

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FELIPE RIBEIRO PINTO

**A REDUÇÃO ANTROPOFÁGICA RADICAL DO  
*BALANCED SCORECARD* EM SUA COERÊNCIA  
TÁTICO-ESTRATÉGICA.**



Rio de Janeiro  
2011

FELIPE RIBEIRO PINTO

**A REDUÇÃO ANTROPOFÁGICA RADICAL DO  
*BALANCED SCORECARD* EM SUA COERÊNCIA  
TÁTICO-ESTRATÉGICA.**

Monografia de fim de curso apresentada no curso de graduação em administração na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFRJ, como exigência parcial para a conclusão do curso. Área de concentração: Administração Estratégica.

ORIENTADOR: PROF. Dr. PHD JOSÉ LUIZ FELÍCIO DE CARVALHO  
LEITOR: PROF. Dr. PHD VITOR MÁRIO IORIO

Rio de Janeiro  
2011

RIBEIRO, Felipe.

A Redução antropofágica radical do *Balanced Scorecard* em sua coerência tático – estratégica. / Felipe Ribeiro. Rio de Janeiro – RJ, 2011.

73 f. 46p.

Monografia de fim de curso (Graduação em administração com ênfase em estratégia empresarial) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

1. Administração. 2. Estratégia empresarial. 3. Planejamento estratégico. 4. Estudos Críticos. 5. Antropofagia.

À minha mãe, uma cabeleireira que não descansou enquanto não viu os seus filhos formados numa universidade de ponta, em condições de contribuir para o seu progresso e o de toda a sociedade; ao meu pai, um vendedor que me ensinou o prazer de aprender; à Ana Elisa, por ter suportado as desventuras de toda esta saga; ao meu orientador, o professor e ator Zeca Carvalho, por sua complacência em relação aos tropeços e recomeços que permearam esta monografia; ao leitor professor Vitor Mário Iorio, por ter sido, antes de tudo, mestre e amigo; e a toda a comunidade acadêmica da UFRJ, especialmente os estudantes que se mobilizaram e continuam se mobilizando em busca de autonomia para concretizarem os seus ideais.

## AGRADECIMENTOS

À executiva Fanny Schwarz, Country Manager da empresa de consultoria Symnetics, detentora dos direitos de implantação da tecnologia *Balanced Scorecard* (BSC) no Brasil, por sua participação na aula inaugural do curso de administração da UFRJ, sob o tema “BSC: modismo gerencial ou tecnologia revolucionária?”, promovida pelo Centro acadêmico de Administração (CADM) da UFRJ no dia 1º setembro de 2008.

À professora Ana Carolina Fonseca por também ter participado da mesma aula inaugural e também pela orientação recebida quando da elaboração do estágio supervisionado, onde realizei uma pesquisa-ação da implementação do BSC numa organização pública, resultando numa pesquisa apresentada na semana de iniciação científica da UFRJ em 2009 e que inspirou o tema desta monografia de fim de curso.

Ao coordenador deste estágio, o secretário – geral Olavo Ribeiro Salles, por todo o suporte na compreensão do BSC e os desafios inerentes à sua implantação.

Ao professor Luis Eduardo Potsch, que me apresentou e ajudou a compreender a obra de Peter Drucker e seu legado dentro de uma proposta de inserção social no trabalho baseada na articulação entre teoria e prática, superando a dicotomia intelectual/executivo.

Ao professor Antônio Saturnino Braga que me apresentou ao pensamento da Escola de Frankfurt, especialmente o conceito de racionalidade comunicativa de Jürgen Habermas.

Ao Filósofo Emir Sader que, via facebook, indicou-me a obra de Mészáros para aprofundar minha compreensão a respeito da questão da alienação.

Ao diretor do curso de administração da UFRJ, professor Ângelo Maia Cyster, pelo suporte em relação aos aspectos formais relacionados à entrega da monografia e posterior diplomação.

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b>	[13]
<b>1.1. PERSPECTIVA</b>	[13]
<b>1.2. PROBLEMA</b>	[16]
<b>1.3. RELEVÂNCIA</b>	[17]
<b>1.4. ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA</b>	[20]
<b>2. METODOLOGIA</b>	[22]
<b>2.1. MÉTODO</b>	[22]
<b>2.2. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS</b>	[23]
<b>3. MOVIMENTO PAU BRASIL</b>	[38]
<b>3.1. A POESIA PAU BRASIL, EM SEU DESENVOLVIMENTO         HISTÓRICO, É UMA POESIA “VERDADEIRA”?</b>	[38]
<b>3.2. O PAU BRASIL COMO METÁFORA PARA OS ESTUDOS         ORGANIZACIONAIS</b>	[43]
<b>4. <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC)</b>	[52]
<b>4.1. O BSC EM SUA COERÊNCIA TÁTICO-ESTRATÉGICA.</b>	[52]
<b>4.2. A REDUÇÃO ANTROPOFÁGICA DO BSC</b>	[57]
<b>5. CONCLUSÃO</b>	[63]
<b>5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	[63]
<b>5.2. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	[67]
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	[68]

## RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é realizar uma redução antropofágica radical da tecnologia de gestão da estratégia *Balanced Scorecard* (BSC), investigando sua relação com as perspectivas e posicionamentos estratégicos organizacionais e a realização do trabalhador do estafe organizacional. Espera-se que, a partir da compreensão do movimento Pau-Brasil e dos seus desenvolvimentos posteriores, seja possível elaborar uma metáfora para a compreensão da administração em sua capacidade de empreender uma saga por um ideal tratado como perspectiva estratégica e materializado num portfólio de serviços adequados para tornar a empresa competitiva e seus trabalhadores produtivos, reconhecidos e realizados. A metáfora constitui-se representando a “utopia antropofágica” e divide-se em duas “bandas”. Na primeira estão as imagens constituintes da metáfora elaboradas a partir da poesia Pau Brasil: equilíbrio, vanguardismo e devoração crítica. Na segunda banda, incluem-se os elementos elaborados a partir do manifesto antropófago: matriarcado, revolução dos gerentes e a idéia de retrocesso enquanto impregnação radical de valores humanísticos no progresso técnico. Conclui-se que a tecnologia precisará rever suas “perspectivas” a fim de tornar a perspectiva estratégica e o posicionamento competitivo, coerentes. Precisarão revolucionar o sentido de suas pesquisas de “clima organizacional” e “prontidão do capital humano”, de maneira que o aperfeiçoamento humano no trabalho resulte de uma racionalidade comunicativa, baseando-se no diálogo entre os stakeholders envolvidos nas atividades empresariais. Desta forma, estarão criadas as condições para a apropriação da tecnologia de maneira coerente com a virtuosidade administrativa, a institucionalização organizacional e a sustentabilidade de sua vantagem competitiva.

**Palavras - chave:** planejamento estratégico, antropofagia, redução sociológica, escola institucional, economia política.

## ABSTRACT

The goal of this research is to perform a radical anthropophagic reduction management technology strategy Balanced Scorecard (BSC), investigating his relationship with the organizational strategic positions and perspectives and the achievement of organizational fibrous worker. It is expected that, from the understanding of movement Pau-Brazil and its later developments it is possible to draw up a metaphor for understanding of the Administration in its ability to undertake a saga by an ideal Treaty as strategic perspective and materialized in a portfolio of services appropriate to make the company competitive and productive workers, recognised and realised. The metaphor is representing the anthropophagic "utopia" and divided into two "bands". The first images are constituents of the metaphor developed from the Pau Brazil poetry: balance, vanguardism and critical Devourer. In the second band, include elements drawn from the manifesto anthropophagi: Matriarchy, revolution of managers and the idea of retrograde step while humanistic values radical impregnation in technical progress. It is concluded that the technology will need to review their "perspectives" in order to make the strategic perspective and competitive positioning, coherent. Need to revolutionize the sense of their searches of "organizational climate" and "human capital readiness", so that the human improvement in work resulting from a communicative rationality, based on dialogue between stakeholders involved in business activities. This way, will be created the conditions for the ownership of the technology in a manner consistent with the administrative, organizational virtuosity institutionalization and sustainability of competitive advantage.

**Key words:** strategic planning, anthropophagi, reducing sociological, institutional theory, political economy.

## EPÍGRAFE

### “MANIFESTO DA POESIA PAU - BRASIL

A poesia existe nos fatos. Os casebres de açafão e de ocre nos verdes da Favela, sob o azul cabralino, são fatos estéticos.

O Carnaval no Rio é o acontecimento religioso da raça. Pau-Brasil. Wagner submerge ante os cordões de Botafogo. Bárbaro e nosso. A formação étnica rica. Riqueza vegetal. O minério. A cozinha. O vatapá, o ouro e a dança.

Toda a história bandeirante e a história comercial do Brasil. O lado doutor, o lado citações, o lado autores conhecidos. Comovente. Rui Barbosa: uma cartola na Senegâmbia. Tudo revertendo em riqueza. A riqueza dos bailes e das frases feitas. Negras de jockey. Odaliscas no Catumbi. Falar difícil.

O lado doutor. Fatalidade do primeiro branco aportado e dominando politicamente as selvas selvagens. O bacharel. Não podemos deixar de ser doutos. Doutores. País de dores anônimas, de doutores anônimos. O Império foi assim. Eruditamos tudo. Esquecemos o gavião de penacho.

A nunca exportação de poesia. A poesia anda oculta nos cipós maliciosos da sabedoria. Nas lianas da saudade universitária.

Mas houve um estouro nos aprendimentos. Os homens que sabiam tudo se deformaram como borrachas sopradas. Rebentaram.

A volta à especialização. Filósofos fazendo filosofia, críticos, crítica, donas de casa tratando de cozinha.

A Poesia para os poetas. Alegria dos que não sabem e descobrem.

Tinha havido a inversão de tudo, a invasão de tudo: o teatro de base e a luta no palco entre morais e imorais. A tese deve ser decidida em guerra de sociólogos, de homens de lei, gordos e dourados como Corpus Juris.

Ágil o teatro, filho do saltimbanco. Ágil e ilógico. Ágil o romance, nascido da invenção. Ágil a poesia.

A poesia Pau-Brasil, ágil e cândida. Como uma criança.

Uma sugestão de Blaise Cendrars: - Tendes as locomotivas cheias, ides partir. Um negro gira a manivela do desvio rotativo em que estais. O menor descuido vos fará partir na direção oposta ao vosso destino.

Contra o gabinetismo, a prática culta da vida. Engenheiros em vez de juriconsultos, perdidos como chineses na genealogia das idéias.

A língua sem arcaísmos, sem erudição. Natural e neológica. A contribuição milionária de todos os erros. Como falamos. Como somos.

Não há luta na terra de vocações acadêmicas. Há só fardas. Os futuristas e os outros.

Uma única luta - a luta pelo caminho. Dividamos: poesia de importação. E a Poesia Pau-Brasil, de exportação.

Houve um fenômeno de democratização estética nas cinco partes sábias do mundo. Instituíra-se o naturalismo. Copiar. Quadro de carneiros que não fosse lã mesmo, não prestava. A interpretação no dicionário oral das Escolas de Belas Artes queria dizer reproduzir igualzinho...Veio a pirogravura. As meninas de todos os lares ficaram artistas. Apareceu a máquina fotográfica. E com todas as prerrogativas do cabelo grande, da caspa e da misteriosa genialidade de olho virado - o artista fotográfico. Na música, o piano invadiu as saletas nuas, de folhinha na parede. Todas as meninas ficaram pianistas. Surgiu o piano de manivela, o piano de patas. A pleyela. E a ironia eslava compôs para a pleyela. Straviski.

A estatuária andou atrás. As procissões saíram novinhas das fábricas.

Só não se inventou uma máquina de fazer versos - a havia o poeta parnasiano.

Ora, a revolução indicou apenas que a arte voltava para as elites. E as elites começaram desmanchando. Duas fases: 1a) a deformação através do impressionismo, a fragmentação, o caos voluntário. De Cézanne e Malarmé, Rodin e Debussy até agora. 2a) o lirismo, a apresentação no templo, os materiais, a inocência construtiva.

O Brasil profiteur. O Brasil doutor. E a coincidência da primeira construção brasileira no movimento de reconstrução geral. Poesia Pau-Brasil.

Como a época é miraculosa, as leis nasceram do próprio rotamento dinâmico dos fatores destrutivos.

A síntese

O equilíbrio

O acabamento de carrosserie

A invenção

A surpresa

Uma nova perspectiva

Uma nova escala

Qualquer esforço natural nesse sentido será bom. Poesia Pau-Brasil.

O trabalho contra o detalhe naturalista - pela síntese; contra a morbidez romântica - pelo equilíbrio geométrico e pelo acabamento técnico; contra a cópia, pela invenção e pela surpresa.

Uma nova perspectiva.

A nova, a de Paolo Ucello criou o naturalismo de apogeu. Era uma ilusão de ótica. Os objetos distantes não diminuam. Era uma lei de aparência. Ora, o momento é de reação à aparência. Reação à cópia. Substituir a perspectiva visual e naturalista por uma perspectiva de outra ordem: sentimental, intelectual, irônica, ingênua.

Uma nova escala:

A outra, a de um mundo proporcionado e catalogado com letras nos livros, crianças nos colos. O reclame produzindo letras maiores que torres. E as novas formas da indústria, da viação, da aviação. Postes. Gasômetros Rails. Laboratórios e oficinas técnicas. Vozes e tics de fios e ondas e fulgurações. Estrelas familiarizadas com negativos fotográficos. O correspondente da surpresa física em arte.

A reação contra o assunto invasor, diverso da finalidade. A peça de tese era um arranjo monstruoso. O romance de idéias, uma mistura. O quadro histórico, uma aberração. A escultura eloqüente, um pavor sem sentido.

Nossa época anuncia a volta ao *sentido puro*.

Um quadro são linhas e cores. A estatuária são volumes sob a luz.

A Poesia Pau-Brasil é uma sala de jantar das gaiolas, um sujeito magro compondo uma valsa para flauta e a Maricota lendo o jornal. No jornal anda todo o presente.

Nenhuma fórmula para a contemporânea expressão do mundo. *Ver com olhos livres*.

Temos a base dupla e presente - a floresta e a escola. A raça crédula e dualista e a geometria, a álgebra e a química logo depois da mamadeira e do chá de erva-doce. Um misto de "dorme nenê que o bicho vem pegá" e de equações.

Uma visão que bata nos cilindros dos moinhos, nas turbinas elétricas, nas usinas produtoras, nas questões cambiais, sem perder de vista o Museu Nacional. Pau-Brasil.

Obuses de elevadores, cubos de arranha-céus e a sábia preguiça solar. A reza. O Carnaval. A energia íntima. O sabiá. A hospitalidade um pouco

sensual, amorosa. A saudade dos pajés e os campos de aviação militar. Pau-Brasil.

O trabalho da geração futurista foi ciclópico. Acertar o relógio império da literatura nacional.

Realizada essa etapa, o problema é outro. Ser regional e puro em sua época.

O estado de inocência substituindo o estado de graça que pode ser uma atitude do espírito.

O contrapeso da originalidade nativa para inutilizar a adesão acadêmica.

A reação contra todas as indigestões de sabedoria. O melhor de nossa tradição lírica. O melhor de nossa demonstração moderna.

Apenas brasileiros de nossa época. O necessário de química, de mecânica, de economia e de balística. Tudo digerido. Sem meeting cultural. Práticos. Experimentais. Poetas. Sem reminiscências livrescas. Sem comparações de apoio. Sem pesquisa etimológica. Sem ontologia.

Bárbaros, crédulos, pitorescos e meigos. Leitores de jornais. Pau-Brasil. A floresta e a escola. O Museu Nacional. A cozinha, o minério e a dança. A vegetação. Pau-Brasil.

Oswald de Andrade

(Correio da Manhã, 18 de março de 1924.)”

## **1. APRESENTAÇÃO**

### **1.1. PERSPECTIVA**

Um dos temas recorrentes nos estudos em administração é a problematização da questão da alienação e da busca por um *ethos* organizacional que se desdobre em práticas administrativas capazes de harmonizar o trabalhador e o trabalho organizacional (DRUCKER, 1984); a estratégia e seus afetos (CARRIERI, SILVA e JUNQUILHO; 2008); e o processo estratégico e suas tecnologias de controle estratégico (SILVA, 2003); sob diferentes perspectivas como a empreendedora (BOAVA e MACEDO, 2007), a ética (SOUR, 1994) e a ontológica (AZEVEDO e GRAVE, 2008).

Contudo, outra perspectiva que merece destaque é a poética, elaborada a partir das contribuições de movimentos estéticos nacionais ou globais como a semana de arte moderna de 1922, explorada metaforicamente nesta monografia de fim de curso. A poética, como destacava Guerreiro Ramos é o locus em que o ser descobre-se e, com isso, prepara-se para realizar um *labour* que lhe permita projetar-se na realidade de maneira autêntica e comprometida com a alteridade (AZEVEDO, 2006(a)).

Isto significa que a análise de movimentos poéticos permite desvelar as vontades coletivas reveladas a partir das obras dos artistas que se articulam em torno de uma vanguarda poética. A poética (ARISTÓTELES, [1980]), mais que uma posição estética é, antes de tudo, marcada por uma ação complexa que, partindo de uma epistemologia singular, resulta numa obra crítica e conscientizante que, em decorrência disto, revela-se transformadora.

A poética modernista emerge no contexto da modernização produtiva brasileira baseada na substituição de importações, trazendo consigo a ascensão da classe burguesa, problematizando a questão da constituição de uma produção cultural autêntica, no que se inclui a sua produção industrial (BOSI, 1994), o que pode explicar os esforços realizados para construir abordagens baseadas na estética modernista para os estudos organizacionais:

1. WOOD Jr e Caldas (1998) realizaram uma interpretação particular da antropofagia de Oswald de Andrade (ANDRADE, 1928) para propor a “adaptação criativa” como método supostamente antropofágico para a transferência de tecnologia entre a matriz e as filiais de empresas multinacionais estrangeiras instaladas no Brasil. Seu objetivo era propor um modelo que a orientasse para torná-la mais eficaz.

2. Carvalho, Collares e Faria (2001) propõem uma linha de pesquisa, denominada “estudos tribais”, enfocando os efeitos da “ideologia do *management*” e, principalmente, de suas práticas na alienação humana, baseando suas perspectivas nas obras Macunaíma de Mário de Andrade e O rei da Vela de O. Andrade.

