novo alento" administrativo³ em direção à um *credo* central: o papel determinante das **peças humanas**, de sua "valorização", de sua "coesão", de seu "compromisso", de sua "mobilização", etc.? Não estamos procurando, no final das contas, a realização de uma empresa com uma "visão mais humana"? Que tipo de humanismo, então, encontramos?⁴

OS DEBATES GERENCIAIS "REFORMISTAS" ATUAIS: UM (RADICAL) HUMANISMO TRUNCADO?

Um ligeiro olhar sobre os escritos administrativos mais em destaque desde o fim dos anos 70 mostra claramente que as teorias "giram em círculo" no interior

² após uma espécie de pausa a partir de trabalhos tais como os de Baran & Sweezy (1966); Benson (1977); Braverman (1974); Buroway (1979); Nord (1974); Pfeffer (1979); Silverman (1971).

³O que chamo de "novo alento" é, essencialmente, o movimento iniciado desde o início dos anos 1980 e que tende a renovar as teorias e práticas administrativas face a novas regras do jogo da produtividade, tais como as que existem no Japão. Pode-se pensar neste sentido em Ouchi (1981); Pascale & Athos (1981); Peters & Waterman (1982); Peters & Austin (1985).

⁴Veremos adiante o que proponho convir à respeito do "humanismo" ou do "radical-humanismo"; no momento convido o leitor a entender "humanismo" aqui como o simples fato de centrar o debate e a atenção sobre a "pessoa humana", seus atos, seu sentido, seu papel central em todo o processo de atividades organizadas.

do tradicional quadro do funcionalismo utilitarista norte americano e do pensamento econômico neo-clássico (Burrell & Morgan, 1979; Chanlat & Séguin, 1987; Etzioni, 1989; Caillé, 1989; Perrow, 1986). É a súbita chegada do Japão na conquista dos mercados mundiais que parece ser a maior responsável pelos debates que inauguraram a era do questionamento da administração (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982; Peters & Lee, 1980).

Um dos primeiros recursos emblemáticos utilizados neste questionamento da administração tradicional é o da "**cultura de empresa**". Comum a todas as primeiras tentativas de compreender o "modelo" japonês, este conceito conheceu, na corrente dominante da "corporate culture", um destino cujo impulso e tom foram dados, em especial, com o famoso *In Search of Excellence* de Peters e Waterman. Eis uma nova noção de administração pela qual convidamos o administrador a se transformar em herói criador de mitos e de valores, catalisador da eclosão de símbolos em torno dos quais, entusiasmadas e exaltadas, as massas laboriosas se mobilizariam para a produtividade e para a "performance" sustentadas (Peters & Waterman, 1982; Peters & Austin, 1985; Waterman, 1987; Kilman et al., 1985). O segundo cavarecurso emblemático, considerado em geral como complementar ao primeiro, é o da "**qualidade total**" (sempre com referência ao Japão, via círculos de qualidade, sistemas de "estoque zero", de "defeito zero", de produção "just-in-time" (Burr, 1984; Crosby, 1979; Duncan, 1974; Juran & Gryna, 1980).

Constatamos facilmente que a maior parte dos *best-sellers* recentes em administração são, essencialmente, constituídos de formas variadas de combinar elementos de cultura de empresa e elementos de gestão pela qualidade⁵. Em torno destes temas se enxertam considerações de ecologia ou de ética e, principalmente, propostas de modos de administração visando a coesão, a cumplicidade, o espírito de iniciativa e a criatividade em todos os níveis. E isto se faria pela "revalorização" do "capital humano". Valores comuns, espírito de equipe, colaboração, eqüidade, moralidade e honestidade, etc. tornam-se passagens obrigatórias nesse processo.

Contudo encontramos tais noções nos trabalhos mais clássicos da antiga administração tradicional. Taylor falava de superioridade do trabalho de equipe, de eqüidade e honestidade (em torno do acordo sobre o que é uma jornada legal de trabalho), de iniciativa e de qualidade pelo treinamento de "homens de primeira classe", de entendimento constante entre diretores e empregados. Fayol falava de bondade, de coração, de justiça benevolente, de superioridade das relações diretas e verbais, do "bom chefe" que sabe estimular a iniciativa e a participação, que age segundo princípios de "moral alta". Mayo lembrava a importância primordial do fator humano, do sistema simbólico, dos valores de grupos. O que se passou desde então e o que existe realmente de novo nesta "redescoberta" de princípios tão evidentes e tão antigos?

A resposta vem de uma dupla reflexão: a primeira que se interrogaria sobre as origens do sucesso da sociedade industrial "performante" da atualidade, e a segunda que examinaria os fundamentos teóricos que a administração dispõe para afirmar sua compreensão da ação diante dos novos desafios que ela visa enfrentar.

Efetivamente os fatores ou as fontes do sucesso industrial mudaram de natureza ao mesmo tempo que mudaram de campo⁶. De fato, para ter sucesso, até o final dos anos 1970, era preciso fazer produzir o que tinha sido decidido pela direção, em grandes quantidades, e cada vez mais rápido. Combinada com a obsolescência planejada dos produtos, esta filosofia, herdada do taylorismo e do fordismo, devia assegurar o sucesso às empresas que chegassem primeiro a dominar e produzir um bem ou uma gama de bens, com os quais seria suficiente "inundar" o mercado. A administração e suas teorias foram então intensamente

⁵Isto se faz pela retomada de temas tais como "o espírito de equipe", os "valores partilhados", o "projeto comum", os trabalhos em equipe tais como "círculos de qualidade".

⁶A mudança de campo, é o Japão que parece ter substituído os EUA; a mudança de natureza remete às novas bases e critérios de gestão que formam a performance e a "qualidade total".

atreladas à tarefa de elaboração de técnicas e instrumentos que ajudariam a sempre produzir em maior quantidade e velocidade. Sendo a criatividade, a iniciativa e a concepção a mola mestra de especialistas de departamentos de pesquisa e desenvolvimento e de planificação, todo o restante da empresa existe fundamentalmente para executar, com diligência e submissão, os planos de trabalho e os objetivos. O empregado ideal continua sendo "o homem certo no lugar certo" obedecendo estritamente as ordens elaboradas pelas pessoas contratadas e pagas para serem pensantes e inteligentes: os diretores analistas e planificadores. O problema principal que se coloca à administração e aos seus teóricos nesse contexto é o de encontrar meios de motivar e interessar as pessoas a realizarem um trabalho que (através da especialização, da divisão do trabalho e da busca do menor custo) acabou por se tornar cada vez mais desinteressante e vazio de sentido⁷.

Com os sucessos econômicos japoneses (acrescentemos também, mesmo se as bases e as modalidades diferem, alemãs e suecas), vemos despontar outras concepções e outros fatores de sucesso; não se trata mais de produzir cada vez mais rápido com o menor custo, mas produzir cada vez melhor, de forma criativa e confiável. A era da qualidade e da criatividade estende suas exigências e mostra que **todos os empregados devem ser protagonistas**, ativos e pensantes. Mas a administração tradicional não está preparada para isto. E pior, não está armada, em termos conceituais e teóricos, para compreender em suas devidas medidas a amplitude da mudança que se desencadeia. Envolto em uma camada teórica cimentada pelo funcionalismo e pela ideologia do consenso, os teóricos da administração dominante não podendo senão velar por fatores de sucesso profundamente diferentes, devem agir correspondentemente com uma filosofia de gestão e uma concepção do trabalho e do trabalhador também profundamente diferentes. O empregado do "produzir mais, mais rápido" e da obediência passiva não é o da cumplicidade, da iniciativa e da criatividade em todos os momentos e em todos os níveis. A questão, na verdade, que se coloca é de saber se tal empregado é susceptível de ser "administrado", pois frequentemente assistimos a uma proliferação de novos "how to": como construir uma "boa cultura" de empresa, como "administrar os símbolos", como engendrar e divulgar os "bons valores", como criar campeões e outros "skunks"⁸ etc.

Há quase dez anos, *In Search of Excellence* e seus derivados vêm grassando nos meios acadêmicos e profissionais da administração ortodoxa⁹, esperando sempre ver todos os membros da empresa trabalhando juntos, como uma só pessoa, em uma organização coberta pela concordância, entusiasmo, cumplicidade e solidariedade. Nestes termos, não é necessária uma grande análise para se dar conta de que um aparato teórico adequado faz uma imensa falta: a árvore funcional-consensual mascara há mais de um século a floresta de oposições e de contradições que corrompem tanto o campo disciplinar quanto o terreno de aplicação da administração.

Antes de nos engajarmos em uma análise mais direta desta teia conceitual e de certas incoerências teóricas entre os problemas colocados e as soluções propostas, vejamos mais de perto os principais autores e temas em jogo, que parecem visar uma empresa mais humanizada.

⁷ *Aa dezenas e centenas de postos podendo ser ocupados por deficientes físicos e mentais definidos por Henry Ford I e seus engenheiros em organização, na implantação cadeia pela Ford T, são testemunhas eloquentes do que estou adiantado aqui, sobretudo quando uma das principais lógicas em jogo é "que uma parte de homem se paga com uma parte de salário". Ver Toffler (1980, p71) e Sievers (1986a, p.335-351).*

⁸ Termo utilizado por Peters (1987) para designar os tipos de heróis-Campeões suficientemente audaciosos e não conformistas para serem porta-estandarte da "paixão da excelência".

⁹ "Ortodoxa" enquanto inscrita no quadro do paradigma funcionalista-consensual norte-americano (Burrell & Morgan, 1979, cap.5).

Se existe, na verdade, um ponto de convergência maior do conjunto de correntes que podemos agrupar sob uma mesma bandeira, é o da centralidade do ser humano, de seus atos e comportamentos em seu trabalho. Seja pela corrente da *corporate culture* ou a de mobilização das inteligências e da valorização dos recursos humanos; seja pelo lado da qualidade total e da reintrodução do sentido do trabalho ou da transformação do local de trabalho em um lugar de acordos e de partilhas; seja ainda na recente discussão dos malefícios das maquinações da maioria dos administradores ocidentais formados no economismo, no curto termo, no utilitarismo, no tecnicismo mecanicista, o que vemos perfilar-se claramente, é um apelo insistente a que se coloque o humano em primeiro plano. Mas, de que humano estamos falando? De um humano, ousaria dizer, truncado. Pois em nenhum momento nesses escritos se faz menção à **uma teoria do homem**. Qual é este homem que se quer valorizar, libertar, aculturar? A quem se quer dar sentido em seu local de trabalho? Com quem se quer partilhar, que não se quer mais tratar como instrumento de rentabilidade a curto prazo? Isto está, na verdade, constantemente subentendido, considerado como evidente¹⁰. Como se fosse suficiente invocar este homem, fazer-lhe apelo, dizer-lhe que estamos muito interessados em vê-lo aderir à boa cultura, aos bons símbolos, mobilizar-se em torno de um projeto comum, metamorfosear-se em campeão. É como se não tivesse nenhuma necessidade de se ter uma idéia mais clara das razões, dos fatos e das circunstâncias que provocariam uma tal metamorfose. A tentativa de compreensão disso só é possível se resolvermos passar pelo ponto de vista do empregado que é, afinal, o "humano" que as teorias visam promover. É absolutamente necessário que se construa uma outra acepção, diferente daquela que é veiculada pelo quadro teórico que estas proposições pretendem ultrapassar.

Constata-se desde então uma evidente necessidade corolária: a da superação da administração "ortodoxa" baseada na autoridade, em uma ordem imposta pela "organização" e nos diversos cientificismos que sucessivamente invadiram a gestão (Organização científica do trabalho, ciências do comportamento, tomada de decisão, Administração de sistemas de informação, *bureautique** e robótica). Torna-se inevitável procurar abrir caminho para uma prática administrativa que permita a **eclosão do desejo do empregado em aderir**, em mobilizar sua inteligência no seu trabalho e pela sua empresa.

Como conceber tal prática se não se questiona radicalmente o que, precisamente, parece ter sido até agora o maior obstáculo: a concepção (e o tratamento) do ser humano no trabalho como um instrumento de produção, como um tipo de "máquina a ser cuidada", como um ser de maximização racional e egoísta de seus ganhos, como um recurso que é preciso rentabilizar e vigiar, como um custo que é preciso controlar e minimizar? As teorias da renovação e do segundo alento não parecem nem um pouco preocupadas com uma teoria da pessoa humana que, combinada com uma outra teoria da organização, poderia permitir o aparecimento de um empregado prestes a cooperar e a fazer seus os objetivos da empresa. É aí que estas teorias me parecem parar no meio do caminho, mesmo se partem sempre, como veremos, de questões e constatações sensatas.

A julgar pelos gurus da administração reformista, uma exigência torna-se clara e fundamental: encontrar os meios de passar de uma forma de administrar e de conceber o empregado como peça-passivo-obediente, à uma outra onde ele seria quase o inverso, um colaborador-cúmplice-ativo. Isto poderia muito bem ser o cúmulo tanto da liberação, quanto da alienação e da exploração. Mas reconhecer a necessidade, mesmo estritamente gerencial-econômica, desta "promoção" do trabalhador, **seguramente na direção de maior respeito de seus interesses**,

¹⁰ Como lembra muito justamente nod (1974), praticamente sozinhos, Maslow e Agryris manifestaram realmente a preocupação por uma definição não-instrumental do homem na literatura de administração dominante. Mas não se faz mais quase nenhuma referência a isto.

* N.T.: Não existe na língua portuguesa uma palavra equivalente a *bureautique*, que, em francês, é a fusão de burocracia com informática.

maior autonomia e autodeterminação, já me parece um progresso considerável. Este estado de suplemento de autonomia e de autodeterminação não pode ser concebido, por outro lado, sem que se conceda uma parcela do poder, de "direitos" de gestão e de decisão, de "direitos" de dispor dos meios, dos lucros, etc.

Esta é uma outra expressão dos limites do reformismo gerencial dos anos 1980: ela se obstina a recusar a comprometer-se com o questionamento dos **fundamentos do modo como é concretamente vivida a relação no trabalho na empresa**. É a mágica que acreditava poder realizar a corrente dominante em simbolismo e cultura de empresa: realizar um tipo de relação de apropriação abstrata (simbólica) entre trabalhador e empresa, sem tocar no plano material-concreto (partilhas do lucro, do poder, da propriedade, das decisões)¹¹. Peters e Waterman (1982) falam do que é necessário para se alcançar a excelência, para fazer com que cada empregado viva e se comporte como um "embaixador" de sua empresa. Aí está um objetivo louvável, sob a condição, no entanto, de não se negligenciar que um embaixador é necessariamente dotado de uma certa liberdade, de certos poderes, de certa autonomia e que, em geral, está autorizado a se comportar como "ministro plenipotenciário".

Colocar, como fazem os adeptos de novas vias para a administração, a pessoa do empregado, o capital humano, o recurso humano, no centro dos debates e apostas atuais, é um sinal inegável de recuperação do interesse pelo homem. No entanto, pela implícita conservação do *status quo* no que se refere a tudo que está relacionado ao poder, à participação aos lucros, à divisão do trabalho, só pode se tratar de um humanismo de fachada, de um humanismo truncado. Como pretender convidar o empregado a se libertar, se expressar, participar, se realizar, aderir aos valores partilhados se insistimos sempre em designar, em geral explicitamente, os dirigentes como os "autores" quase únicos nesta liberação? Liberação aliás mais freqüentemente concebida como resultado de uma "nova cultura" concedida, difundida, organizada, teleguiada pelos líderes-visionários-mobilizadores-empreendedores¹².

Tudo isto, entretanto, não deve nos conduzir a esquecer o fato de que existem hoje vários autores, especialmente europeus, que propõem vias de pesquisa e de ação diferentes e mais próximas de um humanismo mais autêntico. É talvez esta uma ponte possível entre os desejos dos gurus a moda de Peters-Waterman, e as bases de relação de trabalho pensadas em termos mais humanistas-radicais. Mas, primeiramente, o que se pode entender por "humanismo" e "humanismo-radical"? O que podem ser as promessas e as deficiências destes movimentos que parecem poder fazer este papel de "ponte"?

POSIÇÃO HUMANISTA-RADICAL E NOVAS CORRENTES PROMETORAS

Antes de mais nada, eu diria que meu humanismo-radical não é de forma nenhuma idealista, nem subjetivista, nem ideal-objetivista, nem puro. Ele pretende, na verdade, tomar de cada uma das grandes escolas em questão o que parece convergente, complementar, mutuamente mais esclarecedor, nesta busca difícil e complexa do que é uma concepção humana do homem. Em primeiro lugar, trata-se de uma busca que me parece inelutavelmente consagrada ao radicalismo, no sentido de re-interrogação profunda, de retorno às fontes e às raízes das coisas (historicismo, diacronia, estrutura). É por isto que falo de humanismo -" radical ". Em

¹¹ Ver, para uma análise teórica e prática desta "mágica", Aktouf (1990).

¹² Não é o caso aqui de negar o papel, evidentemente determinante, dos dirigentes, mas insistir no fato que este papel deve assencialmente consistir em uma mudança radical nas condições concretas também da vida do quotidiano da cada um em seu trabalho: uma "cultura" de sinergia e de cumplicidade deve estar enraizada nas práticas reais expressando convergência, aproximação, partilhas.

segundo lugar, trata-se de uma busca tão antiga quanto a humanidade pensante. É preciso então assumir os dilemas e os riscos de triagem e de escolha, no limite do arbitrário, do convencional, da tendência subjetiva. E, em terceiro lugar, trata-se de um assunto de autores incontornáveis como Marx, Sartre, Freud e Evans-Pritchard.