Logo, uma vez que os Estudos tribais são uma configuração possível dentro dos estudos organizacionais baseados na poética modernista, atentos ao momento antropofágico do modernismo brasileiro e ao seu desenvolvimento marioandrado, buscar-se-á, nesta monografia de fim de curso, uma perspectiva configurada a partir da transposição crítica da poética Pau-Brasil (ANDRADE, 1924) em seu desenvolvimento histórico (ANDRADE, 2011).

A metáfora proposta constrói-se a partir da síntese oswaldiana da poética modernista (BOSI, 1994), compartilhando a saga por uma abordagem não exotista para a administração e os estudos organizacionais, fundamentando-a na compreensão da epistemologia, substância e ideologia próprias da poética a ser transposta, seguindo o proposto por Carvalho, Collares e Faria (2001).

Espera-se que, a partir da compreensão do movimento Pau-Brasil e dos seus desenvolvimentos posteriores, seja possível um olhar, ao mesmo

tempo coerente em relação à proposta da poética Pau-Brasil e conveniente para uma “administrologia admitida como prática virtuosa” (AZEVEDO e GRAVE, 2008): uma metáfora para a compreensão da administração em sua capacidade de empreender uma saga por um ideal tratado como perspectiva estratégica (MINTZBERG, 2000) e materializado num portfólio de serviços adequados para tornar a empresa competitiva (PORTER, 2009) e seus trabalhadores produtivos, reconhecidos e realizados (DRUCKER, 1984).

Enfim, pretende-se focar a administração dentro de uma perspectiva que procura sua eficácia enquanto ação “certa” e que “alcança o bem”, de modo a “governar bem”, partindo dos seus atos de “iniciar”, “mediar” e “gerenciar”, “teleologicamente comprometidos” com a feliz “existência humana” (AZEVEDO e GRAVE, 2008), explorando as implicações desta proposta ontológica em sua relação com as questões existenciais levantadas a partir do manifesto da poesia Pau Brasil (ANDRADE, 1990), raiz do que posteriormente se transfiguraria em “utopia antropofágica” (ANDRADE, 2011).

## **1.2. PROBLEMA**

O objetivo da presente pesquisa é, portanto, realizar uma redução antropofágica radical da tecnologia de gestão da estratégia Balanced Scorecard (BSC), investigando sua relação com as perspectivas e posicionamentos estratégicos organizacionais e a realização do trabalhador do estafe organizacional.

Pretende-se, outrossim, discutir a assimilação do BSC de modo que seja possível investigar a coerência entre a perspectiva estratégica, o posicionamento competitivo e o portfólio de serviços organizacional, problematizando os seus efeitos na dicotomia alienação/emancipação do trabalhador da empresa (SANTOS; ALOUFFA; NEPOMUCENO; 2010).

O diferencial que será buscado nesta perspectiva será não encerrar a análise e discussão numa crítica ao BSC e sua absorção, ou mesmo à efetividade estratégica da organização, propondo uma análise ao mesmo tempo destruidora e construidora, autêntica e não exotista, seguindo o proposto pelo movimento Pau Brasil (CAMPOS, 1990).

Deve-se a esta proposta o compromisso com o desenvolvimento dos estudos tribais em direção a um “tribalismo universalizante”, que se projeta e dialoga com a alteridade, comprometida com o destaque do aspecto ideológico das ações empresariais, especialmente no que se refere à organização do trabalho, sua mediação interna e seus impactos na eficácia administrativa em articular trabalho produtivo e a realização do trabalhador do estafe organizacional (DRUCKER, 1984).

### 1.3. RELEVÂNCIA

Fernandes e Fonseca (2007) apontam dados de uma pesquisa da consultoria Bain & co, realizada em 2001, onde 50% das empresas americanas listadas na revista *Fortune 500* e 45% das grandes empresas européias teriam adotado o *Balanced Scorecard* (BSC). Segundo Kaplan e Norton (2004), a adoção do BSC seria estimulada pelo Movimento Brasil competitivo (MBC), pela fundação prêmio nacional da qualidade, por membros de conselhos de administração de grandes empresas e especialistas em governança corporativa e teriam atingido mais de cem organizações brasileiras no final de 2003.

Ainda segundo Kaplan e Norton (2004), os “vários casos comprovados de êxito de implantação de um excelente processo de gestão da estratégia” teriam sido apresentados, em 2003, no primeiro *Summit Balanced Scorecard*, conferência latino-americana das “organizações orientadas à estratégia”, onde teriam sido apresentadas as causas para os seus “resultados econômicos”, de “contribuição social” e “eficiência” em grandes empresas brasileiras e organizações públicas como a PETROBRAS e o Unibanco.

O BSC, por buscar o “alinhamento” e o “foco” do trabalho do estafe organizacional a partir de indicadores de desempenho financeiros, não financeiros e relações de causalidade expressas em “mapas estratégicos” (Kaplan e Norton; 2004), encerra e é encerrado pela dicotomia alienação/emancipação do trabalhador (SANTOS; ALOUFFA; NEPOMUCENO; 2010), no momento em que é deliberado e implementado, afetando decisivamente a concretização da virtuosidade administrativa, nos termos propostos por Azevedo e Grave (2008).

O BSC, enquanto tecnologia de “gestão da estratégia” é o meio a partir do qual se “descreve” o planejamento estratégico organizacional. Silva (2003), relacionou o BSC e o processo de feedback estratégico organizacional, percebendo o caráter “centralizador” e “executivo” da tecnologia, mas sem fazê-lo relacionando-o com a perspectiva estratégica organizacional, o posicionamento competitivo e a realização do trabalhador do estafe

organizacional, triangulações que possibilitariam o questionamento da sua coerência, sua conveniência e os seus valores constitutivos.

Destaca-se, neste sentido, a contribuição de Fernandes e Fonseca (2007), que questionaram as “dimensões culturais relevantes para a implantação do BSC”, enfocando os “valores culturais” estadunidenses constitutivos da tecnologia e sua divergência em relação a padrões de comportamentos supostamente típicos da cultura brasileira, partindo de cinco casos descritivos em sua implantação em organizações brasileiras.

As relações entre os valores e a cultura implícita em tecnologias gerenciais e os da organização e cultura em que seriam assimiladas, encontram ressonância nas questões levantadas por Mariz (2006), que, reunindo contribuições da “velha” e “nova” escola institucional e da economia evolucionista desenvolvida por Joseph Schumpeter, teria recomendado o desenvolvimento da tipologia de respostas estratégicas de Oliver para diferenciar ações organizacionais “adaptativas” e “criativas”, permitindo a compreensão das organizações enquanto instituições dotadas de “personalidade”, moldando e sendo moldadas pelo ambiente circundante.

Desde a década de noventa, a abordagem institucional colocara no centro da sua problematização a dinâmica interna e a ação organizacional em busca da compreensão dos movimentos espontâneos / afetos ambientais em sua relação com a personalidade organizacional e sua capacidade de projetar-se no ambiente (MARIZ, 2006). A metáfora para a administração elaborada nesta monografia, baseada no movimento Pau Brasil, insere-se nesta saga, indagando a relação entre a destinação organizacional e sua produção cultural, partindo de um afeto decisivo para o caráter desta ação vital para a existência organizacional: a tecnologia de controle do seu planejamento estratégico, orientando-a pela sua relação com a virtuosidade administrativa.

Praticamente, olhar a realização do trabalhador do estafe organizacional como elemento constitutivo da virtuosidade administrativa implica atentar para o fato de que muitas das decisões de desligamento de organizações podem ser percebidas como atos de resistência à alienação burocrática e uma decisão repleta de “julgamento ético”, priorizando a

“autonomia” e a “auto-realização” sócio - profissional, como sugeriram Margoto, Behr e Paula (2010), “por meio do levantamento e descrição das histórias de vida de cinco sujeitos que se desligaram das organizações que trabalhavam em busca de novas formas de ocupação”.

O desligamento de qualificados trabalhadores do estafe, decepcionados com sua baixa autonomia e reconhecimento no ambiente burocrático, para a prática empreendedora é objeto de inquietação há pelo menos duas décadas, na medida em que muitas grandes organizações perdem competência inovadora e, com ela, parte da sua vantagem competitiva e capacidade de projetar-se no ambiente (PINCHOTT III, 1989).

Investigar a coerência entre a perspectiva estratégica e o posicionamento competitivo empresarial implica em indagar a personalidade própria das empresas buscando àquelas “visionárias”, que agem de maneira criativa e se diferenciam por apresentar excepcionais resultados econômico-financeiros no longo prazo, sustentando sua relevância social, como tipificaram Collins e Porras (1995), a partir de sua ampla pesquisa qualitativa de nove anos com empresas visionárias selecionadas pelos CEOs das 500 maiores empresas industriais da Fortune, as 500 maiores empresas de serviços de Fortune, as 500 empresas privadas e as 500 empresas públicas da Inc.

#### **1.4. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

O Capítulo 2 assume o compromisso desta monografia com uma pesquisa engajada, apresentando esta discussão através da análise dos fundamentos epistemológicos que consubstanciam a validade da elaboração de uma metáfora redutora da poesia Pau Brasil em seu desenvolvimento histórico. Neste capítulo especificam-se os fundamentos epistemológicos da metáfora constituída orientada pelas leis da redução sociológica de Guerreiro Ramos (1996) propondo sua conveniência em relação ao seu objetivo.

O capítulo 3 introduzirá a discussão partindo da análise do movimento Pau Brasil em seu desenvolvimento histórico, sua substância e valores, até chegar a sua relação com os estudos organizacionais, apresentando a metáfora proposta. A transposição da poética modernista para os estudos organizacionais, especialmente como o fora por Wood Jr e Caldas (1998) e Carvalho, Collares e Faria (2001) é a base donde se partiu para a constituição da metáfora, sendo, portanto, relevante atentar para as contribuições e limitações de cada uma destas propostas.

O capítulo 4 aprofundará a discussão teórica a partir da discussão do BSC estruturada enquanto parte de um todo, a saber, o processo de planejamento e feedback estratégico organizacional. Questionar-se-á a virtuosidade do Balanced Scorecard, dialogando com as problematizações próprias da abordagem institucional (HAN, 2009) e a face “pós-marxista” do pensamento de Alberto Guerreiro Ramos (1996), afetadas pela atualização da dialética marxista por Lukács (2010).

Na conclusão, especial destaque precisará ser dado ao “espírito épocal” (RAMOS, 1996) em sua relação com o proposto por Oswald de Andrade em sua fase madura, quando da transfiguração da sua poética em “utopia antropofágica” (ANDRADE, 2011), de modo que seja possível transfigurar as críticas à tecnologia em reflexões que suportem sua “devoração crítica”, conduzindo a apontamentos que revelarão a contribuição desta monografia à compreensão e transformação do BSC sob perspectiva antropofágica.

## EPÍGRAFE 2

### “LIBERDADE

Deve existir nos homens um sentimento profundo que corresponde a essa palavra LIBERDADE, pois sobre ela se têm escrito poemas e hinos, a ela se têm levantado estátuas e monumentos, por ela se tem até morrido com alegria e felicidade.

Diz-se que o homem nasceu livre, que a liberdade de cada um acaba onde começa a liberdade de outrem; que onde não há liberdade não há pátria; que a morte é preferível à falta de liberdade; que renunciar à liberdade é renunciar à própria condição humana; que a liberdade é o maior bem do mundo; que a liberdade é o oposto à fatalidade e à escravidão; nossos bisavós gritavam "Liberdade, Igualdade e Fraternidade! "; nossos avós cantaram: "Ou ficar a Pátria livre/ ou morrer pelo Brasil!"; nossos pais pediam: "Liberdade! Liberdade!/ abre as asas sobre nós", e nós recordamos todos os dias que "o sol da liberdade em raios fúlgidos/ brilhou no céu da Pátria..." em certo instante.

Somos, pois, criaturas nutridas de liberdade há muito tempo, com disposições de cantá-la, amá-la, combater e certamente morrer por ela.

Ser livre como diria o famoso conselheiro... é não ser escravo; é agir segundo a nossa cabeça e o nosso coração, mesmo tendo de partir esse coração e essa cabeça para encontrar um caminho... Enfim, ser livre é ser responsável, é repudiar a condição de autômato e de teleguiado é proclamar o triunfo luminoso do espírito. (Suponho que seja isso.)

Ser livre é ir mais além: é buscar outro espaço, outras dimensões, é ampliar a órbita da vida. É não estar acorrentado. É não viver obrigatoriamente entre quatro paredes.

Por isso, os meninos atiram pedras e soltam papagaios. A pedra inocentemente vai até onde o sonho das crianças deseja ir (Às vezes, é certo, quebra alguma coisa, no seu percurso...)

Os papagaios vão pelos ares até onde os meninos de outrora (muito de outrora!...) não acreditavam que se pudesse chegar tão simplesmente, com um fio de linha e um pouco de vento! ...

Acontece, porém, que um menino, para empinar um papagaio, esqueceu-se da fatalidade dos fios elétricos e perdeu a vida.

E os loucos que sonharam sair de seus pavilhões, usando a fórmula do incêndio para chegarem à liberdade, morreram queimados, com o mapa da Liberdade nas mãos! ...

São essas coisas tristes que contornam sombriamente aquele sentimento luminoso da LIBERDADE. Para alcançá-la estamos todos os dias expostos à morte. E os tímidos preferem ficar onde estão, preferem mesmo prender melhor suas correntes e não pensar em assunto tão ingrato.

Mas os sonhadores vão para a frente, soltando seus papagaios, morrendo nos seus incêndios, como as crianças e os loucos. E cantando aqueles hinos, que falam de asas, de raios fúlgidos linguagem de seus antepassados, estranha linguagem humana, nestes andaimes dos construtores de Babel..."

Cecília Meirelles (1964)

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1. MÉTODO**

Segundo Vergara (2010, p.1), a atividade de pesquisa científica não é e nem deve ser neutra, sendo elaborada por meio das “lentes do pesquisador”, mapa cognitivo configurado a partir da teoria que lhe serve de base e suas experiências práticas. Neste último caso, cumpre destacar os quatro anos de trabalho em duas grandes organizações, uma pública e outra privada, em contato direto com o *Balanced Scorecard*, participando de sua implantação no primeiro caso e sendo estagiário de uma equipe de trabalho monitorada pela tecnologia, no segundo.

Assim, esta pesquisa exploratória é resultado de aproximadamente três anos e meio de pesquisa bibliográfica (VERGARA, 2010, p.43), onde o autor realizou o “estudo sistemático” conveniente para a consecução dos seus objetivos gnosiológicos e práticos. Segundo Roesch (1990, p.107-110), existem dois tipos de pesquisa bibliográfica, combinadas na “análise” realizada: “leitura eficiente” e “leitura analítica”. No primeiro caso, indagou-se a relevância da obra em sua contribuição aos objetivos da pesquisa. No segundo, articulou-se a “análise textual”, “temática”, “interpretativa” e problematizadora, permitindo uma discussão teórica crítica capaz de suportar sua síntese em novo conhecimento.

Segue a discussão epistemológica, conveniente por encerrar a validade e as limitações inerentes à constituição da redução antropofágica radical para os estudos organizacionais engajados, em que se articula a compreensão e a transformação dos fenômenos pesquisados.

## 2.2. FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

Fernandes e Fonseca (2007), ao problematizar as “dimensões culturais relevantes para a implantação do BSC”, enfocando os “valores culturais” constitutivos da tecnologia, promovem o questionamento acerca das relações entre os valores nacionais implícitos na configuração da tecnologia gerencial e as circunstâncias em que seriam implementadas, a saber, os “elementos característicos de sua própria cultura”:

“Os resultados indicam, portanto, que é imprescindível que os executivos das empresas liderem o processo de implantação do *Balanced Scorecard*, buscando identificar e compreender os elementos característicos de sua própria cultura organizacional, de modo a analisar a compatibilidade da mesma com os valores implícitos nesta ferramenta gerencial.” (Fernandes e Fonseca, 2007, p.99)

Entretanto, esta circunstância, se retomada sob o ponto de vista do método redutor principiado por Guerreiro Ramos (1996), precisa ser reconhecida enquanto totalidade social (Ramos, 1996, p. 36-37), incluindo as condições materiais de existência e fundamentando-se a partir da face “pós-marxista” do método redutor, influenciada pelo pensamento do marxista Georg Lukács:

“A categoria cardinal do pensamento, para Marx, não é a classe operária, é a totalidade. A classe operária é aspecto concreto, episódico, da totalidade. Não é a predominância dos motivos econômicos na explicação da história \_ diz Lukacs \_ que distingue, de maneira decisiva, o marxismo da ciência burguesa, é o ponto de vista da totalidade” (RAMOS, 1996, p.37)

Destacar a influência marxista no método redutor implica em apontar que o método redutor não era apenas “pós-fenomenológico” como constatara Azevedo (2006), como também “pós-marxista” e pós - existencialista, sendo equivocado classificá-lo como “um destacado e inovador fenomenólogo” como fez Faria (2009) em sua “análise crítica objetiva da concepção de Guerreiro Ramos” (FARIA, 2009, p.421):

“Não somos marxistas, nem antimarxistas. Somos pós-marxistas como Marx foi pós-hegeliano, pós-fauerbachiano. Não somos solipistas. Chamar de ‘ecletismo’ a redução ou

acusar-nos de fazer ‘acondicionamentos’ de uma teoria em outra, porque circulamos em áreas diversas das correntes filosóficas de nossa época é completamente estapafúrdio. O saber também tem história. Como esforço de atualização do saber, o marxismo transcende Marx, o existencialismo transcende Heidegger, Jaspers, Sartre, a fenomenologia transcende Husserl. Marx jamais teve o projeto de elaborar o marxismo. Seu projeto foi o de liquidar os anacronismos vigentes no pensar filosófico de sua época e, por isso, de certo modo, antecipou a fenomenologia e o existencialismo”. (Ramos, 1996, p. 35)

Guerreiro Ramos militava por uma sociologia como “saber de salvação” e anti-“*quisling*” ou anti-“consular”, que suportasse a ação progressista, de vanguarda, consciente das oportunidades e limitações inerentes à sua totalidade histórica, onde o método redutor, em sua inconclusão, constituir-se-ia a partir de uma “teoria militante da própria realidade social” aberta à atualização e aperfeiçoamentos epistemológicos (RAMOS, 1995, p.45):

“Tal como se encontra exposto neste livro, a redução sociológica não representa momento final de um processo de indagação. É certo que marca o amadurecimento de uma concepção que se encontrava fragmentariamente formulada e aplicada em estudos anteriores do autor (...)” (RAMOS, 1996, p. 9)

Ramos (1996, p.69) argumenta que o centripetismo estaria provocando a passagem de uma configuração social brasileira constituída a partir da consciência ingênua e atitude reflexa para outra configurada pela consciência crítica e atitude parentética, orientada para o aperfeiçoamento circunstancial de modo a superar “os condicionamentos (...) que conspiram contra a sua expressão livre e autônoma” (RAMOS, 1996, p. 11); sugerindo a oportunidade e a relevância histórica para o desenvolvimento do método redutor, caminho pensado para superar o momento “consular” da sociologia brasileira e avançar na implantação de uma sociologia baseada numa crítica militante capaz de suportar a ação emancipadora:

“Entramos numa fase do desenvolvimento do país em que começa a ser possível o exercício da crítica objetiva e até da autocrítica. A produção intelectual no Brasil está ganhando novo significado. A nossa estrutura econômica e social, em seu presente estágio, começa a oferecer ao trabalho intelectual oportunidade para tornar-se criador, do ponto de vista coletivo. As forças centrípetas, em atuação na economia brasileira, atingem o trabalho intelectual e o reorientam no sentido da

busca por autonomia material e moral do país. Este fato se configura como um fenômeno geracional entre os rapazes de vinte e trinta anos, que estão iniciando sua carreira de intelectuais. Não se trata rigorosamente de uma renascença. É, antes, um nascimento.” (RAMOS, 1995, p.51)

A proposta guerreriana, portanto, não poderia ser admitida de maneira relativizada, comportando inclusive atitudes reacionárias, na medida em que a atitude parentética (RAMOS, 1996, p. 11), a ação transformadora em si, não existe, concretamente, desprovida de um compromisso ético-progressista, de modo que a transplantação do exótico não poderia ocorrer de maneira predatória, sendo justificável apenas quando acelerasse o progresso social:

“Há que distinguir entre transplantações predatórias e transplantações acelerativas. As primeiras desgastam economicamente os países coloniais, sacrificando as disponibilidades das suas rendas em consumo descapitalizantes. É o caso de muitos aspectos do nosso sistema educacional, de nosso mecanismo administrativo e de outros setores institucionais da vida brasileira, visivelmente carecentes de funções positivas.