Nas três grandes linhas, e esquematizando ao extremo, poderia avançar os elementos seguintes como bases essenciais do posicionamento que pretendo reter no presente trabalho:

- 1 - Considerar o ser humano como um ser consagrado, devido a seu *status* único de "self-conscious", à procura do que o liberta, o emancipa de todas formas de entraves que se analisará um pouco adiante, o "devolve a si-mesmo" e o conduz na direção daquilo que ele é por vocação: um ser dotado de consciência, de julgamento próprio e de **livre arbítrio**, aspirando a sua própria elevação. Assim, o homem deve ser considerado como um "ser genérico", criador daquilo que constitui seu meio, sua sociedade, e assim, dele mesmo. O humanismo de que falo expressa o fato de ser inteiramente centrado no homem, na significação humana (pelo e para o homem) daquilo que é empreendido. Faço então minha esta definição de Fromm (1961, p. 147):
" (O humanismo é) um sistema centrado no homem, sua integridade, seu desenvolvimento, sua dignidade, sua liberdade. No princípio de que o homem não é apenas um meio para chegar à tal ou tal objetivo, mas que ele carrega em si seu próprio fim, em sua faculdade de atividade não somente individual mas de participação na história, e no fato de que cada um carrega em si a humanidade inteira ".
- 2 - Uma longa tradição, desde Aristóteles (o famoso "o homem é um animal político") até Weber (a centralidade da figura da passagem da sociedade orgânica à sociedade mecânica, do *oikos* à burocracia), passando por Marx (a centralidade das relações sociais, dos fenômenos de classes), faz do homem um ser fundamentalmente de comunidade, de sociedade, de relações com seus semelhantes. Relações nas quais e pelas quais ele vive, cria e leva a seu sentido de si-mesmo (o que faz dele o lugar e as condições de realização privilegiados). Não são aqui nem as divergências nem as convergências entre Aristóteles, Marx e Weber como teóricos que me interessam, mas a constatação comum da incontornável natureza "social-comunitária" do homem.
- 3 - Levando em conta nosso "objeto" principal na presente reflexão, o homem no trabalho, parece que o sistema, o pensamento e o autor que se impõem mais são respectivamente o marxismo e Karl Marx. No entanto, não é fácil se situar simplesmente e claramente entre o que as inúmeras escolas e tradições marxistas estabeleceram ou retiveram a respeito do humanismo. É por isto que devo me aprofundar mais em algumas precauções teóricas indispensáveis.
Confiando em vários especialistas (Kolankowski, 1968, 1978; Mandel, 1974; Calvez, 1970; Fromm, 1961; Gramsci, 1971; Heilbroner, 1970, 1980; Lucaks, 1971) de renome no assunto, sem minimizar nuances e diferenças – às vezes muito importantes – entre alguns, retenho ao menos que se pode fazer a escolha de se **considerar a obra de Marx como um todo**, os trabalhos ditos "de maturidade" (em particular *O Capital*) encontrando raízes nos de "juventude" (em particular os *Manuscritos* de 1844). Com Kolakowski, penso que se pode aceitar a idéia de que:
" Todas as críticas feitas por Marx – as dos *Manuscritos* de 1844, de *Miséria da filosofia* de 1847, de *Trabalho assalariado e capital* de 1849, dos *Grundrisse* de 1857-1858, de *Sobre a contribuição à crítica da economia política* de 1859 e finalmente as do próprio *Capital*, são igualmente versões sempre mais acabadas de um único pensamento diretriz " (Kolankowski, 1987, p.376).
Mesmo se, acrescenta Kolakowski, "é correto que a terminologia e o modo de expressão marxistas mudaram entre os anos 1844 e 1867", esta unidade diretriz do pensamento de Marx se lê no fio condutor representado pela constante procura das condições de desumanização do homem, e de vias e possibilidades de reconquista de condições mais humanizadas.

Estou também propenso a pensar – em especial pela contribuição dos *Grundrisse* – que o Capital pode ser visto como um resultado, em níveis de análise diferentes (mais estruturais) da busca iniciada com os *Manuscritos*, busca inicialmente mais normativa e mais antropológica:

“(…) deve-se ver aí uma mudança de terminologia e não uma mudança no que diz respeito ao conteúdo, porque a totalidade do processo no qual o trabalho humano, como os produtos deste trabalho são alienados com relação aos indivíduos trabalhadores, se encontra descrita no *Capital* (…): a descrição ulterior do *Capital* nos coloca em presença do mesmo fenômeno que tínhamos primitivamente descoberto com os *Manuscritos*” (Kolankowski, 1987, p. 381).

O que considero como elemento central a tratar no quadro do humanismo-radical neo-marxista, é a questão da alienação e do trabalho alienado. Voltarei sobre essas definições mais tarde, mas, por enquanto, retenhamos que o lugar por excelência onde o homem corre o risco de “perder”, sua “singularidade em si-mesmo”, (se alienar), é o ato pelo qual ele pode, precisamente, expressar sua essência genérica: o ato de trabalho. O centro do processo de desumanização do homem é a alienação no trabalho, donde, o interesse primordial do que se passa, concretamente, no processo de trabalho e nas relações de produção nas quais ele está inscrito. Neste processo, o trabalhador se aliena vendendo sua força de trabalho (e não seu trabalho, que seria a expressão de um ato criativo), contribuindo com o desenvolvimento e com a consolidação de potências (mercadorias, lucros, capital) que lhe são exteriores, estranhas e, em definitivo, hostis, logo, ainda mais “desumanizantes”. A finalidade procurada não é mais o homem e o que existe de humano nele (a satisfação de suas necessidades, por exemplo, pelo lado do valor de uso) mas “o crescimento ilimitado do valor de troca” (Kolankowski, 1987, p. 280).

O que entendo, resumindo, por humanismo-radical neo-marxista é esta visão do deslocamento do homem para uma “relação de estranheza para com ele mesmo”, pelo viés do que ele é levado a fazer e a viver enquanto ser social e econômico. O que implica que retenho como complementares, em vez de mutuamente exclusivas, análises que se valem dos conceitos do jovem Marx (consciência, alienação, crítica) ou do velho Marx (estruturas, contradições, crises). Na verdade, com a ajuda dos especialistas já citados, considero que basta ser advertido sobre o “nível” de análise no qual se se coloca. Mas, fundamentalmente, a pessoa alienada não é nem diferente, nem separada do proletariado tomado nas relações de produção estruturalmente, materialmente, historicamente determinados e dialeticamente inscritas em uma espiral de contradições. Em outros termos, seguindo Kolakowski e “contra” Althusser, me sinto autorizado a considerar o Marx científico e positivista do *Capital* como o continuador (aumentando e aprofundando, com a ajuda de ferramentas mais estruturais) do jovem Marx, mais antropólogo e filósofo, dos *Manuscritos*. Podemos, na verdade, não ver aí nem negação, nem ruptura epistemológica, nem mudança de objeto mas, simplesmente, modificação do ângulo de abordagem em torno da mesma problemática: a constatação da desumanização do homem, a procura dos processos e mecanismos desta desumanização e a investigação das vias concretas de sua superação.

- 4 - Enfim, defenderei uma posição humanista que tende (necessariamente) para uma teoria do sujeito. O jovem Marx pode, aqui, ser completado por Sartre (1948, 1966, 1976) em quem a noção de “má fé” encontra as de “falsa consciência” e de “alienação” (Burrell & Morgan, 1979, cap. 8) e para quem o ser humano é, por definição e por necessidade, um “ser de significado”, um ser de “intenção”, de “projeto” – então, por natureza, protagonista em seu ser e em seu “ser em devir” (a alienação é um obstáculo) ao mesmo tempo sendo um sujeito, e um **ser de sentido**, que tem **necessidade de sentido**.

Por outro lado, uma certa antropologia social, representada por, entre outros, Evans-Pritchard (1950), está especificamente atrelada à questão das bases de uma teoria do sujeito. Está aí determinado em particular que os seres humanos não são de modo nenhum parecidos com mecanismos ou organismos: é a razões, sentimentos e escolhas que eles obedecem e **não a "causas"** (exceto, mais uma vez, se forem forçados, heterodeterminados, ou alienados, sendo que neste caso não é mais de sujeitos que se fala mas de seres objetivados, de seres coisificados, instrumentalizados). De certa maneira, então, me parece possível considerar as contribuições de Evans-Pritchard como podendo completar as bases de uma teoria da desalienação.

Isto seria o essencial da posição humanista e humanista-radical que pretendo oferecer como contribuição. Veremos adiante o uso que se pode fazer para melhor entender o que são teorias contemporâneas da administração e das organizações. Interessemos-nos, no momento, por um certo número de trabalhos que parecem acrescentar algumas tendências aparentemente mais humanista-radical. Segundo as escolas e os autores, este "aparentemente" pode ser mais ou menos explícito, mais ou menos assumido, mais ou menos reinvidicado.

Na corrente dominante (que identificamos como sendo a dos *best-sellers* onde se pretende reformar profundamente a administração), aparecem às vezes vozes mais radicais que outras. É assim que Peters (1987), Serieux (1989), Waterman (1987) e Mintzberg (1989) tiveram termos para clamar por uma "revolução", uma gestão "pelos homens, sempre os homens", a supressão de "regras administrativas degradantes" para as pessoas, a "liberação das inteligências" pelo "desenferrujamento" (*dégrippage*) da inumana "máquina taylorista", a ultrapassar a, a partir de agora, agonizante e esclerosante "hierarquia piramidal-autoritária", ao abandono de uma "administração que faz com que a sociedade se torne ingerenciável". No entanto, estas vozes continuam, como diz Toffler (1986), vozes de "cumulatistas", de radicais sem o ser. Pois nenhum questionamento dos fundamentos, dos pressupostos, das finalidades é realmente abordado, nem proposto. Continua-se a fazer como se tratasse simplesmente de algumas disfunções conjunturais de um sistema a ser conservado, por outro lado, tal e qual.