As transplantações acelerativas contribuem para incrementar a velocidade da capitalização dos países periféricos. A CEPAL se esmerou no estudo deste tipo de problemas. Entre tais transplantações acelerativas estão, por exemplo, as máquinas, os processos fabris de alto rendimento, certas formas especializadas de instrução e educação”. (RAMOS, 1995, p.117)

Para Ramos (1995, p.35-36), o conhecimento, nas ciências sociais, só poderia ser considerado objetivo se for amplo e interdisciplinar o suficiente para traduzir a “vetorialidade ou direção tônica, ou dominante, dos acontecimentos” e sua produção autêntica, original, só poderia ser atingida a partir da superação de cinco “defeitos” inerentes à produção intelectual “consular”: simetria e sincretismo; dogmatismo; dedutivismo; alienação; e inautenticidade:

“A disciplina sociológica, no Brasil e nos países de formação semelhante, como os da América Latina, tem evoluído até agora, segundo influências exógenas que impediam, neles, o desenvolvimento de um pensamento científico autêntico ou em estreita correspondência com as circunstâncias particulares desses países. Assim, a disciplina sociológica nesses países se constitui de glosas de atitudes, posições doutrinárias e fórmulas de salvação produzidas alhures, ou ilustra menos o

esforço do sociólogo para compreender a sua sociedade, do que para se informar da produção dos sociólogos estrangeiros.” (RAMOS, 1995, p.37)

No campo da teoria das organizações, estudos recentes sobre a produção brasileira (MASCARENHAS, et al, 2011) discutem a atualidade desta "transplantação predatória dos mecanismos administrativos", incorporados sem o questionamento da sua adequação e contribuição à nossa realidade de negócios (defeito da alienação), exagerando o rigor das suas pesquisas e renunciando à sua originalidade (defeito da inautenticidade) a partir da adoção extensiva de argumentos de autoridade e do pensamento hipercorreto (defeito do dogmatismo e dedutivismo), realidade sucedânea a um período inicial em que predominava a colocação inapropriada de conceitos e a conciliação ingênua e superficial de doutrinas contraditórias (defeito da simetria e sincretismo):

“Argumentamos que nossas práticas científicas vêm privilegiando o rigor, em detrimento da relevância. (...) Este debate vêm atraindo a atenção de editores de periódicos prestigiosos, preocupados com a falta de valor social de nossa pesquisa, e para quem a lacuna entre a pesquisa e a prática é grande (...).” (MASCARENHAS, et al; 2011)

Assim, estudos organizacionais brasileiros recentes, como os de Faria (2009), que ainda incorrem no equívoco da inautenticidade, do hipercorretismo que corrompe a relevância, exemplificariam o porquê do seu fracasso em promover a transformação prática da administração brasileira e contribuir ativamente para a elaboração dos enunciados gerais da área de estudos organizacionais. Faria (2009) sustentou sua análise da obra guerrieriana numa cínica neutralidade axiomática diante de supostas verdades inerentes à teoria crítica, chegando ao extremo de reduzir a crítica à sua síntese do pensamento da primeira geração da escola de Frankfurt, ignorando mesmo a possibilidade de assimilação prática da proposta comunicativa habermasiana no método redutor:

“Para Guerreiro, *sociólogo é quem pratica a redução sociológica*, e nada vai suprir a prática da redução. Desse modo, tão definitivo, de onde vem a consciência crítica? Se, como pretende Guerreiro, é preciso considerar os fatos tais como se

apresentam quais as garantias que os sujeitos terão de que não perceberão os fatos tais como os mesmos pretendem ser apresentados ou tais como os sujeitos pretendem que os mesmos sejam apresentados? (...)

Guerreiro Ramos resolve essas questões no plano das idéias, metafisicamente. De fato, ao tratar *da mentalidade colonial em liquidação*, em que o imperativo do desenvolvimento exprime o projeto coletivo, baseia sua argumentação num pressuposto teoricamente fraco e concretamente discutível, ao não levar em conta as relações internacionais imperialistas, a forma de organização do sistema de capital e o poder do Estado capitalista contemporâneo. Sua perspectiva centrípeta acaba por sugerir que o desenvolvimento não está na relação, mas numa espécie de hedonismo político, na medida em que não há autonomia, pois o outro não existe senão como subsídio; não há enfrentamento, mas proteção, pois o local se basta.” (FARIA, 2009, p. 434-435)

Reduzindo o método redutor à redução fenomenológica de Husserl e suportando suas críticas a partir da transposição predatória das críticas de filiados à teoria crítica à fenomenologia de Husserl, Faria discute o legado de Guerreiro Ramos de maneira esquizofrênica, deslocada da realidade, e incoerente em relação aos pressupostos da racionalidade comunicativa que, “sem pretensão fundamentalista e com consciência falibilista, entra em cooperação com outras ciências”, “guardando lugar para teorias empíricas com fortes questionamentos universalistas” (HABERMAS, 2004, p.321); diferentemente do que faz Guerreiro Ramos, propondo o diálogo como única via para a produção intelectual autocrítica e autêntica:

“As tarefas acima referidas não poderão ser realizadas sem que ocorra uma mudança de atitude entre os intelectuais. Estas tarefas são incompatíveis com o individualismo. Os critérios de pensamento são induzidos da realidade concreta, e esta *indução* é um *esforço* de compreensão, no qual se está sujeito a percepções ilusórias. Daí a necessidade de autocrítica, pela qual o pensador pode liberar-se de equívocos. Mas a autocrítica implica também na disposição para suportar o debate, porque a indução de critérios de pensamento a partir da realidade é trabalho coletivo e não uma façanha individual fruto de ‘inspiração’. É um trabalho coletivo, cuja validade se garante pelo controle de todos.” (RAMOS, 1995, p.52)

Segundo Oliveira (1995), “analisar a trajetória de Guerreiro significa acompanhar parcela significativa da vida brasileira de 1930 aos anos 60”, onde a sua participação na juventude católica, na graduação em sociologia na Universidade do Brasil, no teatro experimental do negro, no ISEB, na

gestão pública enquanto servidor público do DASP e parlamentar, suportaram o seu desenvolvimento intelectual:

“Seu lado mais acadêmico, o desempenho de homem de estudo, teve que ser desenvolvido conquistando espaços ao funcionário, (...). Possivelmente Guerreiro discordaria desse seu perfil de homem de serviço público, mas em sua entrevista podemos notar uma oscilação entre uma certa amargura pelo que ‘poderia ter sido e não foi’ e uma alegria pelo que conseguiu construir ao longo da vida” (OLIVEIRA, 1995, p.14)

O método redutor desenvolve-se a partir do pressuposto de que é o problema prático, pesquisado no contexto de uma sociologia como “saber de salvação” quem determinará a apropriada assimilação dos conceitos, evitando os defeitos da produção intelectual consular e configurando-a de maneira original, rigorosa e “ecumênica” (interdisciplinar). Guerreiro Ramos apontava que o conhecimento unidimensional era produto de um projeto político reacionário dos países centrais, onde o pensamento hipercorreto e a conciliação ingênua das doutrinas exóticas seriam a sua face consular:

“Em resumo, há todo um complexo de heteronomia e de hipercorreção no trabalho de pesquisa, na América Latina, que necessita da meditação do sociólogo. Só há um caminho para atingir a autenticidade nesta matéria; o empírico-indutivo, o que parte de situação concreta para o plano teórico, o que parte da experiência para a regra.” (RAMOS, 1995, p.155)

Eis o porquê de Azevedo (2006) ter se esforçado para demonstrar que o aspecto central do método redutor é o comprometimento. Neste sentido, as leis da redução sociológica seriam parâmetros válidos para que o intelectual orgânico articule sua prática num objeto local que afeta e é afetado pela totalidade (lei das fases), sendo necessário distinguir o geral de suas idiossincrasias particulares (lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência), afim de que possa orientar sua produção intelectual por um projeto de existência que articule o ser no tempo (lei do comprometimento), consciente da realidade que o contém em seus aspectos materiais de existência e espírito épocal (caráter subsidiário da produção estrangeira):

“O complexo constituído pela condução da guerra baseia-se, como todos os outros, em possibilidades econômico-sociais da sociedade na qual surge. Sobre esta base ganha existência uma

categoria tão importante e central quanto a tática, que exprime sempre de maneira específica o estado, a particularidade, deste complexo. Mas seria uma falsa extrapolação, no sentido ora criticado, também determinar, do mesmo modo, o conceito militar superior de estratégia. Clausewitz, ao abordar tais questões, demonstrou autêntico senso filosófico ao reconhecer tanto o caráter predominante político da estratégia, o seu ir além do nível técnico-militar, como a teoria de que a práxis neste setor demonstra o quanto é pernicioso – mesmo praticamente – desenvolver a estratégia no interior da tática, sob forma de prossecução intelectual em termos gnosiológicos ou lógicos. Nem os resultados são melhores quando a tática é mecanicamente derivada de um conceito de estratégia construído deste modo. A heterogeneidade ontológica destas duas categorias, surgidas na relação da parte com o todo, é a única base real para entender esta relação, tanto no plano teórico como no prático.” (LUKACS, 2010, p.4-cap2)

Neste sentido, pode-se perceber que propor a administração como prática virtuosa (AZEVEDO, 2008) implica em atentar para os seus aspectos táticos e estratégicos, onde a prática da administração, em sua dimensão ética, precisa ser buscada considerando os objetivos próprios da administração, donde se conclui que é na análise de quão próximo se estaria de atingi-los que se pode auferir a virtuosidade administrativa:

“O que os administradores precisam, para ser aceitos como autoridade legítima, é de um princípio de moralidade. Precisam basear sua autoridade sobre um compromisso moral que, ao mesmo tempo, exprima a finalidade e o caráter das organizações.

Só há um princípio destes: É a finalidade da organização e, portanto, o fundamento em que assenta a autoridade da administração: conferir produtividade à energia humana. A organização constitui um meio através do qual cada pessoa, como tal e como membro da comunidade, chega a prestar sua contribuição e a conseguir sua própria realização”.

(DRUCKER, 1984, p.XXV)

Drucker (1984) definiu a administração enquanto atividade prática comprometida com a liberdade humana, atribuindo-lhe a vocação para a articulação entre a geração de riqueza e a promoção da auto-atualização humana, concretizando-a através do trabalho organizacional e da autonomia do administrador (alta cúpula dirigente e demais trabalhadores de estafe) em relação à supremacia burocrática própria dos governos totalitários e daqueles em que predominam os interesses dos proprietários dos meios de produção:

“Três são as tarefas básicas \_ podem ser chamadas de dimensões \_ da administração. A primeira é ponderar com cuidado e decidir qual é a finalidade e a missão específica da organização \_ seja empresa, hospital, escola ou órgão público. A segunda é fazer com que o trabalho seja produtivo e o trabalhador se realize. Finalmente, há a tarefa de administrar as responsabilidades sociais da empresa e as repercussões sociais das suas atividades” (DRUCKER, 1984, p.42)

Os objetivos da administração, entretanto, configuram-se no plano tático, no posicionamento competitivo da empresa (PORTER, 2009) e, no plano estratégico, na perspectiva estratégica da empresa (MINTZBERG, 2000). A análise dos planos táticos e estratégicos da empresa revela o estado da dicotomia alienação/emancipação do trabalhador do estafe organizacional em sua relação com a “ideologia do management” (CARVALHO, COLLARES, FARIA, 2001), ou seja, em sua relação com a política cognitiva empresarial internalizada pelos trabalhadores de estafe como referência intencional de suas práticas:

“A política cognitiva é uma parte fundamental das estruturas organizacionais formais, de todas as categorias e de todos os tamanhos. Cada organização formal tem seu jargão específico, que constitui importante dispositivo de proteção e estabilização, e que contém um certo conjunto de regras tácitas de cognição, ou definições da realidade transmitidas a seus membros no processo de socialização” (RAMOS, 1989,p.91-92)

Na medida em que Guerreiro Ramos (AZEVEDO, 2006(a); AZEVEDO, 2006(b)) acreditava que o poeta “verdadeiro” era um “outro cristo”, sua vocação seria dotar o homem das condições para emanciparem-se das circunstâncias e estruturas materiais de existência alienadoras, por expressarem a vida em sua correspondência íntima (BOFF, 1972, p. 62 - 92); a perspectiva estética, nos estudos organizacionais engajados, seria adequada para a revelação da vontade coletiva original, que fundamentaria os projetos existenciais libertadores numa dada coletividade, sendo o lócus para a análise crítica da organização e da administração com orientação prática – progressista, numa saga pela concretização da administração virtuosa:

“Quando jovem, ao abordar a poesia, a sua aversão à idéia da arte pela arte o levou a contrapor o *poeta verdadeiro*, que pela

inteligência e pelo sentimento experimenta a realidade das coisas, àquele por ele denominado de *poeta esteta*, ou seja, um tipo de poeta que faz da poesia uma mera produção fictícia, um artifício, algo alienado à sua vida existencial. Os estetas, disse ele, advogam a ‘arte pela arte’ e fazem da poesia ‘uma espécie de brinquedo’(…), eles nada mais seriam do que ‘magos’, ‘criadores de seres fantasmagóricos’, pois que, fugindo e evitando qualquer contato com as questões profundamente humanas, procuravam fazer da poesia ‘uma fuga da brutalidade da vida’, ‘uma aristocracia de direito divino’. (...) Um poeta verdadeiro faz da poesia a própria essência da sua vida, de tal modo que, entre o escritor e o escrito, não haveria diferenças substanciais, mas correspondência íntima. Por isso que, ser poeta, significava, para o autor baiano, manter-se próximo a Deus, e tal proximidade lhe conferia uma missão messiânica, qual seja, a de resgatar por meio da poesia, o homem de si mesmo.” (AZEVEDO, 2006 (b), p. 1-2, grifos do autor).

Assim, assume-se que uma metáfora redutora (RAMOS, 1996) da poética Pau Brasil em seu desenvolvimento histórico, constituída, portanto, de maneira pós-guerreiriana, coerente com as leis da redução sociológica, destaca os aspectos tático-estratégicos organizacionais em sua relação com a política cognitiva empresarial e a dicotomia alienação/emancipação do trabalhador de estafe (SANTOS; ALOUFFA; NEPOMUCENO; 2010), investigando esta articulação a partir da autenticidade desta configuração, a saber, de sua relação com a vontade coletiva dos afetados pela ação organizacional:

“Em um dos seus comentários sobre a poesia concreta, Haroldo de Campos, certa feita, traçou relações entre a atitude antropofágica propalada por Oswald de Andrade e a redução sociológica. Para Campos, Oswald de Andrade haveria, no plano exato da estética, ‘antecipado’ a intuição sistematizada pelo sociólogo. Dado o fato de que Guerreiro Ramos não nutria grande simpatia pelos modernistas, esta tese de Campos não deixa de ser provocativa e merecedora de maiores estudos” (AZEVEDO e ALBERNAZ, 2010, p. 64).

Cumprido, portanto, no capítulo seguinte, aprofundar a investigação a respeito da contribuição social da poesia “verdadeira”, tal como propõe Alberto Guerreiro Ramos, e os critérios que orientaram a construção da metáfora redutora, chegando a sua configuração. Deste modo, partindo dos critérios de julgamos estéticos de Guerreiro Ramos será possível transpor para os estudos organizacionais as contribuições existenciais da poética de Oswald de Andrade.

**EPIGRAFE 3****“MANIFESTO ANTROPÓFAGO**

Só a ANTROPOFAGIA nos une. Socialmente. Economicamente. Filosoficamente.

Única lei do mundo. Expressão mascarada de todos os individualismos, de todos os coletivismos. De todas as religiões. De todos os tratados de paz.

Tupi, or not tupi that is the question.

Contra todas as catequeses. E contra a mãe dos Gracos.