Outros trabalhos, contrariamente, parecem combater de frente os problemas enumerados como faltas flagrantes à "humanização" da empresa. Se tentamos um agrupamento por temas abordados, aparece a enumeração seguinte, evidentemente não exaustiva:

- 1 - O questionamento da ordem estabelecida, do **poder unilateral**, do monopólio partronal do lucro, da concepção instrumental do empregado como tantos obstáculos à criatividade coletiva, à adaptação, à inovação, ao "desvio criativo" (Atlan, 1972, 1985; Clegg, 1975; DePree, 1989; Morgan, 1986; Orgozo & Serieux, 1989; Varela, 1980; Villette, 1988; Weitzman, 1984).
- 2 - O questionamento insistente na luta contra a **fragmentação do trabalho**, contra a destruição de seu sentido, contra a super-especialização e a subdivisão das tarefas, contra o esquecimento de que o homem é um ser de símbolos, todas coisas que fazem com que o trabalho se torne cada vez mais alienante, desmotivante, desinteressante, fonte de sofrimentos e de tensões (Braverman, 1974, Terkel, 1972; Sievers, 1986a, 1986b; Turner, 1990; Beynon, 1973; Dejours, 1980, 1990; Chanlat & Dufour, 1985; Pfeffer, 1979).
- 3 - A indagação na atualidade das relações entre linguagem e trabalho, a do **homem como ser de palavra**, dos lugares e do papel do diálogo, da possibilidade de se expressar, das patologias das comunicações devido à violência feita ao "*homo-loquens*" no universo industrial, tudo nas pegadas, especialmente, dos trabalhos da Escola de Palo-Alto (Chanlat & Bédard, 1990; Clegg, 1990; Aktouf, 1986b; Aktouf, 1989a; Girin, 1982, 1990; Crozier, 1989).
- 4 - O apelo ao reconhecimento de que as concepções e as práticas administrativas são um obstáculo a toda possibilidade real de dar ao homem um status de sujeito, de **ator que interpela**, que encontra razões pessoais e ontológicas

- para se reconhecer na empresa, para se reapropriar dos atos que se quer que ele realize, para vivê-los como atos que são a expressão de seus próprios desejos (Dejours, 1980, 1990; Chanlat & Dufour, 1985; Sievers, 1986a, Pagès et al., 1984; Crozier, 1989, Sainsaulieu 1983; Sainsaulieu et al., 1987).
- 5 - A re-interrogação sobre a **relação do tempo**, no trabalho industrial, a denúncia de sofrimentos e violências (físicas e simbólicas) infligidas aos trabalhadores pela imposição de um ritmo e de uma divisão desumanizada do tempo (Gasparini, 1990; Hassard, 1990, 1988; Kamdem, 1990).
 - 6 - A denúncia de uma certa **falta de ética** e de honestidade para com os empregados, dos desgastes resultantes do monopólio excessivo e unilateral dos frutos do trabalho sobre o compromisso e produtividade dos trabalhadores, do comportamento egoísta e imediatista dos dirigentes que impedem, na verdade, que o empregado possa ser tratado e viver como uma pessoa humana (Olive, 1987; Packard, 1989; Solomon & Hanson, 1985; Etzioni, 1989).
 - 7- O questionamento do **economismo** e do utilitarismo ao extremo nos quais se baseiam as teorias e as práticas administrativas dominantes e que fazem com que os dirigentes e suas corporações se transformem em cínicos predadores, sem quase nenhuma consideração pelo respeito à integridade e à dignidade das pessoas, seja como empregados, como consumidores, ou como cidadãos que têm direito a uma certa qualidade de vida (Galbraith, 1987; Rifkin, 1980; Caillé, 1989; Etzioni, 1989; Monthoux, 1989; Pfeffer, 1979; Mitroff & Pauchant, 1990).
 - 8 - Enfim, e cada vez mais insistente, o apelo a um tipo de **radicalismo epistemológico** e metodológico que consiste em colocar em primeiro lugar a natureza complexa, sistêmica e multidimensional de tudo o que diz respeito ao humano e aos grupos humanos, inclusive e principalmente, o homem no trabalho e a vida das organizações. Neste caso são postos a contribuir: a multi e a interdisciplinaridade, a dialética, a causalidade circular, a auto organização, a teoria geral dos sistemas (Vincent, 1990; Varela, 1980; Morgan, 1986; Chanlat & Dufour, 1985, Chanlat et al., 1990; Atlan, 1985; Aktouf, 1989).

Eis os temas que, no meu ponto de vista, podem ser considerados como os mais significativos nas tendências mais radicais em teorias atuais da administração. Tentemos agora ver em que e como uma empresa mais humanizada é desejável, concebível e possível, levando em conta a posição humanista-radical que expusemos e as tentativas de novos caminhos teóricos mais originais do que os que acabamos de enumerar.

A EMPRESA HUMANIZADA: RAZÕES, CONDIÇÕES E OBSTÁCULOS

Estes caminhos que acabamos de mencionar constituem, sem dúvida, o que há de mais próximo, no estado atual das coisas, de um movimento na direção de uma humanização mais autêntica da empresa. Falta-lhes ainda serem admitidas como "centrais" à corrente dominante (atualmente quase totalmente ocupada pelos gurus da excelência, da qualidade total), como sendo mais capazes de responder, em termos práticos, às preocupações produtivistas dos práticos e, enfim, como sendo mais capazes de operar sua própria unidade. Trata-se, entretanto, de um progresso em direção a uma aceitação do humanismo próxima daquela que mantivemos, pois trata-se, enfim, de um ser humano visto, não mais através de uma concepção instrumental e rentabilista, mas através dos discursos das disciplinas fundamentais (antropologia, lingüística) que têm como objetivo não o homem-na-produção, mas o homem, simplesmente, e inteiro. O homem considerado como ser de palavra, de símbolos, de sentido, de sociedade, de afetividade, de livre arbítrio (mesmo relativo), antes de ser um recurso a serviço da empresa, da "produção máxima do valor de troca". Aí está seguramente um homem que se aproxima mais de sua condição humana (*humanitude*).

Mas aqui, uma questão importante deve ser posta: este movimento em direção a "mais humanidade" na empresa não é um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, nem uma utopia, mas uma **necessidade**. Muitos práticos – ao observar a persistência dos modos de gestão autoritários – parecem não ter entendido que trata-se de uma obrigação incontornável se queremos sair da rotina taylorista. Os novos e insistentes *credo* de "revalorização" do "capital mais precioso", o "capital humano", são um irrefutável indício disto: a era do "homem certo no lugar certo" está terminada e deve ceder lugar à do "muito mais que o homem certo no lugar certo", ou seja, do empregado capaz de (e a quem se admite) pensar, intervir, mudar; em uma palavra, fazer – sobretudo qualitativamente – sempre **mais do que aquilo que o posto pede**.

É com esta condição que se fará a empresa inteligente, tão procurada, pois ela só pode ser (pela liberdade de palavra, por uma maior autonomia, pela equidade e convivialidade) o resultado da combinação das diferentes inteligências individuais, animadas pelo desejo de colaborar. Ela terá a sinergia da maioria – senão da totalidade – dos cérebros que a compõem, inclusive os dos seus empregados, para se conceder uma maior capacidade de invenção de soluções originais, única maneira de **enfrentar a complexidade** reconhecida como um dos maiores desafios da gestão contemporânea (Varela, 1980; Morgan, 1986; Atlan, 1985).

Poderíamos, sem dúvida, aumentar esta lista, mas os elementos enumerados até aqui nos indicam claramente que ela deixa configurar nada menos que um novo tipo de empregado e um novo tipo de relações de trabalho, de empresa e de administração.

Começemos pelo empregado. Como conceber um quadro teórico adequado para responder a esta recuperação da preocupação com o sentido do trabalho, com a criatividade, parceria, interesse e responsabilização, diálogo, iniciativa, engajamento pessoal, etc. se não se olha antes qual é o obstáculo a tudo isto há quase três séculos? A teoria do trabalho alienado, por menos que se queira interessar por ela, é sem dúvida o quadro mais profundo a partir do qual pode-se procurar uma resposta ao impasse persistente da produtividade na indústria tradicional. Dar um sentido ao trabalho e permitir esta apropriação e este engajamento desejados não é nem mais nem menos que atenuar – se não acabar – com os **quatro cortes do trabalho alienado** enumerados na tradição marxista:

- corte com **o produto** (o empregado não tendo nenhum direito a controlar o que é feito, por que, para quem, nem qualquer controle sobre seu destino, o fruto de sua venda);
- corte com **o ato** (corte feito pelo taylorismo onde o empregado, como o gestor, não é mais do que uma reserva de energia muscular ou mental que realiza atos que não são nunca os seus, mas são ditados e impostos pela hierarquia, pela cadência, pelo ritmo, pela máquina, pela estratégia e pelos objetivos corporativos);
- corte com **a natureza** (tempo artificial transformado em mercadoria de venda por intermédio do "tempo de trabalho", oposto ao tempo natural das estações, do ciclo noite-dia, do relógio biológico, substituição das necessidades mais naturais e em detrimento de natureza em si pela satisfação de necessidades ditadas pela ordem do dinheiro e do capital);
- corte, enfim, com **o humano** (o trabalhador que se torna estranho em relação à sua essência genérica, à sua condição de criador de seu meio e de si mesmo, dotado de livre arbítrio e em oposição a seu semelhante que o utiliza e o explora, o qual é também alienado por sua submissão às leis do capital).