Só me interessa o que não é meu. Lei do homem. Lei do antropófago.

Estamos fatigados de todos os maridos católicos suspeitos postos em drama. Freud acabou com o enigma mulher e com os sustos da psicologia impressa.

O que atropelava a verdade era a roupa, o impermeável entre o mundo interior e o mundo exterior. A reação contra o homem vestido. O cinema americano informará.

Filhos do sol, mãe dos viventes. Encontrados e amados ferozmente, com toda a hipocrisia da saudade, pelos imigrados, pelos traficados e pelos touristes. No país da cobra grande<sup>1</sup>

Foi porque nunca tivemos gramáticas, nem coleções de velhos vegetais. E nunca soubemos o que era urbano, suburbano, fronteiro e continental. Preguiçosos no mapa-múndi do Brasil<sup>2</sup>.

Uma consciência participante, uma rítmica religiosa.

Contra todos os importadores de consciência enlatada. A existência palpável da vida. E a mentalidade pré-lógica para o Sr. Lévy-Bruhl estudar.

Queremos a Revolução Caraíba<sup>3</sup>. Maior que a revolução Francesa. A unificação de todas as revoltas eficazes na direção do homem. Sem nós a Europa não teria sequer a sua pobre declaração dos direitos do homem.

A idade de ouro anunciada pela América. A idade de ouro. E todas as girls.

Filiação. O contato com o Brasil Caraíba. Ori Villegaignon print terre. Montaigne. O homem natural. Rousseau. Da Revolução Francesa ao Romantismo, à Revolução Bolchevista, à revolução Surrealista e ao bárbaro tecnizado de Keyserling. Caminhamos.

Nunca fomos catequizados. Vivemos através de um direito sonâmbulo. Fizemos Cristo nascer na Bahia. Ou em Belém do Pará.

Mas nunca admitimos o nascimento da lógica entre nós.

Contra o Padre Vieira<sup>4</sup>. Autor do nosso primeiro empréstimo, para ganhar comissão. O rei-analfabeto disseralhe: ponha isso no papel mas sem muita

lábia. Fez-se o empréstimo. Gravou-se o açúcar brasileiro. Vieira deixou o dinheiro em Portugal e nos trouxe a lábia.

O espírito recusa-se a conceber o espírito sem o corpo. O antropomorfismo. Necessidade da vacina antropofágica. Para o equilíbrio contra as religiões de meridiano. E as inquisições exteriores.

Só podemos atender ao mundo orecular.

Tínhamos a justiça codificação da vingança. A ciência codificação da Magia. Antropofagia. A transformação permanente do Tabu em totem.

Contra o mundo reversível e as idéias objetivadas. Cadaverizadas. O stop do pensamento que é dinâmico. O indivíduo vítima do sistema. Fonte das injustiças clássicas. Das injustiças românticas. E o esquecimento das conquistas interiores.

Roteiros. Roteiros. Roteiros. Roteiros. Roteiros. Roteiros. Roteiros.

O instinto Caraíba.

Morte e vida das hipóteses. Da equação eu parte do Cosmos ao axioma Cosmos parte do eu. Subsistência. Conhecimento. Antropofagia.

Contra as elites vegetais<sup>5</sup>. Em comunicação com o solo.

Nunca fomos catequizados. Fizemos foi o Carnaval. O índio vestido de senador do Império. Fingindo de Pitt. Ou figurando nas óperas de Alencar cheio de bons sentimentos portugueses<sup>6</sup>.

Já tínhamos o comunismo. Já tínhamos a língua surrealista. A idade de ouro.

Catiti Catiti<sup>7</sup>

Imara Notiá

Notiá Imara

Ipeju<sup>8</sup>

A magia e a vida. Tínhamos a relação e a distribuição dos bens físicos, dos bens morais, dos bens dignários. E sabíamos transpor o mistério e a morte com o auxílio de algumas formas gramaticais.

Perguntei a um homem o que era o Direito. Ele me respondeu que era a garantia do exercício da possibilidade. Esse homem chama-se Galli Mathias. Comi-o.

Só não há determinismo onde há o mistério. Mas que temos nós com isso?

Contra as histórias do homem que começam no Cabo Finisterra<sup>9</sup>. O mundo não datado. Não rubricado. Sem Napoleão. Sem César.

A fixação do progresso por meio de catálogos e aparelhos de televisão. Só a maquinaria. E os transfusores de sangue.

Contra as sublimações antagônicas. Trazidas nas caravelas.

Contra a verdade dos povos missionários, definida pela sagacidade de um antropófago, o Visconde de Cairu<sup>10</sup>: -É mentira muitas vezes repetida.

Mas não foram cruzados<sup>11</sup> que vieram. Foram fugitivos de uma civilização que estamos comendo, porque somos fortes e vingativos como o Jabuti<sup>12</sup>.

Se Deus é a consciência do universo Incriado, guaraci<sup>13</sup> é a mãe dos viventes. Jaci<sup>13</sup> é a mãe dos vegetais.

Não tivemos especulação. Mas tínhamos adivinhação. Tínhamos Política que é a ciência da distribuição. E um sistema social-planetário.

As migrações. A fuga dos estados tediosos. Contra as escleroses urbanas. Contra os Conservatórios e o tédio especulativo.

De William James e Voronoff. A transfiguração do Tabu em totem. Antropofagia.

O pater famílias e a criação da Moral da Cegonha<sup>14</sup>: Ignorância real das coisas + fala (sic.) de imaginação +sentimento de autoridade ante a prole curiosa.

É preciso partir de um profundo ateísmo para se chegar à idéia de Deus. Mas a caraíba não precisava. Porque tinha Guaraci.

O objetivo criado reage como os Anjos da Queda. Depois Moisés divaga. Que temos nós com isso?

Antes dos portugueses descobrirem o Brasil, o Brasil tinha descoberto a felicidade.

Contra o índio de tocheiro. O índio filho de Maria<sup>15</sup>, afilhado de Catarina de Médicis e genro de D. Antônio de Mariz.

A alegria é a prova dos nove<sup>16</sup>.

No matriarcado de Pindorama<sup>17</sup>.

Contra a Memória fonte do costume. A experiência pessoal renovada.

Somos concretistas. As idéias tomam conta, reagem, queimam gente nas praças públicas. Suprimamos as idéias e as outras paralisias. Pelos roteiros. Acreditar nos sinais, acreditar nos instrumentos e nas estrelas.

Contra Goethe, a mãe dos Gracos, e a Corte de D. João VI<sup>18</sup>.

A alegria é a prova dos nove.

A luta entre o que se chamaria Incrariado e a Criatura - ilustrada pela contradição permanente do homem e o seu Tabu. O amor cotidiano e o modusvivendi capitalista. Antropofagia. Absorção do inimigo sacro. Para transformá-lo em totem. A humana aventura. A terrena finalidade. Porém, só as puras elites conseguiram realizar a antropofagia carnal, que traz em si o mais alto sentido da vida e evita todos os males identificados por Freud, males catequistas. O que se dá não é uma sublimação do instinto sexual. É a escala termométrica do instinto antropofágico. De carnal, ele se torna eletivo e cria a amizade. Afetivo, o amor. Especulativo, a ciência. Desvia-se e transfere-se. Chegamos ao aviltamento. A baixa antropofagia aglomerada nos pecados de catecismo - a inveja, a usura, a calúnia, o assassinato. Peste dos chamados povos cultos e cristianizados, é contra ela que estamos agindo. Antropófagos.

Contra Anchieta<sup>19</sup> cantando as onze mil virgens do céu, na terra de Iracema<sup>20</sup>, - o patriarca João Ramalho fundador de São Paulo.

A nossa independência ainda não foi proclamada. Frase típica de D. João VI: - Meu filho, põe essa coroa na tua cabeça, antes que algum aventureiro o faça<sup>21</sup>! Expulsamos a dinastia. É preciso expulsar o espírito bragantino, as ordenações e o rapé de Maria da Fonte<sup>22</sup>.

Contra a realidade social, vestida e opressora, cadastrada por Freud - a realidade sem complexos, sem loucura, sem prostituições e sem penitenciárias do matriarcado<sup>23</sup> de Pindorama.

Oswald de Andrade

Em Piratininga<sup>24</sup>

Ano 374 da Deglutição do Bispo Sardinha<sup>25</sup>

(Revista de Antropofagia, Ano I, No. I, maio de 1928.)

1. *Selva amazônica; na mitologia indígena da amazônia, "cobra grande" é o espírito das águas. Esta entidade foi motivo de um longo poema antropófago, Cobra Norato (1931), de Raul Bopp (1898/1984), que, ao lado de Macunaíma (1928), de Mário de Andrade (1893/1945), compõe exemplos da antropofagia oswaldiana.*

2. *Referência à extensão continental do país e à necessidade de resolver os problemas lingüísticos no Brasil, se pautava pela tradição lusitana, ignorando as especificidades do país. Retomada, sob outro ângulo, da grande polêmica por José de Alencar (1829 / 1877), na vigência do Romantismo brasileiro no século XIX.*

3. *Oswald idealiza a união dos indígenas através do vocábulo caraíba, que designa tanto uma das comunidades indígenas com as quais os primeiros portugueses tomaram contato à época do Descobrimento do país, que viviam mais ao norte, quanto uma grande família lingüística a que pertenciam várias tribos brasileiras mais ao sul.*

4. *Antônio Vieira (1608/1697), lisboeta de nascimento, fez seus estudos com os jesuítas na Bahia, ordenando-se aos 26 anos. Tinha idéias avançadas para sua época e devido a elas foi inúmeras vezes criticado. Oswald de Andrade refere-se, aqui, à investida políticoeconômica na exploração do açúcar maranhense, à época do período colonial, o que beneficiou apenas a metrópole portuguesa, deixando em franca miséria a então colônia.*

5. *Referência à elite intelectual que busca copiar os modelos europeus, em exclusão do sentimento de "brasilidade". Neste sentido, os vegetais são entendidos como seres vivos sem mobilidade, o que equivale a dizer sem a capacidade crítica que fomenta as mudanças.*

6. *Junção, numa única referência, da produção romanesca indianista de José Martiniano de Alencar (1829/1877), escritor romântico brasileiro de reconhecido valor, com a ópera O guarani, do músico também romântico Antônio Carlos Gomes (1836/1896), cujo libreto foi escrito a partir do romance homônimo de Alencar. Em ambos textos o herói indígena, Peri, tem atitudes cavalheirescas em consonância aos grandes senhores portugueses.*

7. *Catiti catiti/ Imara Notiá / Notiá Imara / Ipeju: pequeno "poema" em língua indígena, a qual, pelo apelo sonoro e lúdico, é aproximada da estética surrealista. Couto Magalhães traduziu por: Lua nova, ó Lua Nova! Assoprai em lembranças de mim; eis-me aqui, estou em vossa presença; fizeti com que eu tão somente ocupe seu coração.*

8. *"Lua Nova, ó Lua Nova, assopra em Fulano lembranças de mim", in O Selvagem, de Couto Magalhães. Oswald de Andrade Manifesto antropófago*

9. *Referência ao ciclo das grandes descobertas ultramarinas portuguesas iniciadas em 1421, sob o comando do infante Dom Henrique, filho de Dom João I, que, para o Reino de Portugal, culminou com a Descoberta do Brasil em 1500; o acidente geográfico mencionado por Oswald é a conhecida Ponta de sagres, ou seja, um cabo formado por rochas elevadas, lugar ermo e de beleza trágica de onde teriam partido as primeiras expedições oceânicas portuguesas, ou seja, a expansão do homem europeu; na realidade, estas expedições sob o comando do infante Dom Henrique partiram da Vila de Lagos, localizada a cerca de 30 km a leste da Ponta de Sagres, na região do Algarve.*

10. *José da Silva Lisboa, economista do início do século XIX que, tendo adotado a política liberal do Marquês de Pombal, posicionou-se contrário à permanência jesuíta no Brasil.*

11. *Moeda portuguesa feita de ouro ou prata.*

12. *Réptil da ordem dos quelônios e da família das tartarugas; habitante das matas brasileiras, nas religiões indígenas representa a perseverança e a força.*

13. *Guaraci e Jaci: entidades divinas indígenas que representam o sol e a lua, respectivamente. São os dois princípios que governam o mundo.*

14. *Oswald refere-se à repressão sexual das crianças, as quais eram doutrinadas no sentido da inexistência de vida sexual na procriação; à cegonha era atribuída a função de entregar os bebês aos seus pais.*

15. *Índio filho de Maria, afilhado de Catarina de Médicis e genro de D. Antônio de Mariz: por alusão a personagens extraídos de obras indianistas, Oswald propõe o repúdio ao acultramento dos índios pela civilização branca cristã e ocidental.*

16. *Elaboração matemática para comprovar o resultado de operações aritméticas elementares.*

17. *Em tupi, terra de palmeiras; designa, por extensão, o Brasil, cuja costa litorânea era coberta pela planta; a palmeira, desde o poema canção do exílio, do poeta romântico Gonçalves Dias (1823/1864), transformou-se em um dos ícones do país.*

18. *Rei de Portugal, que veio para o Brasil-colônia em 1808 com todo seu séquito, fugindo do avanço napoleônico na Europa. Oswald faz referência à usura desmedida dos cortesãos.*

19. *José de Anchieta (1534/1597), padre jesuíta que veio para o Brasil no início da colonização portuguesa e que, a pretexto de catequizar os índios, criou um sistema de desculturação pela arte teatral.*

20. *Anagrama de América, é também o nome da índia protagonista do romance homônimo de José de Alencar (1829/1877) que, junto com O guarani, se transformou em emblema de brasilidade durante a vigência do romantismo no país.*

21. Oswald menciona, de forma irônica e jocosa, o ato da Independência do Brasil, ocorrida em 7 de setembro de 1822, protagonizada pelo primogênito do então rei de Portugal. O príncipe português governou até 1831 e ficou conhecido como Dom Pedro I, o primeiro Imperador do Brasil.

22. Camponesa portuguesa que liderou uma rebelião, em 1846, contra as opressões político-econômicas de D. Maria da Glória, então rainha de Portugal. Pleiteava, entre outras coisas, a colocação de produtos agrícolas portugueses no mercado interno que estava, na época, dominado por produtos ingleses.

23. Oswald fala no matriarcado numa referência à libertação do sujeito, em oposição ao patriarcado, este sim, governado por instituições de poder amplamente castradoras e cheias de interditos.

24. Em língua indígena, nome da região onde surgiu a futura cidade de São Paulo.

25. Oswald busca uma marcação temporal para a existência brasileira, que no Manifesto começa com o primeiro ato antropófago conhecido oficialmente; o Bispo Sardinha, isto é, Pero Fernandes (?/1556), naufragou no litoral do nordeste brasileiro e morreu como vítima sacrificial dos índios caetés. Oswald equivocou-se nas datas, acrescentando 2 anos ao tempo decorrido entre a morte do Bispo Sardinha e o ano de publicação do Manifesto Antropófago. Entretanto, Oswald parece desconhecer as cartas de Américo Vespúcio, em uma das quais o aventureiro florentino afirma ter assistido um ritual antropofágico em 1501, na Praia dos Marcos, no Rio Grande do Norte, em que a vítima era um europeu.

### **3. MOVIMENTO PAU BRASIL**

#### **3.1. A POESIA PAU BRASIL, EM SEU DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO, É UMA POESIA “VERDADEIRA”?**

Azevedo (2006(a), p.128-140) argumenta que a identidade entre “poesia verdadeira” e poeta como um “outro cristo” se deve à influência do Filósofo da arte e cristão renovador Jacques Maritan nos critérios de julgamentos estéticos de Alberto Guerreiro Ramos. Maritan (1962) buscava atualizar o pensamento tomista e a poesia cristã de acordo com seu “humanismo integral”, influenciando o movimento modernista em sua corrente “espiritualista”, do grupo das revistas Festa e Arco & Flecha que incluiu, em sua fase moderna, a poetisa Cecília Meirelles:

“À parte, hesitantes entre as novas liberdades formais e a tradição simbolista, agrupam-se os ‘espiritualistas’ de Festa (1927), com Tasso da Silveira, Murilo Araújo, Barreto Filho, Adelino Magalhães, Gilka Machado e, numa segunda fase, Cecília Meirelles e Murilo Mendes, que lograriam dar uma feição inequivocamente moderna a suas tendências religiosas.” (BOSI, 1994, p.343)

Segundo Bosi (1994, p.297-300), a filosofia da arte de Maritan resulta de uma elaboração modernista sucedânea ao esgotamento do “*renouveau catholique*”, em que a Igreja Católica exploraria a crítica simbolista ao positivismo para organizar uma via ascética visando alcançar “o humano universal para além dos condicionantes históricos” e restaurar o “culto aos valores espirituais e, dentre eles, o religioso”, desenvolvimento que seria decisivo para a configuração e a ressonância das vanguardas modernistas brasileiras, criando as condições para a superação da “psicologia niilista”

(ANDRADE, 2007, p.29-38), o simbolismo, e orientando a crítica literária de Tristão de Athayde:

“O nome que, entretanto, ficou simbolizando a reflexão madura das novas poéticas é o de **Tristão de Ataíde**, pseudônimo de Alceu Amoroso Lima, escritor que se manteve (apesar de todas as suas reservas filosóficas), fiel ao reconhecimento histórico e estético do Modernismo.

Leitor de amplos horizontes, soube definir a seu tempo as tendências e os limites irracionais do movimento e deu à nossa história espiritual sínteses culturalistas amplas (...). (BOSI, 1994, p.491, grifos do autor)

Maritan (AZEVEDO, 2006(a), p.130-131) propunha a atividade prática como locus de um conhecimento dirigido para a promoção de um bem, onde a virtude da prudência e da arte, do fazer e do agir, estariam articuladas. Assim, para Guerreiro Ramos, as necessidades do trabalho e do trabalhador, na experiência artística verdadeira estariam relacionadas, condenando a poesia esteta, aquela cuja proposta poética baseia-se em concepções não engajadas como a arte sobre a arte no parnasianismo e o verbo em si no simbolismo, e enaltecendo a poesia “verdadeira”, aquela que assume sua contribuição na organização da cultura, tal como a arte engajada promovida pelos modernistas e os românticos da terceira fase:

“A ação é o domínio das atividades imanentes, pois diz respeito à liberdade que o homem possui para empregar as suas faculdades ou habilidades, segundo a sua livre vontade ou escolha, para o bem ou a perfeição de si ou para o bem do uso que ele livremente faz de suas faculdades, implicando sempre no bem total dos homens. O fazer, por sua vez, é o domínio das atividades transitivas, ordenadas a um determinado fim exterior, não se referindo, portanto, ao uso livre da liberdade por parte do homem no emprego de suas faculdades, mas à disposição deste para atender as exigências que uma obra a produzir lhe faz”. (AZEVEDO, 2006(a), p.131)

A poesia, portanto, apresentar-se-ia como “saber de salvação”, destinada à emancipação humana na medida em que o “resgataria de si mesmo”, personalizando-o, ou seja, atualizando sua existência em torno de uma intencionalidade descoberta a partir do autoconhecimento e da comunhão com o sagrado (AZEVEDO, 2006(a), p.136-137). Obviamente, a obra derivada da vontade do sujeito teria de superar circunstâncias alienadoras presentes nas condições materiais e culturais de existência, pela

circunstância, de modo que a inquietude diante delas diferenciaria o poeta verdadeiro do santo, o que vive em comunhão plena com o sagrado:

“O poeta, por seu turno, é um ser inquieto, por isso vive em estado de ‘pré-santidade’, por isso é um ‘santo em potência’, pois que consegue ‘visualizar aquela noite dos sentidos em que o santo vive mergulhado, prová-la até por longos momentos quando a poesia o possui, sem que deixe de ser um homem ordinário, amante das *nourritudes* terrestres” (AZEVEDO, 2006(a), p.140)

Azevedo argumenta (2006(b)) que os critérios de julgamentos estéticos de Guerreiro Ramos conteriam, em germe, “um dos substratos em que se firma a noção de *redução sociológica*”: a defesa do saber engajado que resultaria na lei do comprometimento. Tais critérios, entretanto, acarretaram-se pela atualização modernista da poética aristotélico-tomista empreendida por Jacques Maritan. Ainda que seja recomendável atentar para as diferenças entre a arte poética de Aristóteles e sua interpretação tomística, a investigação de algumas das suas características desvela as propriedades gnosiológicas da poesia, revelando seu papel emancipador:

“O historiador e o poeta não se distinguem um do outro pelo fato do primeiro escrever em prosa e o segundo em verso. (...) Diferem entre si porque um escreveu o que aconteceu e o outro o que poderia ter acontecido. Por tal motivo a poesia é mais filosófica e de caráter mais elevado que a história, porque a poesia permanece no universal e a história estuda apenas o particular. O universal é o que em tal categoria de homens diz ou faz em tais circunstâncias, segundo o verossímil ou o necessário.” (ARISTÓTELES, [1980], p.302)

A poesia, segundo Aristóteles (ARISTÓTELES, [1980]), purgaria excessos no temperamento e ajustaria a conduta deliberada, tornando-a mais capaz de promover o bom para si e o bom para o coletivo, aderindo ao sujeito simpaticamente exagerando paixões acumuladas e liberando-as de maneira tão mais eficaz quanto mais a estimulasse empaticamente. Na tragédia, a purgação dar-se-ia a partir da construção de uma fábula, imitação (não confundir com simulacro) de uma ação por verossimilhança, tornando os sujeitos melhores do que são e onde a ação seria complexa, estruturada dentro de um todo cujo desenvolvimento catastrófico seria produto do reconhecimento (conscientização acerca do que até então se

ignorava) e da peripécia (inversão na direção da ação em decorrência do reconhecimento):

“Das fábulas, umas são simples, outras complexas, pois evidentemente são assim as ações, de que as fábulas são a imitação. Chamo ação simples aquela cujo desenvolvimento (...) permanece uno e contínuo e na qual a mudança não resulta nem de peripécia, nem de reconhecimento. Ação complexa onde a mudança de fortuna resulta de reconhecimento ou peripécia ou ambos os meios. Estes meios devem estar ligados à própria tessitura da fábula de maneira que pareçam resultar, necessária ou verossimilmente, dos fatos anteriores, pois é grande a diferença entre acontecimentos sobrevindos por causa de tais outros, ou simplesmente depois de tais outros.” (ARISTÓTELES, [1980], p.305)

Deste modo, a epistemologia própria de uma arte engajada pode ser assumida como o método constituído visando o reconhecimento e a peripécia do interlocutor, sendo decorrente de sua efetividade a validade de seu engajamento, distinguindo a obra do poeta “verdadeiro” do “esteta” (RAMOS, 1939). Na sátira (ANDRADE, 2007, p.69-85), gênero estético em que o riso é o clímax do contraditório, emergindo como crítica, o reconhecimento e a peripécia podem ser considerados produtos da encarnação estética de uma “oposição”, uma inconveniência presente numa relação, sendo o gênero apropriado pelos modernistas em sua arte engajada:

“Qual o prestígio da sátira? Qual a sua finalidade? Qual a sua função? Fazer rir. Evidentemente isto está ligado ao social. Ninguém faz sátira rindo sozinho. A eficácia da sátira está em fazer os outros rirem de alguém, de alguma instituição, acontecimento ou coisa. Sua função é, pois, crítica e moralista. E através da ressonância, a deflagração de um estado de espírito oposto. A sátira é sempre oposição.

(...)O que caracteriza o riso é sempre o insólito, o bizarro, o anormal. É o cachorro na igreja que torna o riso inevitável. É o inadequado nas suas várias modalidades.

Transponha-se isso para o terreno da crítica, da ressonância e da linguagem social e aí está a sátira. Nela o oprimido se sente justicador. É a revanche, a descarga, a vindita” (ANDRADE, 2007, p.69-70)

“AS MENINAS DA GARE

Eram três ou quatro moças bem moças e bem gentis

Com cabelos mui pretos pelas espáduas

E suas vergonhas tão altas e tão saradinhas

Que de nós as muito bem olharmos

Não tínhamos nenhuma vergonha”

(ANDRADE, 1990, p.69-70)

Segundo Bosi (1994), ainda que não seja possível apreender uma síntese perfeita da estética modernista, dada a sua heterogeneidade característica, é possível apreender propostas epistemológicas visando à articulação entre primitivismo, arte engajada e modernidade e Oswald de Andrade destaca-se por sintetizar e ultrapassar o modernismo brasileiro, sendo um dos seus principais promotores e idealistas:

“Oswald de Andrade representou com seus altos e baixos a ponta de lança do ‘espírito de 22’ a que ficaria para sempre vinculado, tanto nos seus aspectos felizes de vanguardismo literário como nos seus momentos menos felizes de gratuidade ideológica.

É a partir de Oswald que se deve analisar criticamente o Modernismo paulista, pois foi ele quem assimilou com conaturalidade os traços conflitantes de uma inteligência burguesa em crise nos anos que precederam e seguiram de perto os embalos de 1929/30.” (BOSI, 1994, p.355-356)

Conclui-se que o movimento modernista e a poética oswaldiana devem ser consideradas “poesias verdadeiras”, devendo-se diferenciá-lo no método que consubstanciou seu engajamento, combinando primitivismo, “reino da vontade”, libertação dos mecanismos repressores presentes na sociedade contemporânea, marcada pela “retaguarda burocrática” (ANDRADE, 2011, p.299-310), pela instrumentalização da vida; modernidade, a saber, inovações formais que culminariam na “abolição do verso livre” e na constituição do “livro de ideogramas” (CAMPOS, 1990, p.35-36); e o moderno, “tudo o que problematiza nossa realidade social e cultural” (BOSI, 1994, p.303-497), a exemplo da antinomia matriarcado e patriarcado, desvelada por O. Andrade em sua utopia antropofágica (2011, p.59-326).

### 3.2. O PAU BRASIL COMO METÁFORA PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A partir dos argumentos de Alfredo Bosi (1994), do poeta concreto Haroldo de Campos (CAMPOS, 1990; CAMPOS, CAMPOS, PIGNATARI, 2006) e do próprio O. Andrade (2011) constata-se que o último alinhou-se idiossincraticamente ao projeto histórico da burguesia nacional, onde a crise sócio-econômica que se desenrolava desde a *Belle-époque* trazia consigo a emergência para a modernização e o desenvolvimento nacional. O. Andrade (2004, p.71-75) via-se como integrante da burguesia progressista, destinada a juntar forças ao proletariado e elaborar uma síntese avançada que criasse as condições para uma “Revolução”, promovida pelos administradores, onde a técnica e os valores do “matriarcado” acarretariam numa organização do trabalho baseada na autonomia e liberdade laboral-intelectual:

“Suponha-se que, dialeticamente, depois da tese \_ Burguesia \_ e da antítese \_ proletariado \_ viesse à síntese que seria uma ligação prática entre o comunismo e as classes progressistas da Burguesia (...)

Trata-se de procurar soluções paralelas ao primitivismo como n’*Revolução dos gerentes*, de James Burnham. A técnica trouxe, é claro, uma nova dimensão ao mundo em mudança” (ANDRADE, 2011, p.192 - 203)

O. Andrade, além de poeta e Filósofo, foi jornalista e o fato de ser redator de *O Jornal*, do *Jornal do Comércio*, fundador da Revista *O Pirralho*, *Antropofagia*, etc, impingiu-lhe importante contribuição na promoção do movimento modernista (BRITO, 2004). Por ocasião da poesia Pau Brasil (ANDRADE, 1990), configuraria uma poética afetada pelo cubismo, dadaísmo e futurismo, centrada no “vanguardismo”, no “equilíbrio” entre as esferas racional e irracional do ser e na “devoração crítica”, que seria posteriormente desenvolvida em direção a uma filosofia existencial, a “utopia antropofágica” (ANDRADE, 2011), centrada numa “revolução caraíba”: libertadora, tropical, “matriarcal” e “democrática”, centrada na “transformação do tabu em totem”:

“De fato, data de 1928 o movimento que lancei com o nome de Antropofagia e que inicialmente não passava de um aprofundamento do sentimento nacional de ‘Pau Brasil’. (...) Hoje há coronéis do modernismo, os usufrutários da Semana.

Mas há também a voz culta e poderosa do autor de *Casa Grande*, afirmando que a Antropofagia salvou o movimento de 22. Diz Heidegger que toda filosofia autêntica é no seu começo imatura. A Antropofagia ainda balbucia, mas propõe-se a depor no tumulto dramático de hoje. Ela leva às suas conclusões o que há de vivo no existencialismo e no marxismo. De um velho caderno que tem cerca de vinte anos tiro o seguinte: ‘Pela primeira vez o homem do Equador vai falar’” (ANDRADE, 2007, p.100 - 105)

Assim, a Antropofagia seria o produto do desenvolvimento da poética Pau Brasil, transfigurando-se como filosofia em 1950 após O. Andrade participar do 1º congresso brasileiro de Filosofia e candidatar-se à cátedra de Filosofia na Faculdade de Filosofia, Ciência e Letras da USP com a tese *A crise da Filosofia Messiânica* onde a utopia apresentou sua maturidade (ANDRADE, 2011). A partir dela, deduz-se quão distante da Antropofagia estaria a “adaptação criativa” de WOOD Jr e Caldas (1998):

“No campo empresarial, o que é a ‘antropofagia organizacional’? É a prática despreconceituosa e consciente de garantir a adoção apropriada \_ ou seja, adequada às especificidades locais \_ de tecnologia administrativa estrangeira que carregue conhecimentos úteis a países emergentes. Nesse tipo de prática, a organização não adota cegamente, nem tampouco nega indiscriminadamente, modelos vindos de fora. Ela relê e reinterpreta essa tecnologia, procurando entender seus pressupostos fundamentais. Ela a desconstrói com base nas suas especificidades locais. E por fim ela a reconstrói criativamente, ‘devorando’ a essência de seu valor e atendendo de forma apropriada aos seus propósitos singulares e à sua realidade local.” (WOOD JR; CALDAS, 1998, p.15)

WOOD Jr e Caldas (1998) partem de pressupostos ingênuos do *Mainstream* econômico como competição perfeita, livre mobilidade do capital, perfeita informação, e “verdades” etnocêntricas sobre a nossa cultura, citados de uma série de três artigos publicados na revista *The Economist*, para concluir a respeito das “dificuldades do estrangeiro tentando fazer negócios em terras distantes” e reduzem a Antropofagia a um “método” de transposição da tecnologia exótica, ignorando os princípios espirituais e a intencionalidade da utopia, de tal maneira que sua “Antropofagia Organizacional” revela-se incapaz de transpor para as práticas administrativas um *ethos* conveniente para promover a “Revolução Caraíba” defendida por Oswald de Andrade.

Na *Crise da Filosofia Messiânica*, O. Andrade ressalta que a Antropofagia não pode ser confundida com o rito antropofágico e tampouco com canibalismo, posto que a Antropofagia é espírito épocal (ANDRADE, 2011, p.138). A interpretação materialista de Wood Jr e Caldas (1998) trazem consigo o *ethos* missionário - jesuítico revelado na catequese, de tal maneira que o próprio sincretismo poderia ser considerado uma “adaptação criativa” e seria mesmo o oposto do pretendido por O. Andrade, que militava por uma transformação social mais profunda, centrada na emancipação do homem a partir da revolução na técnica e dos administradores, orientadas pelo *ethos* antropofágico:

“Considerada assim em *weltanschauung*, mal se presta à interpretação materialista e imoral que dela fizeram os jesuítas e colonizadores. Antes pertence como ato religioso ao rico mundo espiritual do homem primitivo. Contrapõe-se em seu sentido harmônico e comunal, ao canibalismo que vem a ser a antropofagia por gula e também à antropofagia por fome, conhecida através da crônica das cidades sitiadas e dos viajantes perdidos.

A operação metafísica que se liga ao rito antropofágico é a da transformação do Tabu em totem. Do valor oposto, ao valor favorável. A vida é devoração pura. Nesse devorar que ameaça a cada minuto a existência humana, cabe ao homem totemizá-lo o tabu. Que é o tabu senão o intocável, o limite?”(ANDRADE, 2011, p.138-139)

Andrade (2011, p.85-298) desvela a paralaxe entre a cultura messiânica jesuítica e a cultura antropofágica primitiva que seria a causa da inquietude em relação às totalidades alienadoras, constringendo a existência plena e autêntica do homem e que impregnaria os nossos movimentos poéticos desde o Rococó mineiro, incluindo a terceira geração romântica, onde Castro Alves indicaria o caminho da sua superação a partir do progresso técnico, afeto admitido por O. Andrade em carta à Monteiro Lobato (ANDRADE, 2004, p.49-57). Deste modo, para concretizar a cultura em que o limite seria desdobrado em ícone de sua superação, o atual tempo histórico teria de superar o embate entre matriarcado (progresso evolutivo) e patriarcado (reação), onde o primeiro traria consigo a cultura antropofágica e a “economia do ser” e o último a cultura da “supressão do outro”, o messianismo, e a “economia do haver”:

“No mundo supertecnizado que se anuncia, quando caírem as barreiras finais do Patriarcado, o homem poderá cevar a sua preguiça inata, mãe da fantasia, da invenção e do amor. E restituir a si mesmo, no fim do seu longo estado de negatividade, na síntese, enfim, da técnica que é civilização e da vida natural que é cultura, o seu instinto lúdico. Sobre a Faber, o Viator, e o Sapiens, prevalecerá então o Homo Ludens. À espera serena da devoração do planeta pelo imperativo do seu destino cósmico.”(ANDRADE, 2011, p.145-146)

Wood Jr e Caldas (1998) também ignoraram a substância da antropofagia, a saber, a poética Pau Brasil (ANDRADE, 1990), configurada sob uma proposta de equilíbrio entre “Floresta” e “escola”, as esferas racional e irracional do ser, onde o objetivo (racional) promoveria a conscientização crítica sobre a circunstância e os imperativos do fazer, sendo a poesia em si; e o subjetivo (irracional) impregnaria a obra de sentido autêntico, concretizando-se na poesia pela ação do leitor ligando as suas partes e interpretando-a; de maneira que apenas uma administração virtuosa (AZEVEDO e GRAVE,2008), digo, participativa e inclusiva, onde as virtudes da prudência e da arte estariam articuladas visando a realização / emancipação humana, poderia ser considerada antropofágica:

“BIBLIOTECA NACIONAL  
A criança Abandonada  
O Doutor Coppelius  
Vamos com Ele  
Senhoria Primavera  
Código Civil Brasileiro  
A arte de ganhar no Bicho  
O orador Popular  
O pólo em chamas”  
(ANDRADE, 1990, p.120)

Outra característica radical da obra oswaldiana, o vanguardismo, seria o elemento diferenciador desta perspectiva no que propõe como desenvolvimento dos “estudos tribais” (CARVALHO, COLLARIS, FARIA, 2001). Ora, concentrando-se na poética oswaldiana e nos pontos de diferenciação entre sua obra e a do modernista Mário de Andrade, é preciso cuidar que a produção cultural da tribo dialogue com a alteridade, adotando uma postura não exotista, seja por meio da devoração crítica, seja por meio

da projeção não-supressora da tribo, dialógica e integrada à totalidade, o que chamamos de Tribalismo universalizante.

É preciso atentar que a defesa da “arte lúdica” e engajada, e a efetivação da “economia do ser” (ANDRADE, 2011, p.204-205) dependem de um resgate radical dos princípios humanistas que guiaram o homem desde Sócrates, livres de sua apropriação supressora pela hierocracia sacerdotal e a hierarquia burocrática dos proprietários dos meios de produção e dos usurpadores do poder do Estado, de modo que o matriarcado e a utopia antropofágica configurem-se como concepções centradas na liberdade, na democracia e também na fraternidade e no homem enquanto ser social (ARISTÓTELES, 1980), cuja emancipação depende da inclusão da alteridade, sem o quê a utopia se corromperia numa moral da “tirania” (PLATÃO, [1980]). Assim, é preciso que se diferencie progresso social não linear, em espiral e centrado dialeticamente no humano, valorizando o “retrocesso” (CARVALHO, COLLARIS, FARIA, 2001, p.7) numa perspectiva evolucionista e humanista radical e o “progresso” linear que pode mesmo combinar inovação tecnológica e espírito reacionário, o darwinismo social disfarçado de “meritocracia”, próprio da “cultura messiânica” supressora da alteridade (ANDRADE, 2011):

“Em um país tido como ‘fruto de uma bagunça generalizada, onde a presença dos mais distantes e mais próximos colonizadores abafa o que poderia ser a nossa essência cultural’, (...) a epistemologia antropofágica, ao invés de alinhar-se à narrativa futurística imposta pela ciência e à proposta correspondente de relacionar intransitivamente futuro com progresso, propunha, segundo uma concepção dialética, o retrocesso. Retrocesso era importante para provocar reflexões, realçar contradições e promover a transformação do presente e dos presentes. Retrocesso não significava, portanto, a mera eliminação do ‘estrangeiro’” (CARVALHO, COLLARIS, FARIA, 2001, p.145-146)

A figura abaixo apresenta as características da metáfora redutora da poética Pau Brasil em que se valorizam as características do equilíbrio, vanguardismo, devoração crítica, Antropofagia, matriarcado e retrocesso presentes na utopia Antropofágica, na poética Pau Brasil e sua leitura humanista, progressista, orientando-a dentro do compromisso por uma

administração virtuosa, buscada a partir da participação e a inclusão, atentos aos aspectos tático-estratégicos da organização.