Falar de significação ou de sentido do trabalho por uma retomada da motivação e do interesse da parte dos trabalhadores, é falar de tudo isto. Pois é tudo isto que fez o trabalho perder seu sentido quando ele se tornou industrial. Dar-lhe novamente significado é aceitar reconhecer, após um século de uma administração visando sua negação ou sua sublimação, que a alienação no trabalho é o centro do problema do comprometimento e da motivação (Sievers, 1986a, 1986b; Braverman, 1974; Pfeffer, 1979; Pagès et al, 1979; Dejourn, 1980).

Por outro lado, quase todos os autores de *best-sellers* contemporâneos estão de acordo em dizer que favorecer a eclosão deste novo tipo de empregado, é ir em direção a um outro tipo de empresa. Que seja dita "excelente" ou "do 3º tipo" ou "à escuta", trata-se sempre de uma empresa onde as relações e as regras do jogo mudam radicalmente. Para retomar Orgogozo e Serieyx (1989), é preciso ter em vista hoje outra coisa, além do esforço para mudar – mantidas todas as outras coisas iguais – os **comportamentos** apenas dos empregados. Torna-se indispensável mudar as regras, e isto diz respeito à natureza do poder e do controle que a tradição continua a perpetuar nas organizações. Pois, afinal, não esqueçamos, o que é pedido é o estabelecimento de condições de trabalho tais que o empregado **tenha o desejo** de ser cúmplice. Como isto não se manipula, nem se comanda, mas **se vive**, existe praticamente uma só maneira possível: que o trabalhador possa viver seu relacionamento em seu trabalho em um modo de apropriação sempre mais real do que formal. Ou seja, que ele possa, concretamente, viver o que faz na empresa como uma real extensão de si mesmo, como uma oportunidade de expressão de si mesmo, tanto quanto de procura e de satisfação de seus próprios desejos e interesses, em convergência com os da empresa, a empresa tornando-se lugar de parceria e de acordo (*concertation*), local de trabalho e não mais lugar de uso intensivo de força de trabalho.

Mas isto, embora surpreendente, passa pela adoção de um dos princípios mais caros a Marx: **a abolição do assalariado**, em sua concepção ocidental clássica. Explicitamente ou não, vários autores da administração de hoje apelam para este princípio apoiando-se, geralmente, na forma de remuneração à japonesa, muito ligado aos lucros. É assim para Weitzman do MIT (1984) e Peters (1987), que recomendam a partilha dos lucros como parte da remuneração; para Perrow (1979) que reconhece que o controle e a coerção são os únicos meios (mais custosos que benéficos) de se obter um mínimo de produtividade enquanto o sistema de trabalho assalariado é a regra, e para Etchegoyen (1990) para quem o assalariamento faz dos empregados "mercenários" trabalhando em "empresas sem alma"¹³

Uma forte corrente americano-européia que se constitui atualmente apela para uma organização onde o empregado possa ter o sentimento de viver como ator, sujeito que pensa, que fala, que interpela, condição *sine qua non* de disponibilidade, de interesse e de criatividade. Trata-se da condição para a emergência de um **trabalho vivo** (trabalho subjetivo, criativo, sempre se adaptando e inovando) que Marx reconhecia como principal característica do homem, lamentando sua eliminação em proveito do "trabalho morto" e do "trabalho materializado" (o das máquinas, das condições objetivas de trabalho, da ordem do rendimento máximo e da repetição).

Contrariamente a Michel (1989), não me aventurarei a falar de "homem livre", pois isto suporia a existência de indivíduos obedecendo a um livre arbítrio quase absoluto, racionais, informados, isentos de obstáculos, livres em suas escolhas. Sabemos claramente que isto não pode acontecer dessa forma e que toda escolha é uma questão de racionalidades limitadas. Mas assim mesmo, guardadas todas as proporções, no caminho da humanização da empresa é preciso pensar em um homem mais autônomo, menos gerenciado, detentor de um pouco mais de poder. Este é talvez um passo na direção ao sujeito, o ser de sentido, de projetos, de desejos de quem falam Sartre, Dejours e Evans-Pritchard. Este último em particular, como vimos, mostra como os seres humanos são criaturas que **obedecem a razões**. Precisamos reconhecer que damos pouca razão aos trabalhadores de nossas empresas para desejarem ser cooperativos e criativos (ou mesmo simplesmente interessados pelo seu trabalho). Evans-Pritchard explica também porque nossas teorias da motivação não chegam a mobilizar as pessoas, considerando os humanos excessivamente como organismos ("térmites", diria Herzberg em

¹³ O "mercenariado" sendo visto aqui como um freio a um tipo de comprometimento que não incita o indivíduo a não mais se contentar em fazer o que se pede sem interesse, nem "estado de alma".

1980) obedecendo a causas provenientes seja de necessidades quase instintivas, seja de estímulos externos. Resta, então, substituir nossas ciências do comportamento dos organismos por uma teoria do sujeito, admitindo que ele precisa, este "sujeito", encontrar por ele mesmo e para ele mesmo **as razões de fazer aquilo que se quer que ele faça.**

Mas, para fornecer aos empregados as condições e meios que lhes darão as **razões** para melhor se mobilizarem no que fazem, é preciso operar várias **mudanças radicais**. Como o pensamento da administração pode pretender tal mudança se ele não coloca em questão seus pressupostos e suas premissas? Trata-se de um radicalismo que proporia, por exemplo, que se observasse, além dos comportamentos do empregado japonês, sueco ou alemão¹⁴, as **razões** que o levam a agir como é preciso (razões ligadas ao conteúdo de seu trabalho, às relações com seus dirigentes, às políticas sociais de seu país, ao modo de repartição das riquezas nacionais, à significação, para ele, de sua tarefa) e não a se dedicar a descobrir aí alguma super-receita de uma administração mágico-exotérica. Na verdade, por trás dos círculos de qualidade, sabe-se hoje que existe o modo japonês de viver em sociedade e, por trás deste, uma forma de solidariedade e de coletivismo ancestrais, implicando e proporcinando o próprio comportamento do Estado e do patronato (Maury, 1990; Orgogozo & Serieyx, 1989).

Simetricamente, este mesmo radicalismo levaria a se perguntar "por que" o empregado da empresa ocidental é tão pouco motivado (e não "como" motivá-lo a qualquer preço). Interrogar-se neste sentido, como fez Sievers (1986a, 1986b), é levantar a questão da significação do trabalho. Esta, por sua vez, implica aquela da concepção do trabalho em nossas sociedades e leva à questão da organização do trabalho sendo que, esta própria, levanta o problema das relações entre as pessoas humanas, remetendo à concepção que se tem da pessoa, da empresa, de seu lugar, de seu papel econômico e social.

Não é difícil, penso, admitir que o quadro conceitual funcional-pragmatista tradicional da administração é bastante desprovido diante de tais questões¹⁵. Questões aliás que nesse quadro sempre foram rejeitadas como fora de seu campo de preocupações e consideradas, na melhor das hipóteses, como próprias da filosofia, senão de uma sociologia mais ou menos subversiva ou esquerdistas (Séguin & Chanlat, 1983; Clegg & Dunkerley, 1977).

Mas como encontrar uma resposta para a questão: "por que nosso empregado é tão pouco interessado, motivado, participativo, comparativamente a outros?", sem se colocar a questão corolária: "como chegamos a esta situação?" A resposta passa, evidentemente, por uma investigação histórica. Pela reintegração da **diacronia** que o a-historicismo do funcionalismo administrativo rejeitou. Então é aí que, descobrindo o contexto e a maneira que presidiram o nascimento da empresa industrial no século XVIII, nos damos conta de que temos um passado a restabelecer, a admitir e a assumir. A era da empresa industrial foi constituída com frequência pela violência e pelo sofrimento. Foram preciso longas lutas, leis arrancada à força e terríveis enfrentamentos para chegar a condições de trabalho um pouco menos injustas e um pouco mais humanas (Neuville, 1980, 1976; Mantoux, 1959; Braverman, 1974)¹⁶ Pode-se então se dar conta da pertinência do elemento que o marxismo sempre colocou no centro de sua análise das relações de trabalho: a contradição – ainda resistente em todo o lugar – entre os interesses dos patrões e dirigentes e os dos trabalhadores. Para os primeiros, tratou-se, e trata-

¹⁴ Sem fazer, claro, qualquer amálgama de sistemas políticos, ou sociais, de regime de trabalho, de cultura entre os três países em questão. Trata-se aqui somente do fato de que eles são sempre citados não só como exemplo de performances e de produtividade, como também, de qualidade de vida.

¹⁵ Para uma discussão mais aprofundada do paradigma administrativo tradicional com relação a um paradigma mais radical ou mais crítico.