A metáfora constitui-se representando a “utopia antropofágica” (ANDRADE, 2011) a partir da imagem da bunda, apresentada como exemplo da transformação do tabu em totem, haja vista sua aceitação como ícone da beleza da mulher brasileira, e divide-se em duas “bandas”. Na primeira estão as imagens constituintes da metáfora elaboradas a partir da poesia Pau Brasil, base da obra oswaldiana e sua maior contribuição poética: equilíbrio, vanguardismo e devoração crítica. Na segunda banda, incluem-se os elementos elaborados a partir do manifesto antropófago e do desenvolvimento histórico da poética Pau Brasil em utopia antropofágica: matriarcado, revolução dos gerentes e a idéia de retrocesso enquanto impregnação radical de valores humanísticos no progresso técnico, noção desenvolvida a partir dos “estudos tribais” (CARVALHO, COLLARIS, FARIA, 2001, p.7) e elaborada enquanto caminho para garantir que a utopia não se degenera em moral da “tirania” (PLATÃO, [1980]):



**Figura 1:** Metáfora redutora da poética Pau Brasil. Criada pelo autor.

Outrossim, o capítulo subsequente introduzirá a discussão a respeito da substância e intencionalidade do BSC, objetivo principal desta monografia de fim de curso. Deste modo, o tópico 4.1 apresentará a substância da tecnologia de “gestão da estratégia”, destacando sua relação com a perspectiva estratégica (aspecto estratégico) (MINTZBERG, 2000, p.11-25) e o posicionamento competitivo organizacional (aspecto tático) (PORTER, 2009), as esferas irracionais e racionais da administração. O tópico sucedâneo, 4.2, elaborará a redução antropofágica do BSC, discutindo seu efeito na articulação entre os imperativos da tarefa e a realização do trabalhador (DRUCKER, 1983), em sua relação com a política cognitiva empresarial (RAMOS, 1989, p.86-117), a partir da análise de sua ideologia, seus “tabus” (ANDRADE, 2011), criando as condições para a sua transfiguração no contexto de uma administração virtuosa (AZEVEDO e GRAVE, 2008), segundo o olhar da poesia Pau Brasil em seu desenvolvimento histórico.

**EPIGRAFE 4****“A MOSCA AZUL**

Era uma mosca azul, asas de ouro e granada,  
 Filha da China ou do Industão.  
 Que entre as folhas brotou de uma rosa encarnada.  
 Em certa noite de verão.

E zumbia, e voava, e voava, e zumbia,  
 Refulgindo ao clarão do sol  
 E da lua — melhor do que refulgiria  
 Um brilhante do Grão-Mogol.

Um poleá que a viu, espantado e tristonho,  
 Um poleá lhe perguntou:  
 — "Mosca, esse refulgir, que mais parece um sonho,  
 Dize, quem foi que te ensinou?"

Então ela, voando e revoando, disse:  
 — "Eu sou a vida, eu sou a flor  
 Das graças, o padrão da eterna meninice,  
 E mais a glória, e mais o amor".

E ele deixou-se estar a contemplá-la, mudo  
 E tranqüilo, como um faquir,  
 Como alguém que ficou deslembrado de tudo,  
 Sem comparar, nem refletir.

Entre as asas do inseto a voltear no espaço,  
 Uma coisa me pareceu  
 Que surdia, com todo o resplendor de um paço,  
 Eu vi um rosto que era o seu.

Era ele, era um rei, o rei de Cachemira,  
 Que tinha sobre o colo nu  
 Um imenso colar de opala, e uma safira  
 Tirada ao corpo de Vixnu.

Cem mulheres em flor, cem nairas superfinas,  
 Aos pés dele, no liso chão,  
 Espreguiçam sorrindo as suas graças finas,  
 E todo o amor que têm lhe dão.

Mudos, graves, de pé, cem etíopes feios,  
 Com grandes leques de avestruz,  
 Refrescam-lhes de manso os aromados seios.  
 Voluptuosamente nus.

Vinha a glória depois; — quatorze reis vencidos,  
E enfim as páreas triunfais  
De trezentas nações, e os parabéns unidos  
Das coroas ocidentais.

Mas o melhor de tudo é que no rosto aberto  
Das mulheres e dos varões,  
Como em água que deixa o fundo descoberto,  
Via limpos os corações.

Então ele, estendendo a mão calosa e tosca.  
Afeita a só carpintejar,  
Com um gesto pegou na fulgurante mosca,  
Curioso de a examinar.

Quis vê-la, quis saber a causa do mistério.  
E, fechando-a na mão, sorriu  
De contente, ao pensar que ali tinha um império,  
E para casa se partiu.

Alvoroçado chega, examina, e parece  
Que se houve nessa ocupação  
Miudamente, como um homem que quisesse  
Dissecar a sua ilusão.

Dissecou-a, a tal ponto, e com tal arte, que ela,  
Rota, baça, nojenta, vil  
Sucumbiu; e com isto esvaiu-se-lhe aquela  
Visão fantástica e sutil.

Hoje quando ele aí cai, de áloe e cardamomo  
Na cabeça, com ar taful  
Dizem que ensandeceu e que não sabe como  
Perdeu a sua mosca azul.”

Machado de Assis (ASSIS, 1999)

## **4. BALANCED SCORECARD (BSC)**

### **4.1. O BSC EM SUA COERÊNCIA TÁTICO-ESTRATÉGICA**

A triangulação entre o BSC e a perspectiva estratégica organizacional (MINTZBERG, 2000), o seu posicionamento competitivo (PORTER, 2009) e o objetivo administrativo de tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado (DRUCKER, 1984), atentando à política cognitiva organizacional (RAMOS, 1989) e à dicotomia alienação / emancipação do trabalhador de estafe organizacional (SANTOS; ALOUFFA; NEPOMUCENO; 2010) em sua relação com a implantação e deliberação do BSC corporativo e de suas unidades de negócios na organização, prescinde, antes de tudo, que se compreenda adequadamente estas relações.

A síntese destes elementos no processo de planejamento e *feedback* organizacional pode ser percebida a partir da obra seminal de Peter Drucker (1984) em que o autor descreve o processo e sua integração no que chama de “dimensões da administração”: Integrar suas atividades produtivas aos objetivos tático-estratégicos da organização de maneira sustentável e articulada à realização do trabalhador. Sua contribuição pioneira na disseminação, compreensão e aperfeiçoamento da administração é produto da base empírica de suas reflexões (DRUCKER, 1984) e à influência do economista Joseph Schumpeter (1985), influência recorrente em sua formação intelectual e profissional (DRUCKER, 1987).

Drucker (1984, p.71-141) parte da definição do cliente, passa à análise da “teoria do negócio”, prossegue com a sua encarnação episódica na “posição da empresa no mercado” e culmina na configuração de seus

objetivos estratégicos, atividades, atualização das potencialidades internas, deliberação da “lucratividade mínima necessária” e o portfólio de serviços conveniente para sua consecução, num processo iterativo que suporta o planejamento estratégico organizacional:

“O marketing e a inovação constituem as duas áreas de resultados das quais se deve partir a fixação de objetivos. Ambas requerem uma série de objetivos e não um valor único. Ambas exigem decisões prioritárias de alto risco: a decisão de concentrar-se e a decisão referente à posição da empresa no mercado. Em seguida, vem a necessidade de objetivos relativos a todos os recursos \_ recursos de pessoal, recursos de capital, recursos de instalações e recursos físicos básicos\_ sua obtenção, utilização e produtividade. (...). O lucro e a lucratividade aparecem ao final do processo; constituem necessidades relativas à sobrevivência da empresa, exigindo, portanto, objetivos próprios. Mas a lucratividade necessária impõe também limitações sobre todos os outros objetivos. É necessário submeter os objetivos a comparações\_ compará-los uns com os outros, em termos de diversos requisitos de curto e longo prazos, e compará-los com os recursos disponíveis. Finalmente, a empresa precisa fixar objetivos relativos à sua própria atuação.” (DRUCKER, 1984, p.127 - 128)

Drucker (1984, p.71-141) argumenta que o planejamento estratégico é o “trabalho sistemático” do processo decisório das atividades organizacionais visando à consecução dos seus “objetivos estratégicos”, destacando as ações que precisam ser executadas no presente para concretizá-los no presente e no futuro. No entanto, Drucker propõe que o planejamento e a análise suportem o “julgamento” dos administradores, dotando-lhes de “retroalimentação organizada e sistemática” sobre o seu ambiente de negócios, tendências e inovações, criando as condições para que este planejamento suporte o empreendedorismo corporativo (*entrepreneur*), transformando a indústria, o mercado e a sociedade:

“Todas as empresas bem sucedidas tiveram por base uma teoria clara e simples a seu próprio respeito, e claros objetivos dela derivados. Contudo, nunca se evidencia qual seja ‘o nosso ramo’. Para chegar à resposta correta é preciso iniciar com a pergunta: ‘Quem é o nosso cliente?’. É preciso perguntar também: ‘ Qual deve ser o nosso ramo?’. E será preciso perguntar finalmente: ‘ Qual dos nossos produtos, serviços ou atividades já não servem mais ao nosso cliente e deve ser abandonado?’”. (DRUCKER, 1984, p.90)

Mintzberg (2000, p.12-25) reconheceu que o planejamento estratégico efetiva sua relevância na articulação entre os objetivos organizacionais de

curto e longo prazos a fim de viabilizar o empreendedorismo organizacional, constatação que traz consigo implicações administrativas na medida em que torna-se igualmente relevante equilibrar os aspectos formais (racionais) e informais (irracionais) que fomentam a ação organizacional, de modo a concretizar sua liderança institucional e a sua inserção competitiva no ambiente econômico, combinando a “capacidade de prever” e, a partir disto, empreender de maneira organizada, e a “necessidade de reagir a eventos inesperados”, aprendendo e reorientando sua conduta a partir do *feedback* informacional, da sua análise de inteligência ambiental, combatendo os riscos de anacronismo e inautenticidade:

“Para algumas pessoas, estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. (...) Para outras, *estratégia é uma perspectiva*, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas (...). Na memorável frase de Peter Drucker, esta é a ‘teoria do negócio’. (...) Como posição, a estratégia olha para baixo\_ para o ‘X’ que marca o ponto em que o produto encontra o cliente\_ bem como para fora\_ para o mercado. Em comparação, como perspectiva a estratégia olha para dentro\_ dentro da organização, dentro da cabeça dos estrategistas\_, mas também para cima\_ para a grande visão da empresa” (MINTZBERG, 2000, p.16)

A busca por uma coerência entre a perspectiva estratégica e o posicionamento competitivo organizacional, portanto, de modo algum constitui uma proposta fácil, de maneira que sua aproximação com os conceitos de tática e estratégia em Lukács (2010, p.4-cap2), requerem sua distinção face aos conceitos de estratégia como “padrão de ação” (MINTZBERG, 2000, p.12-25) e como “elos entre atividades” (PORTER, 2009), assim como a assunção do problema de como relacionar a teoria do negócio, ou perspectiva estratégica, e sua encarnação episódica, o posicionamento competitivo, no planejamento estratégico, sem comprometer a capacidade organizacional de projetar-se criativamente no ambiente (MARIZ, 2006) e evitar o desligamento de trabalhadores de estafe qualificados (MARGOTO, BEHR, PAULA, 2010), decepcionados com sua baixa autonomia e reconhecimento no ambiente burocrático:

“O timoneiro do barco a remo é como a administração central. O mau timoneiro ocupa espaço valioso, aumenta o peso do barco e compromete o desempenho geral da equipe. Já o bom timoneiro, em contraste, compreende os pontos fortes e fracos de cada remador, estuda o ambiente externo e analisa a competição. Define, então, um curso de ação claro para o barco e assegura sua implementação, mediante a coordenação dos remadores em busca do desempenho ótimo. O bom timoneiro, como a administração corporativa bem liderada, contribui para o melhor desempenho dos remadores individualmente.” (KAPLAN, NORTON, 2004, p.IX, grifos do autor)

Kaplan e Norton (2004) definem a estratégia enquanto atividades articuladas visando concretizar a perspectiva estratégica e o posicionamento competitivo organizacional, maximizando o lucro e minimizando o custo. A tecnologia elaborada e desenvolvida pelos autores constitui-se de “mapas estratégicos”, “indicadores balanceados de desempenho” e “relatórios de atividades”, limitando-se, ao menos no discurso, a “descrever” e gerenciar a estratégia, colocando-a em “ação”.

Sua metodologia consiste em integrar projetos e atividades dentro de quatro “perspectivas” (financeira, clientes, processos, aprendizagem), que encerrariam sua contribuição na cadeia de valor organizacional, “gerenciando a adaptação” ou “alinhamento” da estrutura organizacional formal e informal aos seus objetivos estratégicos, a partir de relações de causalidades ordenadas em torno de “temas estratégicos”, de modo que cada um destes “temas” incluiriam indicadores e relatórios específicos, configurados em torno de planos de negócios que “descreveriam” seu orçamento e metas:

“O mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva cliente e na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos \_ gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais. Esses processos críticos criam e cumprem a proposição de valor da organização para os clientes-alvo e também promovem os objetivos de produtividade da organização na perspectiva financeira. Além disso, o mapa estratégico identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização \_capital humano, capital da informação e capital organizacional\_ necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos”. (KAPLAN, NORTON, 2004, p.58)

Kaplan e Norton (2004, p.201-319) partem do pressuposto de que a estrutura informal da organização, o que chamam de “ativos intangíveis”, podem ser manipulados livremente pela alta cúpula administrativa. A ferramenta usada para fazê-lo é o “modelo de perfil de competências” em que se discriminam os conhecimentos, competências e “valores”, assumidos como necessários à realização de uma “função estratégica” identificada numa primeira etapa da atividade de “gestão de competências” e “alinhamento” dos recursos humanos e do clima organizacional à consecução ótima da estratégia. Segue-se um processo de *feedback* 360° para avaliação da “prontidão do capital humano”, culminando no uso dos “relatórios de prontidão” para “ajustar” a performance mensurada ao deliberado para a função:

“A prontidão estratégica converte-se em valor tangível apenas quando os processos internos criam níveis cada vez mais elevados de receita e lucro. As organizações não são capazes de atribuir valor financeiro significativo a fatores intangíveis como ‘força de trabalho motivada e preparada’, pois eles só geram valor tangível no contexto da estratégia. Sob a perspectiva financeira do mapa estratégico, é possível afirmar que a execução bem-sucedida da estratégia gera crescimento da receita e aumento do valor para os acionistas. A força de trabalho que alcançou níveis satisfatórios de prontidão estratégica é um, mas apenas um, dos fatores que possibilitam o aumento da receita ou a criação de valor para os acionistas. Assim, a prontidão do ativo intangível capital humano é condição necessária, mas não suficiente para o sucesso da estratégia”. (KAPLAN, NORTON, 2004, p.58)

Kaplan e Norton (2006) propõem, ainda, a integração de diversos “*Balanced Scorecards*” (da corporação, das unidades de negócios, das unidades de apoio, do conselho de administração e até de clientes e fornecedores!) para ampliar as sinergias corporativas e propiciar aos membros do conselho de administração condições eficazes para a avaliação e controle das atividades da alta cúpula administrativa. Os autores se esforçam para incluir o BSC num complexo sistema de administração científica da estratégia (KAPLAN, NORTON, 2006, p.322), reunindo tecnologias de planejamento, alinhamento, comunicação, melhoria contínua, indicadores e controle estratégico, centralizados em torno do *Office of strategy management* (OSM), unidade corporativa de “gestão da estratégica”.

## 4.2. A REDUÇÃO ANTROPOFÁGICA DO BSC

A interação entre “BSCs” de diferentes escopos amplia a descentralização gerencial aprofundando o caráter centralizador da tecnologia, haja vista as ineficiências gerenciais decorrentes dos “BSCs de conexão”, elaborados para integrá-los e que exigem a reformulação de todos estes “BSCs” para cada mudança em pelo menos uma de suas relações de causalidade. Seria adequado, portanto, concluir que o BSC, tal como elaborado por Kaplan e Norton (2004), revela-se uma tecnologia burocratizada e incapaz de suportar a aprendizagem e a atividade empreendedora, e, assim, tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado, sustentando a virtuosidade administrativa?