¹⁶ Sabe-se que Marx se baseava, para compor suas terríveis descrições das condições dadas aos trabalhadores do século XIX, em relatórios de médicos e de inspetores do governo britânico.

se ainda, de obter os maiores lucros possíveis – o que é sinônimo, entre outras coisas, de salários mais baixos possíveis – enquanto que, para os segundos, tratou-se sempre de lutar por condições e salários decentes, regularmente espoliados¹⁷. Como pode-se então pretender, como se faz em administração, que os interesses e os objetivos sejam convergentes na empresa, e que reine um consenso? Como pode-se pretender mudar a administração sem encarar esta contradição? O marxismo explica (o que esclarece a formidável onda de ciências da gestão e das organizações no século XX) que o capitalismo industrial precisa (por causa, entre outras coisas, das leis sobre o trabalho) recorrer a um aperfeiçoamento sempre mais refinado de produção de **mais-valia relativa** (mais-valia obtida pela redução do tempo de trabalho necessário, graças a uma maior produtividade, resultante de mais disciplina e organização) pois a obtenção da mais-valia absoluta (mais-valia resultante do aumento da jornada de trabalho e da redução do valor deste último, pela coação e poder unilateral) tornou-se a partir de então muito difícil e passível de sanções. Assim, de um ponto de vista da administração, o século XIX terá sido o século da mais-valia absoluta, enquanto que o século XX é, em larga medida, no Ocidente pelo menos, o da mais-valia relativa.

No entanto, diante da concorrência de outros sistemas como o japonês, torna-se cada vez mais difícil realizar a mais-valia relativa somente organizando o trabalho, disciplinando-o e rentabilizando ao máximo o tempo que ele utiliza. O maquinismo e mesmo a robotização parecem ter atingido certos limites, a obsolescência é sempre mais rápida e a inventividade e flexibilidade do cérebro humano são, mais do que nunca, indispensáveis para uma melhor rentabilidade¹⁸. A própria obtenção da mais-valia relativa parece ser, cada vez mais, função de uma nova atitude por parte dos empregados: que eles passem a este famoso papel de agentes ativos e interessados. Trata-se aí, repetimos, de empregados que fariam mais ou menos sua, a causa da empresa. Mas é isto possível com o espírito e as teorias da administração tradicionais do Ocidente? Pois mesmo a continuação da exploração do trabalho (pela mais-valia relativa) parece implicar, paradoxalmente, uma forma de adesão por parte do empregado e assim uma maior equidade para com ele...

CONCLUSÃO: NEM DITADURA DO PROLETARIADO, NEM FUNCIONALISMO=CONSENSUAL?

Ainda que eu tenha feito apelo amplamente neste texto a um quadro de análise principalmente neo-marxista, em termos de humanismo-radical e, às vezes, em termos de estruturalismo-radical, não considere de forma alguma a busca das vias de realização, ao nível da empresa, do que este quadro apresenta ou recomenda. A supressão das contradições, da alienação, das relações de poder e de exploração não entraram nem em meus objetivos, nem em uma ordem de produção que eu possa hoje considerar como concebível tanto as formas e naturezas das contradições são numerosas e evolutivas (a supressão de uma implicando outras). Bem pelo contrário, procurei partir de crenças, hipóteses e prescrições

¹⁷Fortuna, em seu número de 4 de dezembro de 1989, consagra um dossier ao que chama "the Trust Grap" e onde se vê que o "abismo de confiança" entre trabalhadores e dirigentes americanos se mede em diferenças colossais de ganhos respectivos em rendas nos dez últimos anos. Voslensky (1980) mostrou como, nos países ditos comunistas, se produz um desvio da mais-valia em proveito de aparelhos dirigentes, que não resolve, claro, a contradição em torno da exploração do trabalho, nem corresponde ao que quer que seja da teoria marxista-lenista.

¹⁸Assim, acrescenta-se que as empresas japonesas, por exemplo, acentuam o lugar dado aos humanos com relação aos robôs (maury, 1990).

mais em voga hoje nas teorias da administração e da organização para tentar mostrar que, por falta de uma espécie de salto quântico em direção a um quadro conceitual proveniente bem mais do humanismo-radical do que do funcionalismo, todas estas teorias e prescrições continuariam a não chegar a lugar nenhum. Parece-me que é, paradoxalmente, por um recurso aos quadros teóricos de inspiração marxista (**teoria da alienação**, da **mais-valia**, do **trabalho vivo**) que a empresa industrial encontrará vias de resposta a um bom número de seus grandes impasses atuais. Impasses que implicam, para superá-los, uma renúncia relativa ao poder, aos "direitos" vindos com a propriedade, aos "direitos" de gestão unilateral, aos privilégios exclusivos. Isto implica também um movimento em direção a uma **desalienação do trabalho**, em direção a uma finalidade da produção organizada e partilhada, em direção a uma organização que suscita empenho e interesse pelo **sentido** dado ao trabalho cotidiano de cada um.

Uma participação real e concreta na gestão, nos lucros, nas orientações, uma maior autonomia e uma polivalência do trabalhador (politecnizado, para Marx) assim como uma segurança mínima são a partir de agora necessidades para sair da estagnação da produtividade. Não tenho, evidentemente, a ingenuidade de acreditar que será pela boa vontade dos possuidores e dirigentes que isto acontecerá. Isto será cada vez mais imposto pelas "contra-performances", falências e crises. Será, para muitas empresas, o preço a pagar para sobreviver. Após alcançar limites últimos do taylorismo, a única maneira de melhorar a produtividade parece ser que o empregado, seus interesses próprios (sob seu ponto de vista), sua autonomia, seu livre arbítrio, seus desejos encontrem um nível de expressão suficiente na organização. Mas o caminho é difícil e coberto de armadilhas, condições, resistências quase sempre profundamente incrustadas no inconsciente, como as "prisões psíquicas" de quem fala Morgan (1986) ou os "fantasmas de imortalidade" acoplados às ilusões de todo-poder de que fala Sievers (1986b) e Kets De Vries e Miller (1984).

Para retomar uma fórmula de V. De Gaulejac¹⁹, tudo parece acontecer hoje como se procurássemos, nas "novas administrações", transformar as energias pulsionais e psíquicas que alimentam o narcisismo dos indivíduos em força de trabalho suplementar e em fonte adicional de mais-valia relativa. Max Pagès fala, no mesmo sentido, em busca de fusão entre o "ideal do eu" e o "ideal da organização" (Pagès et al., 1984). São precisas, na verdade, outras abordagens e outras teorias para a gestão e para as organizações. É o que começaram a propor Peters-Waterman e os apóstolos da *corporate culture*; mas eles supõem que os empregados são seres ao mesmo tempo crédulos, inocentes e vazios de cultura e de valores, esperando que magníficos heróis-líderes os inculquem²⁰. O conjunto desta abordagem se insere na recusa de toda análise em termos de conflito de interesses ou de oposição de classes. No entanto, ocorre que, sob a condução de Ouchi, de Peters e Waterman, de Mintzberg, etc., nos colocamos efetivamente a nos fazer perguntas interessantes, mas sem necessariamente ver respostas fora do quadro teórico funcional e consensual habitual.

Tudo isto continua, pois, inoperante e o impasse persiste, como constatam amargamente vários autores de sucesso em administração. É precisamente aí que intervém o quadro humanista-radical, neo-marxista em particular, que pode oferecer vias de reflexão e de compreensão mais adequadas. Este quadro mostra em particular, que o crescimento da produtividade não pode mais ser compatível com um trabalho tão unilateralmente dominado, submetido e superexplorado, como continua a ser nas empresas ocidentais ainda majoritariamente tayloristas. A relação de trabalho deve ser criticada em uma de suas contradições seculares: a oposição de interesses entre capital e trabalho. Reconhecer esta contradição é lançar as bases da promoção do trabalho como protagonista, "co-gestionária", à

¹⁹ em uma comunicação no Comgrassso mundial da sociologia, Madri, 9 a 14 de julho de 1990.

²⁰ Além de Peters e Waterman (1982), Peters e Austin (1085), encontraremos as mesmas posições em muitos outros teóricos, como por exemplo, Mintzberg (1973).

revelia do capital²¹. É o que já procuravam Taylor e Fayol quando falavam em “ acabar com a guerra ” ou em “ restabelecer a paz ” entre capital e trabalho; é também o que recomendam muitos gurus atuais da administração²² Mas quantos patrões, em particular norte-americanos, estão prontos para admitir que, não somente é necessário, mas desejável, mais justo e mais legítimo partilhar com os empregados os ganhos da empresa?²³

Existe por outro lado uma contradição perniciosa, que consiste em querer a mudança sem mudar realmente nada, em querer revolucionar sem revolução²⁴. Pela cultura de empresa em gestão pelos símbolos, pelos campeões do produto em qualidade total, só se visa mudar uma coisa: o comportamento dos empregados, sem lembrar que é preciso também mudar várias outras coisas em volta. Estes últimos são tidos constantemente como tendo que ser aculturados pelos líderes auto-culturados, que ser motivados pelos chefes auto-motivados, que ser mobilizados pelos dirigentes auto-mobilizados...

No entanto, se os quadros humanista-radical e marxista parecem indispensáveis para construir saberes e bases de mudanças em harmonia com problemas administrativos de hoje, não é menos verdade que ficar preso à principal teoria da ação tradicionalmente ligada ao marxismo, aquela que consiste em mudar o poder de lugar ou de detentores (transferi-lo ao proletariado), se revela, no veredito da história, como um novo impasse. Como, no entanto, conseguir assim mesmo a passagem ao **trabalho mais cúmplice e mais vivo**? Isto é possível, me parece, por meio de um movimento direcionado a uma forma de organização onde a transparência, a simetria, a equidade e as partilhas tornam-se o adubo de uma humanização da empresa. Como recordam Galbraith (1987, 1958) e Heilbroner (1980), muitos anos depois de Schumpeter (1942), se a ordem industrial capitalista viveu inegáveis sucessos de primeira importância, deve se decidir a encarar as dificuldades e contradições que são a contrapartida de seu sucesso. Contrapartida que, agora, ameaça sua sobrevivência. Muito paradoxalmente, parece que é através de certos elementos vindos de teorias críticas e marxistas que as vias de solução tão procuradas mais se descortinam.