“Algumas experiências de alinhamento em empresas brasileiras merecem destaque: CST, Suzano Petroquímica, Duke Energy Brasil, Unibanco AIG Seguros, PETROBRAS e SENAI. É comum em todas elas o esforço e a convicção de que todos devem conhecer e participar da estratégia. Dentro deste espírito, temos observado também iniciativas que buscam criar o alinhamento de diferentes partes interessadas em prol de uma estratégia compartilhada já nos primeiros passos da implementação do *Balanced Scorecard*” (SCHWARZ, 2006)

Segundo Borinelli *et al* (2005), em 1987, Kaplan e Johnson publicaram a obra *Relevance Lost – The rise and fall of management accounting*, onde teriam destacado que “um sistema de custos adequado” precisa: (i) “distribuir custos no demonstrativos financeiros periódicos”, (ii) “facilitar o controle de processos”, (iii) “computar custos dos produtos” e (iv) “auxiliar estudos especiais”. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. VII – XI), estas críticas fomentariam um estudo de um ano, em 1990, pelo instituto Nolan Norton da KPMG, o “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, onde foi examinado o caso da *Analog Services*, que mensuraria a performance organizacional em atividades de melhoria contínua a partir de “*scorecards* multidimensionais”, revelando a gênese do *Balanced Scorecard* e a base empírico-ideológica do seu desenvolvimento de sistema de mensuração à sistema de planejamento estratégico:

“As discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard*, que se transformou no que chamamos de ‘*Balanced Scorecard*’, organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Alguns participantes experimentaram protótipos de *Balanced Scorecard* em setores de suas empresas.” (KAPLAN, NORTON, 1997, p.VIII)

A gênese documentada do BSC (KAPLAN, NORTON, 1997, p. VII – XI) o apresenta como resultado de uma elaboração pretensamente científica e que não inclui os *stakeholders*, ou mesmo os executores das atividades planejadas, em seu processo de deliberação dissimulada da estratégia, onde se realiza todo o processo de planejamento estratégico sem assumi-lo. Sua dirigente (SCHWARZ, 2006) confunde participação e inclusão, com transmissão de ordens e busca promovê-lo sob discurso democrático, ético e imperativo, sem esconder que Kaplan e Norton (2006, p.33-47) esforçam-se para legitimá-lo apresentando-o como os “mecanismos ideais” para a “gestão da estratégia”, explorando uma pretensa infalibilidade de seus métodos e seus “princípios”:

“Quando perguntávamos aos executivos sobre o papel do BSC no avanço notável de suas organizações, quase sempre a resposta resumia-se em duas palavras: *alinhamento* e *foco*. O BSC criara as condições para que alinhassem todos os recursos organizacionais\_ equipes executivas, unidades de negócios, áreas de apoio, tecnologia da informação e recrutamento e treinamento de empregados\_ e para que focassem intensamente a implementação da estratégia.” (KAPLAN, NORTON, 2004, p.IX, grifos do autor)

O significado dos valores constitutivos do BSC, da sua ideologia revelada em torno da noção de “foco” e “alinhamento”, desvelam-se quando se investigam criticamente os cinco “tabus” (ANDRADE, 2011, p.85-298), ou “princípios”, inerentes à sua configuração (KAPLAN, NORTON, 2000): (1) “Traduzir a estratégia em termos operacionais”, (2) “alinhar a organização à estratégia”, (3) “Transformar a estratégia em tarefa de todos”, (4) “converter a estratégia em processo contínuo” e (5) “mobilizar a mudança por meio da liderança executiva”. Transformá-los em totem requer sua compreensão e transfiguração a partir da sua redução antropofágica radical!

“FESTA DA RAÇA  
Hu certo animal se acha também nestas partes  
A que chamam preguiça  
Tem hua guedelha grande no touriço  
E se move com passos tam vagarosos  
Que ainda que ande quinze dias aturado  
Não vencerá a distância de hu tiro de pedra”  
(ANDRADE, 1990, p.73)

O primeiro tabu pressupõe que o “alinhamento” é produto de transmissão de ordens e estímulos pecuniários e coercitivos. Excluindo os trabalhadores do estafe do processo de deliberação dos objetivos estratégicos organizacionais, do planejamento estratégico correspondente e mesmo de seu desdobramento nos serviços das equipes de trabalho (KAPLAN, NORTON, 1997), a tecnologia retroalimenta a alienação no trabalho e ainda responsabiliza os gerentes intermediários pela desmotivação decorrente, de maneira que o “alinhamento” corrompe-se em subordinação a uma estratégia deliberada sob as restrições da racionalidade restrita da alta cúpula gerencial:

“O trabalhador e o grupo de trabalho são responsáveis por seus serviços e pelas relações entre os diversos serviços. Eles são responsáveis por pensar no modo como o trabalho deve ser executado. São responsáveis por alcançar as metas propostas para o desempenho, como são responsáveis tanto pela quantidade da produção como pela qualidade. E são responsáveis pelo aperfeiçoamento do serviço, das ferramentas e processos, bem como de suas próprias aptidões. É impossível prescrever de fora uma estrutura ‘correta’ para o grupo de trabalho” (DRUCKER, 1984, p.292)

O segundo tabu destaca o choque entre os valores constitutivos do BSC e o da cultura organizacional em que seria implementado, na sujeição da estrutura informal a uma estratégia deliberada de maneira centralizada. A escola institucional (HAN, 2009, p.3) defende a organização como organismo adaptativo que afeta e é afetado pelo ambiente externo, aderindo sua relevância e competitividade à sua capacidade de institucionalizar-se, possível apenas a partir de uma estratégia formada a partir da interação entre as possibilidades do ambiente externo e as especificidades de sua estrutura organizacional:

“The definition of organization by Selznick was taken from C.I. Bernard, who regards organizations as system of consciously coordinated activities. However, Selznick thinks the definition ‘bare and lean’ (...). ‘An institution, on the other hand, is more nearly a natural product of social needs and pressures \_ a responsive, adaptive organism.’ As a social institution, an enterprise should be aware that ‘social setting of administrative activity goes beyond public relations’. Furthermore, ‘the relation of an organization to the external environment is, however, only one source of institutional experience. There is also an internal social world to be considered’. The internal social world is characterized by informal structures, which are the relations of people and formal structures, which define the relations of activities. ” (HAN, 2009, p.3)

O terceiro tabu revela o “foco” enquanto ideologia de caráter “missionário” (ANDRADE, 2011, p.85-298), uma prática darwinista disfarçada de meritocracia, característica de um paradigma administrativo interessado na “supressão do outro”, escolhendo as “funções estratégicas” que serão gerenciadas e condenando as demais ao desprezo, à execução acrítica, rotineira e alienada, de atividades consideradas irrelevantes para a consecução dos objetivos tático-estratégicos organizacionais (KAPLAN, NORTON, 2004, p.201-319). Certo, a “tarefa de todos” resume-se à subssunção à política cognitiva organizacional, não ao reconhecimento por sua contribuição:

“Só quando o trabalho for efetiva e completamente controlado pela humanidade\_ e, portanto, só quando ele tiver diante de si a possibilidade de ser ‘não apenas meio de vida’, mas o ‘primeiro carecimento da vida’\_, só quando a humanidade houver superado qualquer caráter coercitivo em sua própria autoprodução, só então terá sido aberto o caminho social para a atividade humana como finalidade autônoma” (LUKÁCS, 2007, p.242)

O quarto tabu parte da admissão de que a transformação da estrutura organizacional é determinada exclusivamente pelo ambiente externo, ignorando que a reprodução institucional resulta de sua mediação ambiental coordenada por uma liderança executiva “assimilativa” (HAN, 2009, p.10-11). A partir das questões ontológicas levantadas por Lukács (2007, p.225-245) é possível concluir, ainda, que a organização age constrangida materialmente, economicamente, sob um contexto que se revela encarnação de valores projetados no ambiente.

Portanto, a análise da indústria e da concorrência não é suficiente, embora necessária, para “converter a estratégia em processo contínuo” e virtuoso, parte de uma saga emancipadora e progressista, baseada na participação e inclusão (ANDRADE, 2011) dos seus trabalhadores. A organização afeta o mercado e a sociedade propondo alternativas significantes, valores autênticos que a legitimem socialmente e suportem sua institucionalização, sua reprodução enquanto parte relevante da totalidade, reconhecida por sua contribuição ao progresso social:

“Precisamente essa ligação do reino da liberdade com sua base sócio-material, com o reino econômico da necessidade, mostra como a liberdade do gênero humano é o resultado de sua própria atividade. A liberdade, bem como sua possibilidade, não é algo dado por natureza, não é um dom concedido a partir do alto e nem sequer uma parte integrante\_ de origem misteriosa\_ do ser humano. É o produto da própria atividade humana, a qual, embora sempre engendre concretamente algo diferente daquilo que se propusera, termina por ter conseqüências que ampliam, de modo objetivo e contíguo, o espaço no qual a liberdade se torna possível; e tal ampliação ocorre, precisamente, de modo direto, no processo de desenvolvimento econômico, no qual, aumenta o número, o alcance, etc, das decisões humanas entre alternativas, e, por outro lado, se elevam as tarefas a eles colocadas por sua própria atividade. Tudo isso, naturalmente, permanece ainda no ‘reino da necessidade’” (LUKÁCS, 2007, p.242)

O quinto tabu revela-se a partir do argumento de que “só se pode gerenciar o que se pode medir” (KAPLAN, NORTON, 2004), reforçando sua inconveniência por corromper o sentido da quantificação, deslocando-a de sua validade enquanto *feedback* informacional conveniente para o autocontrole (DRUCKER, 1983, p.503-515). A tecnologia antes pune do que controla. Aliena ao invés de aperfeiçoar os seus trabalhadores. Torna a organização lenta, burocratizada e preguiçosa. Sujeita o movimento organizacional aos interesses de curto prazo do mercado de capitais:

“Os trabalhadores e seus chefes de primeira linha devem receber mensurações e informações controladoras que lhes permitam dirigir seus esforços para conseguir resultados imediatos sob seu controle. No entanto, é característico que os chefes da primeira linha recebam todo mês relatórios sobre os resultados relativos ao controle da qualidade da fábrica inteira, enquanto os trabalhadores nunca recebem coisa alguma. Por sua vez, a alta administração geralmente recebe informações e mensurações que os gerentes do nível médio precisam e podem

usar, e que pouco ou nada dizem respeito ao seu próprio trabalho de alta direção.

Em grande parte, o motivo disso tudo é a confusão existente entre o controle como dominação sobre terceiros e o controle como conduta racional. Se os controles não forem dirigidos de forma a satisfazer a este último ponto, e isso quer dizer de forma a proporcionar o autocontrole, eles conduzirão às medidas erradas. Eles passam a constituir, aí, ‘descontroles’” (DRUCKER, 1984, p.514)

Finalmente, a tecnologia incorre no equívoco porteriano (AKTOUF, 2002) de elaborar o posicionamento competitivo de maneira supostamente “objetiva”, separando-o da perspectiva estratégica organizacional, de modo que o *ethos* missionário (ANDRADE, 2011, p.85-298) não é revelado apenas pelo seu caráter centralizador, mas também por ignorar o ato de iniciar e mediar inerentes à administração, reduzindo-a ao ato de gerenciar de maneira que tende a inibir as estratégias emergentes e a sua eficácia empreendedora:

“As organizações podem distinguir dois tipos de planejadores, que podem ser chamados de canhotos e destros. Os canhotos encorajam o pensamento estratégico criativo, levantam todos os tipos de perguntas difíceis e buscam estratégias emergentes em correntes de ações das suas organizações. Os planejadores destros estão preocupados com espécies mais formais de análise de estratégias e particularmente com a programação estratégica de estratégias nitidamente pretendidas, as quais, como esperamos que esta discussão tenha deixado claro, servem somente para um contexto que seja bastante *estável* ou no mínimo *previsível* ou, o que vem a dar no mesmo, *controlável* pela organização. Mas quando as mudanças têm de ser drásticas e a situação torna-se menos estável, previsível e/ou controlável, então é melhor confiar primeiro nas formas mais frouxas de geração de estratégias e, a seguir, em planejadores canhotos, mas *nunca* nos preceitos da escola de planejamento.” (MINTZBERG, 2000, p.66)

A “proposta de valor” do BSC (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 327-375), outrossim, é um atrapalhado desenvolvimento do modelo porteriano que, por sua vez, baseia-se em premissas inconvenientes para o atual ambiente competitivo (PORTER, 2009): mercados estáticos, nos quais os competidores não apresentam diferenças significativas de capacidade empresarial e o *market share*, a rentabilidade e o *branding*, não impactam a retenção e atração do cliente, tornando premente a completa transfiguração da tecnologia, sua “devoração crítica” (ANDRADE, 1990), assimilando-a de maneira lúdica, conveniente à virtuosidade administrativa.

## **5. CONCLUSÃO**

### **5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A crise domina o noticiário econômico desde 2008 com a “quebra” do banco de investimentos estadunidenses Lehman Brothers e o início da escassez de crédito que se desdobraria posteriormente em crise da dívida soberana (ROUBINI, 2010). De quando em vez manifesta-se no noticiário político e social, questionando a falta de “lideranças” capazes de nos conduzir à superação dos desafios do presente (COSTA, 2011). Teria esta crise social alguma relação com os objetivos da administração, tal como formulados por Peter Drucker (1984): Integrar as atividades produtivas organizacionais aos objetivos tático-estratégicos da organização de maneira sustentável e articulada à realização do trabalhador?

Antes de tudo, precisamos compreender que crise é esta. Ora, crise é um conceito que acompanha a própria idéia de desenvolvimento capitalista, parte constitutiva fundamental no modelo de desenvolvimento econômico de Joseph Schumpeter (1985), desafio e oportunidade à implantação do projeto nacional – desenvolvimentista em Celso Furtado (2008; 1979) e também para a superação das limitações inerentes ao capitalismo enquanto paradigma social próprio de determinado momento histórico (MARX, 2004).

István Mészáros (2011) acredita que estamos diante de uma crise orgânica do capitalismo cujo processo começara na década de 1960, decorrendo da luta pelos direitos civis nos EUA, liderados por Martin Luther King Jr, e do Maio de 1964, em Paris, quando estudantes universitários formaram barricadas para reivindicar autonomia, inclusão e liberdade

(HOBSBAWN, 2008). Mészáros (1981) argumenta que a superação da crise do capitalismo não será possível por meio de “reformas” conservadoras, mas apenas pela sua transposição, superando o “trabalho alienado”, o controle das organizações pelos proprietários dos meios de produção e a “coisificação do homem” resultante da “fetichização da mercadoria”.

O significado desta afirmação na “sociedade pós-capitalista” (DRUCKER, 1995) e pós-soviética, momento histórico em que a crise afeta inclusive os paradigmas ideológicos que configuraram o século XX (HOBSBAWN, 2008), não podem ser separados da discussão acerca da contribuição social dos administradores enquanto agentes relevantes na constituição da nova sociedade (ANDRADE, 2011).

Segundo Drucker (1995), esta nova sociedade será fundada no “conhecimento”, de maneira que o esgotamento do capitalismo e a urgência da configuração da sociedade pós-capitalista revelam-se na premência da aplicação do conhecimento à consecução dos objetivos administrativos e sua primazia na cadeia de valor organizacional, trazendo consigo o desafio da organização do trabalho intelectual e da superação da dicotomia intelectual/executivo. Certo, o enfraquecimento do estado-nação e o aumento da influência social das organizações trazem consigo a proeminência dos administradores, mas Drucker (1995) ignora seus impactos na utopia democrática e emancipadora, numa sociedade baseada no conhecimento unidimensional. A divisão do trabalho típica do capitalismo seria conveniente para tornar este trabalho intelectual produtivo e realizado? Poder-se-ia falar em superação do capitalismo sem alterar seus elementos fundamentais (MARX, 2004): propriedade privada, divisão do trabalho, fetichização da mercadoria e trabalho alienado?

Mészáros (1981) recupera o conceito de alienação contido nos *Manuscritos econômico-filosóficos*, obra - síntese da produção do jovem Karl Marx (MARX, 2004), analisando a unidade dos seus “aforismos” e sua impregnação em sua produção ulterior, demonstrando não contradizer sua obra madura e desvelando que o trabalho alienado é o ponto central da sua problemática, reforçando que a alienação possui quatro dimensões: do produto do trabalho, de si, da condição humana e do convívio humano.

Portanto, o que caracteriza o trabalho assalariado como trabalho alienado não é o salário, a divisão do trabalho ou mesmo a remuneração do investidor que assume o risco de financiar a atividade organizacional, mas a supressão da autonomia do trabalhador pelo controle centralizado da organização pelos proprietários dos meios de produção. Isto significa que, na concepção de Marx (2004), a divisão do trabalho baseada na especialização unidimensional é própria do “trabalho abstrato”, deslocado do vir-a-ser do homem enquanto tal, tornando impossível a sua satisfação no trabalho.

A alienação de si decorre da exclusão do trabalhador enquanto agente autônomo em suas atividades sociais produtivas e conduz a um trabalho organizado a partir de um contingenciamento economicista, deslocado de um significado social (MÉSZÁROS, 1981). A competição empresarial degenera-se em disputa entre capitalistas avaros em busca da produção de “mercadorias” “fantasmagóricas”, sem valor existencial (MÉSZÁROS, 1981). A alienação de si conduz a uma sociedade em que predomina o niilismo e o espírito missionário (ANDRADE, 2011).

Mészáros (1981) reitera que soluções exclusivamente econômicas não serão capazes de superar a alienação. Por outra, ainda que amplie o campo de possibilidades à concretização da liberdade humana, o efeito direto do “desenvolvimento econômico” é a amplificação e a ressonância do trabalho alienado. Deste modo, a planificação da economia, a igualdade dos salários e o desenvolvimento econômico tendem a aprofundar a alienação, ao invés de superá-la. Coerentemente com o demonstrado por Weber (2006), para quem a superação do capitalismo a partir do seu próprio desenvolvimento aumenta os seus beneficiados e, portanto, sua legitimação, mantendo intacto seu “espírito”, Mészáros (1981) diferencia a divisão do trabalho capitalista daquela baseada no caráter social do trabalho, defendendo a superação do paradigma organizacional em que os imperativos materiais governam o homem, por aquele em que o trabalho governa os imperativos econômicos, tornando-os pontos de partida para a concretização de sua liberdade.

A perspectiva estética apresentada nesta monografia pode contribuir para a superação deste desafio, atentando que o desenvolvimento necessário ao progresso social, só pode promover-se impregnado de “retrocessos” em

seu espírito (CARVALHO, COLLARIS, FARIA 2001). Isto significa que a relação entre a dicotomia emancipação/alienação do trabalhador (SANTOS; ALOUFFA; NEPOMUCENO; 2010), a política cognitiva (RAMOS, 1989) e a estratégia organizacional (DRUCKER, 1984) são pontos decisivos para a superação da crise orgânica do capitalismo (MÉSZÁROS, 1981).