Sem ir atrás de uma forma ou outra de “ ditadura do proletariado ”, ou da supressão da propriedade privada, parece assim mesmo inevitável que se deva tomar distância com relação às tranqüilas tradições funcional-consensuais. E alguns exemplos já existem, concretamente, na América do Norte, além dos já conhecidos tradicionais Japão, Suécia e Alemanha. Formas de organização e de gestão completamente inéditas, heterodoxas, originais e em rompimento quase total com as tradições administrativas ocidentais mais seculares aparecem e se mostram bem mais dinâmicas e mais “ performantes ” do que se poderia esperar nas conjunturas atuais. São exemplos que transformam falências totais ou estagnações em sucesso sustentado. Darei dois exemplos. O primeiro é o de uma multinacional quebequense de pastas e papéis, Cascades inc., que estudo há mais de cinco anos, e o segundo o de um fabricante americano de salsichas, Johnsonville Sausage, que foi objeto de um artigo recente na Harvard Business Review (Stayer, 1990). Estas duas empresas têm como ponto comum haver de modo singular “ achatado a pirâmide ” hierár-

²¹ O capital me parece dever, mesmo que para sua defesa, admitir cada vez mais o trabalho como “ associado co-decididor ” se ele quer a “ porção ” viva e criadora.

²² Eles falam, com efeito, de pastilhas - em particular do lucro - de escuta, de diálogo, de comunidade, como Peters e Austin (1985), Weitzman (1984), Archier e Serieyx (1984), Orgogozo e Serieyx (1989), De Pree (1989), Crozier (1989).

²³ Podemos mostrar, por exemplo, como economias performantes, como a do Japão, a da RFA e a da Suécia, praticam várias outras formas de partilhar e de redistribuição mais equitativa das riquezas produzidas (Vogel, 1979; Van Wolferen, 1989; Weitzman, 1984; Bellemare e Poulin-Simon, 1986), sem perder de vista que a partilha dos lucros não é nem suficiente em si, nem sinônimo de mudança de natureza de poder, ou de desalienação, ou, menos ainda de fim de exploração, mas, com certeza, mas equitativa.

²⁴ O termo “ revolução ” é utilizado, por exemplo, por Peters (1987) e Crozier (1989) para falar do que deve acontecer em administração hoje.

quica, responsabilizado seus empregados em praticamente todos os domínios e realizado um contexto de fala e de escuta, de convivialidade generalizada e de partilhas (lucros, informação, decisões, ações, gestão). A sociedade Cascades está quase na terceira geração de dirigentes-proprietários e vive um sucesso de mais de trinta anos, permitindo-se o luxo de merecer o "Prêmio de melhor empresa" em pleno período de crise generalizada (1978-1984). Um dos emblemas do presidente atual, conhecido por todos na empresa, é "Estou pronto a renunciar aos lucros para evitar mandar empregados para a rua". É preciso dizer que as coisas vão bastante bem para a Cascades, e praticamente em todos os planos.²⁵ Seus dirigentes repetem que (é também o que dizem os patrões de Johnsonville Sausage) é graças a sua política de transparência, de responsabilização, de autonomia, de segurança de seus empregados e de partilhas que eles podem dispor de uma mão-de-obra produtiva, vigilante, interessada e motivada. Para esclarecer, no plano teórico, tal "caso", é preciso recorrer a um quadro conceitual bem mais humanista-radical (e sob certos ângulos, estruturalista-radical) do que funcionalista (Aktouf & Chrétien, 1987; Aktouf, 1990).

Constata-se infelizmente que o contexto atual de recessão nas economias ocidentais leva as empresas (como Shell, IBM, G.M.) a recorrer a demissões em massa e a racionalizações que são a prova de um retorno lamentável às tradições administrativas enraizadas na mais estreita via funcionalista. Ora, o objetivo essencial de minha análise é precisamente demonstrar que existem sérios argumentos teóricos, combinados com exemplos práticos muito eloquentes, que convidam a um profundo e dramático questionamento. O assalariado não deve mais ser tratado como um custo a "ser combatido", mas como um aliado a ser convencido, ou a ser seduzido; os dirigentes não podem mais se considerar como os únicos elementos da organização a quem se admite conceber, decidir e gerenciar; a procura do lucro não deve mais ser nem maximalista, nem à curto prazo, nem egoistamente administrada somente pelo patronato – quase que para sua única vantagem – mas considerada como o fruto de um trabalho comum, cujas taxas, destino e uso devem ser pensados e decididos em comum, entre dirigentes e dirigidos. O preço disto é a renúncia dos privilégios patronais numerosos e seculares (em geral abusivos) para poder chegar a uma forma de organização onde a flexibilidade, a criatividade e a qualidade possam realmente se originar do único fator que é capaz disto: a pessoa humana. É este o caminho obrigatório para aumentar a capacidade de gestão com uma complexidade crescente, transformando pessoas individualistas, justapostas, seguindo carreiras pessoais egoístas, em comunidades, grupos e equipes solidárias e animadas de espírito de performance coletiva. Meu argumento é que isto precisa corrigir boa parte de nossas concepções habituais funcional-consensuais para completá-las, ou até mesmo substituí-las, por idéias e maneiras de fazer inspiradas bem mais, paradoxalmente, no secular inimigo ideológico da economia capitalista ocidental: o humanismo-radical de tradição marxista e neo-marxista.

Parece-me inevitável aceitar reconhecer que está aí o quadro mais habilitado – de longe – para facilitar a constituição de um contexto de trabalho mais propício ao estímulo da criatividade por uma cumplicidade e uma adesão cujas bases passam pela desalienação do trabalho, pela equidade, pela segurança, pela justiça social e pela partilha.

O empregado-assalariado-custo e instrumento-peça-passivo do funcionalismo-taylorismo-fordismo é hoje um vestígio nocivo do qual é preciso imperativamente se livrar para caminhar na direção – liberando-lhe as razões e os desejos – do empregado-cúmplice-ativo, produto de uma empresa que só tem uma escolha: um humanismo vivido e aplicado, com todas as renúncias e negações ideológicas e práticas que isto implica.

²⁵ Ver, para os números, detalhes, dados fatuais e metodologia, Aktouf (1989a); Aktouf (1989b); Aktouf (1989c); Aktouf & Chrétien (1987).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, O. "La parole dans la vie de l'entreprise : faits et méfaits", *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 11, p. 31-37, 1986b.
- AKTOUF, O. *Le management entre tradition et renouvellement* (édition révisée 1990), Montréal: Gaëtan Morin, 1989a.
- AKTOUF, O. "Questioning Authority and Transgressing some Managerial "Taboos" as Symbols of a Strong Leadership", Communication at the *International Conference on Symbolic of Leadership*, INSEAD, Paris, June 28-30, 1989b.
- AKTOUF, O. "Parole, productivité et travail", *Actes du Colloque Travail et pratiques langagières*, 25-26 avril, Paris, Ministère de la Recherche, PIRTEM-CNRS, 1989c.
- AKTOUF, O. "Le symbolisme et la culture d'entreprise - Des abus conceptuels aux leçons du terrain", In : CHANLAT, J.-F. (dir.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec - Paris : PUL-ESKA, 1990.
- AKTOUF, O. & CHRÉTIEN, M. "Le cas Cascades. Comment se crée une culture d'entreprise", *Revue Française de gestion*, 65-66, p. 156-166, 1987.
- ATLAN, H. "Du bruit comme principe d'auto-organisation", *Communications*, 18, pp. 21-37, 1972.
- ATLAN, H. "Ordre et désordre dans les systèmes naturels", In : CHANLAT, A. & DUFOUR, M. (dir.), *La Rupture entre l'entreprise et les hommes*, Paris : Editions d'Organisation, 1985.
- BARAN, P. A. & SWEEZY, P. M. *Monopoly Capital*, New York : Monthly Review Press, 1966.
- BENSON, J. K. "Organizations : A Dialectical View", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 1-24, 1977.
- BEYNON, H. *Working for Ford*, London: Penguin Books, 1973.
- BRAVERMAN, H. *Labor and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press, 1974.
- BROWN, L.R. *State of the World 1990*, Washington: Worldwatch Institute, 1990.
- BUROWAY, M. *Manufacturing Consent*, Chicago: University of Chicago Press, 1979.
- BURR, I.W. *Elementary Statistical Quality Control*, New York: Marcel Dekker, 1984.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heineman Educational Books, 1979.
- CAILLÉ, A. *Critique de la raison utilitaire, manifeste du MAUSS*, Paris: La Découverte, 1989.
- CALVEZ, J.Y. *La pensée de Karl Marx*, Paris: Seuil, 1970.
- CANS, R. *Le monde poubelle*, Paris: First, 1990.
- CHANLAT, A. & BÉDARD, R. "La gestion, une affaire de parole", In : CHANLAT, J.-F. (dir.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec - Paris : PUL-ESKA, 1990.
- CHANLAT, A. & DUFOUR, M. *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montréal: Québec-Amérique, 1985.
- CHANLAT, J. F. & SÉGUIN, F. *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, Tome 2, Montréal: Gaëtan Morin, 1987.
- CLEGG, S. R. *Power Myth and Domination*, London: Routledge and Kegan Paul, 1975.
- CLEGG, S. R. "Pouvoir symbolique, langage et organisation", In : CHANLAT, J.-F. (dir.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec - Paris : PUL-ESKA, 1990.
- CLEGG, S. R. & DUNKERLEY, D. *Critical Issues in Organizations*, London: Routledge and Kegan Paul, 1977.