A elaboração de um processo de planejamento estratégico e deliberação dos objetivos tático-estratégicos organizacionais de maneira participativa e inclusiva (ANDRADE, 2011), no qual os trabalhadores detêm autonomia e identidade organizacional suficientes para elaborarem coletivamente sua inserção no projeto humano de construção de si, não podem prescindir da projeção não supressora de sua tribo, sua instituição (HAN, 2009), no ambiente social. O tribalismo universalizante, na “sociedade das organizações” (DRUCKER, 1995), decorrerá da assunção, pelo administrador, do seu papel mediador neste processo, revelando-se um agente decisivo na eterna saga pela auto-determinação humana para além das restrições impostas pela tirania da “economia do ter” (ANDRADE, 2011).

A “devoração crítica” (ANDRADE, 1990) da tecnologia de planejamento estratégico pesquisada nesta monografia de fim de curso (KAPLAN,NORTON, 2006; KAPLAN,NORTON, 2004; KAPLAN,NORTON, 2000; KAPLAN,NORTON, 1997), transfigura-a de maneira que se torne instrumento de uma “liderança assimilativa” (HAN, 2009) onde os trabalhadores do estafe responsabilizam-se pela definição dos objetivos para o seu trabalho e contribuem para a deliberação dos objetivos tático-estratégicos organizacionais. A tecnologia precisará rever suas “perspectivas” a fim de tornar a perspectiva estratégica e o posicionamento competitivo, coerentes. Precisarão revolucionar o sentido de suas pesquisas de “clima organizacional” e “prontidão do capital humano”, de maneira que o aperfeiçoamento humano no trabalho resulte de uma racionalidade comunicativa (HABERMAS, 2004), baseando-se no diálogo entre os stakeholders envolvidos nas atividades empresariais. Desta forma, estarão criadas as condições para a apropriação da tecnologia de maneira coerente com a virtuosidade administrativa, a institucionalização organizacional e a sustentabilidade de sua vantagem competitiva.

## 5.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A principal limitação desta monografia de fim de curso deve-se ao seu caráter embrionário. Trata-se do clímax de mais três anos e meio de pesquisa, quatro anos de trabalho em grandes organizações, públicas e privadas, além de seis anos e meio de vida universitária. Trata-se de tempo razoável para um graduando, talvez razoável demais, mas de pouco tempo para uma proposta desta envergadura.

A consequência direta desta limitação física e cognitiva é que os efeitos práticos desta pesquisa dependem dos esforços do leitor para a consecução de progressos visando concretizar a revolução dos administradores idealizada por O. Andrade (2011) e desenvolvida nesta pesquisa. Algumas indicações podem ser buscadas nestas considerações finais e mesmo no capítulo 4, mas elas de modo algum devem ser tratadas como prescrições.

Por outra, o caminho adotado é coerente com os princípios da redução sociológica (RAMOS, 1996), reunindo conhecimentos construídos orientados para suportar uma transformação prática. Não se trata, portanto, de uma pesquisa-ação (THIOLLENT, 1994), que, entretanto, seria um excelente ponto de partida para pesquisas futuras interessadas em concretizar transformações no BSC convenientes para transfigurá-lo de tecnologia de planejamento centralizado à tecnologia de configuração das atividades organizacionais de maneira participativa e inclusiva.

Do ponto de vista gnosiológico, duas questões precisam ser melhor desenvolvidas, sob riscos de encerrarem esta pesquisa em divagações sem qualquer valor prático-progressista. A primeira é a relação entre as discussões sobre a teoria da agência (BRAVO, 2009), envolvendo os conflitos entre acionistas e administradores e a crise orgânica do capitalismo (MÉSZÁROS, 1981). Depois, cumpre investigar com maior profundidade o efeito do enfraquecimento do estado - nação e a proeminência das organizações na construção da sociedade (DRUCKER, 1995), destacando seus efeitos na democracia, na transformação social e, claro, na consecução e sustentação da relevância e competitividade organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Mário de. **Macunaíma: O herói sem nenhum caráter**. Rio de Janeiro – RJ: Agir, 2007. 237p. (Obras completas de Mário de Andrade).
- ANDRADE, Oswald de. **Manifesto da poesia Pau Brasil**. Rio de Janeiro – RJ: Jornal Correio da Manhã, 18 de março de 1924.3p
- \_\_\_\_\_. **Manifesto Antropofágico**. Ano I nº1. Rio de Janeiro-RJ: Revista Antropofagia, 1928. 6p
- \_\_\_\_\_. **Pau Brasil**. 2ª Ed. Rio de Janeiro – RJ: Editora Globo, 1990. 145 p.
- \_\_\_\_\_. **Ponta de lança**. Rio de Janeiro – RJ: Editora Globo, 2004. 207p.
- \_\_\_\_\_. **Estética e Política**. Rio de Janeiro – RJ: Editora Globo, 2007. 301p.
- \_\_\_\_\_. **A Utopia Antropofágica**. 4ª Ed. Rio de Janeiro – RJ: Editora Globo, 2011. 348p.
- AKTOUF, Omar. **Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter**. São Paulo – SP: Revista de administração de empresas, 2002. P.43-53.
- ALVES, Castro. **Espumas flutuantes**. Rio de Janeiro – RJ: Klick Editora, 1997. 185p. (Coleção Livros O GLOBO)
- ANSOFF, Igor. **Implantando a administração estratégica**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. Ed. Atals. Rio de Janeiro – RJ. 1993. 590p.
- ARISTÓTELES. **A ética**. Trad. Cassio M. Fonseca. Rio de Janeiro – RJ: Ediouro, 1980. 178p.
- \_\_\_\_\_. **A arte retórica e a arte poética**. Trad. (Versão Francesa) Antonio Pinto de Carvalho. Rio de Janeiro – RJ: Ediouro, [1980]. 348p.
- ASSIS, Machado de. **Poesias Completas**. Rio de Janeiro – RJ: Garnier, 1999. 372p.
- AZEVEDO, Ariston. **A sociologia antropocêntrica de Alberto Guerreiro Ramos**. 2006. 311p. Tese de doutoramento em Sociologia Política. CFCH /UFSC, Florianópolis-SC, 2006a.
- \_\_\_\_\_. **A Redução sociológica em perspectiva histórica**. Salvador – BA: 30º EnANPAD, 2006b. 16p.
- AZEVEDO, Ariston; GRAVE, Paulo César. **Prolegômenos a toda administração Possível\_ Administração: O que é isto?** Rio de Janeiro – RJ: EnANPAD, 2008. 16p.
- AZEVEDO, Ariston; ALBERNAZ, Renata O. **A redução sociológica em status nascendi: os estudos literários de Guerreiros Ramos publicados na revista Cultura Política**. Salvador – BA: Revista Organizações & Sociedade / EAUFBA \_ Especial Guerreiro Ramos, 2010. P.47-68
- BARIANI, Edison. **Guerreiro Ramos: uma sociologia em mangas de camisa**. Rio de Janeiro – RJ: EnANPAD, 2010. 17p.

BEUREN, Ilse Maria; SPESSATO, Giseli. **Percepção da justiça organizacional na avaliação de desempenho fundamentada no balanced Scorecard**. Rio de Janeiro – RJ: IV Encontro de estudos organizacionais do ANPAD, 2010. 17p.

BOAVA, Diego L. Teixeira; MACEDO, Fernanda M. Felício. **Constituição ontoteleológica do empreendedorismo**. Rio de Janeiro – RJ: EnANPAD, 2007. 15p.

\_\_\_\_\_. **Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo**. São Paulo-SP: EnANPAD, 2009. 15p.

BOFF, Leonardo. **Jesus Cristo Libertador**. Petrópolis – RJ: Ed Vozes, 1972.

BORINELLI, Márcio Luiz; et al. **Relevance lost: uma releitura**. São Paulo – SP: Congresso USP de controladoria e qualidade, 2005. 16p.

BOSI, Alfredo. **História concisa da Literatura Brasileira**. São Paulo- SP: Cultrix, 1994. 528p.

BRAVO, Marcos V. C. A. **Governança corporativa: conceitos, legitimação e expansão**. 32p. Monografia de conclusão de curso de Administração. FACC / UFRJ, 2009.

BRITO, Mário da Silva. **Oswald, democracia e liberdade**. In: ANDRADE, Oswlad de. Ponta de Lança. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2004. 207p. p.37-43.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Trad.: Ruth Joffily. Rio de Janeiro – RJ: Francisco Alves Editora, 1977. 251p.

CAMPOS, Augusto de. **Uma poética da radicalidade**. In: ANDRADE, Oswlad de. Pau Brasil. Rio de Janeiro - RJ: Editora Globo, 1990. 145p. P.7-54.

CAMPOS, Augusto de; CAMPOS; Haroldo de; PIGNATARI, Décio. **Teoria da Poesia Concreta**. São Paulo - SP: Ateliê Editorial, 2006. 207p.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodriguez Leita da; JUNQUILHO, Gelson Silva. **O fazer estratégia como prática social: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas nas organizações**. Rio de Janeiro - RJ: EnANPAD, 2008. 15p.

CARVALHO, José Luis Felício; COLLARES, Lyli, FARIA, Alexandre. **Antropofagia, antropofagia e estudos tribais: Em busca da conciliação dialética de arte, cultura e estética no Brasil**. Campinas – SP. Anais do XXV EnANPAD, 2001. 15p.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: Práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Tradução de Silvia Schiros. Rio de Janeiro - RJ: Rocco, 1995. 408p.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós capitalista**. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. 4ª Ed. São Paulo – SP: Pioneira, 1995. 171p.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneur): prática e princípios.** Trad. Carlos A. Malferrari. 2ª Ed. São Paulo – SP : Pioneira, 1987. 366p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração.** Trad. Carlos A. Malferrari. São Paulo – SP : Pioneira, 1984. 713p.

\_\_\_\_\_. **50 casos reais de administração.** Trad. Carlos A. Malferrari. São Paulo – SP : Pioneira, 1983. 245p.

\_\_\_\_\_. **Uma era de descontinuidade: Orientação para uma sociedade em mudança.** Trad. J. R. Brandão Azevedo. São Paulo – SP : Circulo do livro, 1969. 423p.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese.** Trad. Gilson César Cardoso de Souza. 23ª Ed. São Paulo – SP: Ed. Perspectiva, 2010. 170p.

FARIA, Jose Henrique de. **Consciência crítica com ciência idealista: paradoxos da redução sociológica na fenomenologia de Guerreiro Ramos.** Rio de Janeiro – RJ: Cadernos EBAPE / FGV, 2009. P.419-446.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa: Edição histórica 100 anos.** 5ª Edição. Curitiba – PR. Editora Positivo – Livros, 2010. 2222p.

FONSECA, Ana Carolina P. Duarte da; FERNANDES, Frederico P. Pereira. **A implantação do Balanced Scorecard em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional.** ABCustos Vol2. 2007.p.79-101

FURTADO, Celso. **Criatividade e dependência na civilização industrial.** São Paulo – SP: Companhia das letras, 2008. 235p.

\_\_\_\_\_. **Teoria e política do desenvolvimento econômico.** 7ª Ed. São Paulo - SP: Nacional, 1979. 248p.

GUIMARÃES, Vicente *et al.* **Convergências e complementaridades da corrente neoschumpeteriana com o pensamento estruturalista de Celso Furtado.** In: SABOIA, João; CARVALHO, Fernando J. Cardim de. Celso Furtado e o Século XXI. Rio de Janeiro – RJ: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007. 445p. p.205 – 236.

COSTA, Antonio Luiz M. C.C. **O erro do milênio.** In: CARTA CAPITAL. Bin Laden venceu: A xenofobia, a prepotência, a insegurança mundial e a decadência dos EUA não eram os objetivos? Edição nº663. São Paulo – SP: Editora Confiança, 14 de Setembro de 2011. 82p. p.36-39.

HABERMAS, Jürgen. **Verdade e justificação: ensaios filosóficos.** Trad. Milton Camargo Mota. São Paulo – SP: Edições Loyola, 2004. 330p.

HAN, Yi. **Institucional leadership revisited.** San Francisco – CA: American Sociological association annual meeting, 2009. 19p.

HOBBSAWN, Eric. **A era dos extremos: O breve século XX**. Tradução da versão Inglês por: Marcos Santarrita. 10ª Ed. São Paulo – SP: Companhia das letras, 2008. 632p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 360p.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 471p.

\_\_\_\_\_. **A organização orientada para a estratégia**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 416p.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação**. Trad. Luiz Euclides T. Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

LUKACS, Georg. **Arte e sociedade: Escritos estéticos 1932 - 1967**. Trad. Carlos Nelson Coutinho e João Paulo Neto. Rio de Janeiro - RJ: Editora UFRJ, 2011. 269p.

\_\_\_\_\_. **Prolegômenos para uma ontologia do ser social: Questões de princípio de uma ontologia hoje tornada possível**. Trad. Lya Luft e Rodnei Nascimento. São Paulo – SP: Boitempo Editorial, 2010. 415p.

\_\_\_\_\_. **O jovem Marx e outros escritos de filosofia**. Trad. Carlos Nelson Coutinho e João Paulo Neto. Rio de Janeiro - RJ: Editora UFRJ, 2009. 251p.

MACHADO, Ana M.N.; BIANCHETTI, Lucídio. **(Des)feticização do produtivismo acadêmico: desafios para o trabalhador-pesquisador**. São Paulo – SP. RAE: Revista de Administração de empresas, jan/jun, 2011. P.244-254.

MARGOTO, Julia B.; BEHR, Ricardo R.; PAULA, Ana Paula Paes de. **Eu me demito! Evidências de racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações**. Salvador – BA: Revista Organizações & Sociedade / EAUFBA \_ Especial Guerreiro Ramos, 2010. P.115-136.

MARITAN, Jacques. **Humanismo integral**. Trad. Afrânio Coutinho. São Paulo – SP: Ed. Dominus, 1962. 243p.

MARIZ, Luiz Alberto da Costa. **Pressões da globalização e resposta criadora**. Salvador – BA: XXX Encontro nacional do ANPAD, 2006. 15p.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico – filosóficos**. Trad.: Jesus Ranieri. São Paulo – SP. Boitempo Editorial, 2004. 176p.

MASCARENHAS, André O.; ZAMBALDI, Felipe; MORAES, Edmilson Alves de. **Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional**. São Paulo – SP. RAE: Revista de Administração de empresas, jan/jun, 2011. P.265-279.

MEIRELLES, Cecília. **Escolha seu sonho**. Rio de Janeiro – RJ: Record, 1964. 131p.

MELHORES E MAIORES: AS 1000 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL. *Exame*. São Paulo – SP: Editora Abril, Edição 995, julho de 2011, 2011. 700p.

MÉSZÁROS, István. **Estrutura social e formas de consciência II: A dialética da estrutura e da história**. Tradução da versão Inglesa por: Rogério Bettoni. São Paulo - SP: Boitempo Editorial, 2011. 370p.

\_\_\_\_\_. **Marx: Teoria da alienação**. Trad. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro – RJ: Zahar Editores, 1981. 303 p.

MINTZBERG, Henri. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Mantingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Trad. Cyro Bernardes. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003. 336p.

OLIVEIRA, Lucia Lippi. **A Sociologia do Guerreiro**. Rio de Janeiro – RJ: Editora UFRJ, 1995. 193p.

OLIVEN, Rubem G. **Brasil: uma modernidade tropical**. Rio de Janeiro: Revista Etnográfica Vol III, 1999. P.409-427.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo - SP: Harbra. 1989. 312p.

PLATÃO. **A República**. Trad. Leonel Vallandro. Rio de Janeiro – RJ: Ediouro, [1980]. 392p.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Trad. Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro - RJ: Campus, 1986. 351p.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. Trad. Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro - RJ: Campus, 1989. 362p.

\_\_\_\_\_. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Ed. Revista e ampliada. 14ª Ed. Rio de Janeiro – RJ: Campus, 2009.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução Sociológica**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1996. 273p.

\_\_\_\_\_. **Introdução Crítica à Sociologia Brasileira**. Rio de Janeiro - RJ: Editora da UFRJ, 1995. 290p.

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2ª Ed. Tradução de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989. 209p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à cultura**. Rio de Janeiro – RJ: Cruzada da boa imprensa, 1939. 120p.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**. 2ª Ed. São Paulo – SP: Editora Atlas, 1999. 301p.

ROUBINI, Nouriel. **A economia das crises: um curso relâmpago sobre o futuro do sistema financeiro internacional**. Trad.: Carlos Araújo. Rio de Janeiro – RJ: Intrínseca, 2010. 368p.

SANTOS, Ana Carolina B.; ALLOUFA, Jomária Mata de Lima; NEPOMUCENO, Luciana Holanda. **Epistemologia e metodologia para as pesquisas críticas em administração: leituras aproximadas de Horkheimer e Adorno**. São Paulo – SP: RAE: Revista de Administração de Empresas, 2010. P.312-324.

SANTOS, Marcos E. **Da observação participante à pesquisa-ação: uma comparação epistemológica para estudos em administração**. Disponível em < [http://www.angelfire.com/ms/tecnologia/pessoal/facef\\_pesq.pdf](http://www.angelfire.com/ms/tecnologia/pessoal/facef_pesq.pdf) >, acessado pela última vez em 30 de junho de 2011. 15p.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e ciclo econômico**. Trad. Maria Sílvia Possas. 2ª Ed. São Paulo – SP: Nova Cultural, 1985. 169p. (Coleção Os Economistas).

SCHWARZ, Fanny. **Prefácio à edição brasileira**. In: Alinhamento. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 360p. 3p.

SILVA, Leandro Costa da. **O *balanced Scorecard* e o processo estratégico**. São Paulo – SP: Caderno de pesquisas em administração, outubro/dezembro 2003. P.61-73.

SOUR, Robert Henry. **Ética empresarial sem moralismo**. São Paulo – SP: Revista de administração, jul/set, 1994. 20p.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa – ação**. 6ª Ed. São Paulo – SP: Cortez Editora, 1994. 107p.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª Ed. Ed. Atlas. São Paulo – SP, 2010.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito capitalista**. Tradução da versão inglesa de: Parsons, Talcott, Harvard University; por: Pedro Nassetti. São Paulo - SP: Editora Martin Claret, 2006.235 p.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Antropofagia Organizacional**. São Paulo – SP: Revista de administração de empresas, 1998. P.6-17.

WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. **Produção científica em administração de empresas: Provocações, insinuações e contribuições para um debate local**. São Paulo – SP. RAC: Revista de administração contemporânea, 1999. P.147-178.