- CROSBY, P.B. *Quality is Free*, New York: Mc Graw Hill, 1979.
- CROZIER, M. *L'entreprise à l'écoute*, Paris: InterEditions, 1989.
- DEJOURS, C. *Le travail, usure mentale*, Paris: Le Centurion, 1980.
- DEJOURS, C. "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations", In : CHANLAT, J.-F. (dir.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec - Paris : PUL-ESKA, 1990.
- DEPREE, M. *Leadership is an Art*, New York: Doubleday, 1989.
- DUMONT, R. *Un monde intolérable. Le libéralisme en question*, Paris: Seuil, 1988.
- DUNCAN, A.J. *Quality Control and Industrial Statistics*, Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1974.
- ETCHEGOYEN, A. *Les entreprises ont-elles une âme?*, Paris: François Bourrin, 1990.
- ETZIONI, A. *The Moral Dimension. Toward a New Economics*, New York: Free Press, 1989.
- EVANS-PRITCHARD, E. E. *Social Anthropology*, London: Cohen and West, 1950.
- FROMM, E. *Marx's Concept of Man*, New York: Frederick Ungar, 1961.
- GALBRAITH, J.K. *The Affluent Society*, Boston: Houghton Mifflin, 1958.
- GALBRAITH, J.K. *Economics in Perspective. A Critical History*, Boston: Houghton Mifflin, 1987.
- GASPARINI, G. "Temps et travail en Occident", In : CHANLAT, J.-F. (dir.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec - Paris : PUL-ESKA, 1990.
- GIRIN, J. "Langage en actes et organisations", *Économie et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, Série "Sciences de gestion", vol. 3, no 16, p. 1559-1591, 1982.
- GIRIN, J. "Problèmes de langage dans les organisations", In : CHANLAT, J.-F. (dir.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec - Paris : PUL-ESKA, 1990.
- GRAMSCI, A. *Sélections from the Prison Notebooks*, New York: International Publishers, 1971.
- HASSARD, J. *Time, Work and Organization*, London: Routledge and Kegan Paul, 1988.
- HASSARD, J. "Pour un paradigme ethnographique du temps de travail", In : CHANLAT, J.-F. (dir.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec - Paris : PUL-ESKA, 1990.
- HEILBRONER, R. *The Wordly Philosophers*, New York: Washington Square Press, 1970.
- HEILBRONER, R. *Marxism: For and Against*, New York: W.W. Norton and Company, 1980.
- JULIEN, C. et al. "La planète mise à sac", *Le monde diplomatique*, Manière de voir, no 8, Paris, mai 1990.
- JURAN, J. M. & GRYNA, F. M. *Quality Planning and Analysis*, New York: Mc Graw Hill, 1980.
- KAMDEM, E. "Temps et travail en Afrique", In : CHANLAT, J.-F. (dir.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec - Paris : PUL-ESKA, 1990.
- KETS de VRIES, M. & MILLER, D. *The Neurotic Organization*, San Francisco: Jossey Bass, 1984.
- KILMAN, R. H. et al, *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- KOLAKOWSKI, L. *Toward a Marxist Humanism*, New York: Grove Press, 1968.
- KOLAKOWSKI, L. *Main Currents of Marxism*, 3 vols. London: Oxford University Press, 1978.
- KOLAKOWSKI, L. *Histoire du marxisme*, vol. 2, Paris: Fayard, 1987.

- LOVELOCK, J. F. *Gaïa, a New Look at Life on Earth*, New York: W.W. Norton and Co., 1979.
- LUCAKS, G. *History and Class Consciousness*, Cambridge, Mass.: Cambridge University Press, 1971.
- MANDEL, E. "Althusser corrige Marx", in collectif, *Contre Althusser*, Paris, U.G.E. (10/18), 906, p. 261-285, 1974.
- MANTOUX, P. *La révolution industrielle du XVIII^e siècle*, Paris: Genin, 1959.
- MAURY, R. *Les patrons japonais parlent*, Paris: Seuil, 1990.
- MICHEL, S. *Peut-on gérer les motivations?*, Paris: PUF, 1989.
- MINTZBERG, H. *Inside Our Strange World of Organisations*, New York: Free Press, 1989.
- MITROFF, I. I. & PAUCHANT, T. *We're so Big and Powerful Nothing Bad can Happen to Us*, New York: Birch Lane Press, 1990.
- MORGAN, G. *Images of Organizations*, Beverly Hills: Sage Publications, 1986.
- NEUVILLE, J. *La condition ouvrière au XIX^e siècle. L'ouvrier objet*, Paris: Vie ouvrière, 1976.
- NEUVILLE, J. *La condition ouvrière au XIX^e siècle. L'ouvrier suspect*, Paris: Vie ouvrière, 1980.
- NORD, W. R. "The Failure of Current Applied Behavioral Science: A Marxian Perspective", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 10, p. 557-578, 1974.
- OLIVE, D. *Just Rewards: The Case of Ethical Reform in Business*, Toronto: Key Porter Books, 1987.
- ORGOGOZO, I. & SERIEYX, H. *Changer le changement*, Paris: Seuil, 1989.
- OUCHI, W. G. *Theory Z : How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Readings, Mass.: Addison Wesley, 1981.
- PACKARD, V. *The Ultra Rich, How Much is Too Much*, London: Little, Brown and co., 1989.
- PAGÈS, M. et al. *L'emprise de l'organisation*, 3^e édition, Paris: PUF, 1984.
- PASCAL, R. T. & ATHOS, A. G. *The Art of Japanese Management*, New York: Simon and Schuster, 1981.
- PERROW, C. *Complex Organizations, a Critical Essay*, New York: Random House, 1986.
- PESTEL, E. *L'Homme et la croissance, Rapport au Club de Rome*, Paris: Economica, 1988.
- PETERS, T. *Thriving on Chaos*, San Francisco: Alfred A. Knopf Inc, 1987.
- PETERS, T. & AUSTIN, N. *A Passion of Excellence*, New York: Random House, 1985.
- PETERS, T. & LEE, J. A. *The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions*, Athens Ohio: Ohio University Press, 1980.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, 1982.
- PFEFFER, R. *Working for Capitalism*, New York: Columbia University Press, 1979.
- RIFKIN, J. *The Entropy Law, A New World View*, New York: Bentam Books, 1980.
- SAINSAULIEU, R. "La régulation culturelle des ensembles organisés", *L'année sociologique*, n. 33, p. 195-217, 1983.
- SAINSAULIEU, R. et al. *Organisation et management en question(s)*, Paris: L'Harmattan, 1987.
- SARTRE, J. P. *Existentialism and Humanism*, London: Methuen, 1948.
- SARTRE, J. P. *Being and Nothingness*, New York: Washington Square Press, 1966.
- SARTRE, J. P. *Critique of Dialectical Reason*, vol. 1, London: New Left Books, 1976.
- SCHUMPETER, J. *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper and Brothers, 1942.

- SÉGUIN, F. & CHANLAT, J.-F. (1983), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, Tome I, Montréal: Gaëtan Morin;
- SERIEYX, H. *Le zéro mépris*, Paris: InterEditions, 1989.
- SIEVERS, B. "Beyond the Surrogate of Motivation", *Organization Studies*, vol. 7, n. 4, p. 335-351, 1986a
- SIEVERS, B. "Participation as a Collusive Quarrel over Immortality", *Dragon, the Journal of SCOS*, vol. 1, n. 1, p. 72-82, 1986b.
- SILVERMAN, D. *The Theory of Organizations*, London: Heineman Educational Books, 1971.
- SOLOMON, R.C. & HANSON, K.R. *It's Good Business*, New York: Atheneum, 1985.
- STAYER, R. "How I learn to Let my Workers Lead", *Harvard Business Review*, Nov.-Déc., p. 66-83, 1990.
- TERKEL, D. *Working*, New York: Avon Books, 1972.
- TOFFLER, A. *The Third Wave*, New York: William Morrow, 1980.
- TOFFLER, A. *The Adaptive Corporation*, New York: McGraw Hill, 1986.
- TURNER, B. A. (dir.) *Organizational Symbolism*, Berlin-New York: Walter de Gruyter, 1990.
- VARELA, F. J. *Principles of Biological Autonomy*, New York: Elsevier North Holland, 1980.
- VILLETTE, M. *L'homme qui croyait au management*, Paris: Seuil, 1988.
- VINCENT, J. C. *Des systèmes et des hommes*, Paris: Les Éditions d'organisation, 1990.
- VOSLENSKY, M. *La Nomenklatura*, Paris: Pierre Belfond, 1980.
- WATERMAN, R. *The Renewal Factor*, New York: Bentam Publishers, 1987.
- WEITZMAN, M. *The Share Economy: Conquering Stagflation*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1984.