

---

# O Lugar do Lugar na Análise Organizacional

---

Peter Spink

## RESUMO

A construção do poder local, a disputa pelos arranjos de governança dos espaços dentro dos quais se organiza a vida de muitas pessoas, é um longo processo sócio-histórico. No Brasil, estimuladas pelos avanços da Constituição de 1988, expressões como orçamento participativo, inversão de prioridades, gestão democrática e governo popular, usadas inicialmente por governos de perfil de esquerda, mas depois também pelos de centro-esquerda e de centro, são cada vez mais frequentes em encontros e debates sobre a ação pública em âmbito local. Tais expressões demonstram a viabilidade de outra prática administrativa, voltada para os direitos individuais e coletivos. Local não é necessariamente sinônimo de municipal. Numa série de encontros recentes sobre a temática da redução da pobreza, a palavra que emergiu como mais adequada para aludir a esse espaço de ação é **lugar**, um horizonte de ligações, de produção de sentido e de lutas, que pode ser submunicipal, municipal, intermunicipal ou microrregional. Para a teoria organizacional, o foco no lugar como espaço de ação evidencia uma série de questões pouco abordadas. Este trabalho busca uma aproximação inicial com essa temática, para demonstrar seu potencial na reelaboração do fenômeno organizacional como um todo.

**Palavras-chaves:** desigualdade social; lugar; teoria organizacional.

## ABSTRACT

In Brazil, the process of building an effective local level of governance has been taking place for a long time. More recently, stimulated by the 1988 constitution, terms such as participative budgeting, priority inversions and democratic governance are increasingly being used in technical debates and statements by political leaders. They reflect the viability of a different administrative practice, focussed on individual and collective rights. Local, however, is not necessarily synonymous with municipal. In a series of meetings that took place on the topic of poverty reduction, the term that seemed to better describe what was happening was **place**, a horizon of links, of meaning production and conflicts that could be submunicipal, municipal or intermunicipal in form. For organizational theory, the focus on **place** as a space for action throw light on a series of questions not normally focussed and may allow a different approach to the study of the organization as a social phenomenon.

**Key words:** social inequality; place; organizational theory.

## INTRODUÇÃO

Que é organização? Que são organizações? Tais perguntas referem-se a conceitos diferentes. A primeira orienta-se para as áreas de ação, atividade e processualidade da vida coletiva, sua forma-em-ação ou, para usar o conceito de Giddens (1979), sua estruturação. A segunda reporta-se a entidades, instituições, coletividades ou grupos, considerados, *a priori*, distintos, por não pertencerem à esfera do mundano, da vida diária de pessoas em ação e do amorfo. Ambas apontam para uma terceira pergunta: Por que usar a palavra organização? Sabemos que as sociedades ocidentais judaico-cristãs sobreviveram sem esse termo pelo menos até o final da era medieval e que seu uso em referência a um corpo, sistema ou sociedade consolidou-se no século XIX e transferiu-se para as **organizações** unicamente na segunda metade do século XX. Sua presença faz parte da modernidade e sua importância cresce a ponto de assumirmos, hoje, que as sociedades são naturalmente compostas por organizações e de aceitarmos, sem questionar, que os livros sobre suas versões mais aperfeiçoadas — especialmente a gestão empresarial — têm ocupado o lugar de detetives, amantes, cartomantes e espiões nas livrarias dos aeroportos.

Na discussão a seguir, que se caracteriza como trabalho em desenvolvimento, essas três perguntas serão os eixos de reflexão sobre o campo dos estudos organizacionais e sua estranha capacidade de **assumir-como-fato-dado** (*taken-for-granted*, no dizer de Garfinkel [1967]), que seu ponto de partida são as **organizações formais**. Alguns dos argumentos aqui apresentados têm suas raízes em trabalhos anteriores do autor. Dentre eles os mais relevantes talvez sejam os de 1989, 1991, 1992, 1994, 1996, 1997a e 1997b<sup>(1)</sup>.

## O 'LUGAR' SE APRESENTA

Há poucos anos, governo e cidadania no Brasil constituíam esferas distintas, para não dizer apartadas (Leal, 1949). A primeira dizia respeito à oligarquia de mando e, a segunda, a um jogo de ter mas não ter, caracterizado pela obrigatoriedade do voto para os letrados e a prática cotidiana de desigualdade e exclusão patrimonialista. Independentemente de sua relativa falta de efetividade operacional, a Constituição de 1988 reconheceu o desejo no país de uma nova configuração institucional desses elementos, especialmente no âmbito subnacional.

A construção do poder local, a disputa pelos arranjos de governança dentro dos quais se organiza a vida de muitas pessoas, é longo processo sócio-histórico. Pode ser percebido nos processos migratórios e nas lutas urbanas e rurais do início do século, nos movimentos rurais dos anos 50, no novo sindicalismo do final da década de 70 e nas tentativas de abrir espaços no final do regime militar — bem antes da Constituição de 1988. Experiências administrativas inovadoras em municípios como Lages (SC), Boa Esperança (ES) e Diadema (SP), foram precursoras de outras em Porto Alegre (RS), Recife (PE), Santo André (SP), Campinas (SP), Ipatinga (MG), Belo Horizonte (MG), Santos (SP), Londrina (PR) e Vitória (ES), as quais, por sua vez, estimularam muitas mais (vide as descrições de Nogueira [1992], Figueiredo e Lamounier [1996] e Lesbaupin [1996]). Na área dos estudos organizacionais, esse processo vem sendo acompanhado, entre outros, pelo trabalho pioneiro do Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais da Universidade Federal da Bahia (NEPOL/UFBA) (e.g., Fischer, 1993, 1996) e, mais recentemente, pelo Programa Gestão Pública e Cidadania da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV) (Farah, 1997, 2000; Spink, Clemente e Keppke, 1999; Spink, 2000).

Popular é um adjetivo frequentemente utilizado para qualificar uma administração ou governo local orientado para a provisão de serviços a grupos tradicionalmente excluídos e para a construção de uma cidadania ampla. Expressões como orçamento participativo, inversão de prioridades e gestão democrática são cada vez mais frequentes em encontros e debates sobre a ação pública. Refletem uma nova orientação, que ganha espaço especialmente diante do fracasso do atual modelo econômico e do aumento da pobreza e da exclusão social.

Dados publicados pelo Banco Mundial mostram que o Brasil é um país onde os 20% mais ricos da população detêm 67,5% da renda, enquanto aos 20% mais pobres cabem apenas 2% da renda. Essa diferença se vem estabilizando ao longo dos anos. Quase 70 milhões de pessoas buscam sobreviver com rendimento mensal familiar *per capita* inferior a meio salário-mínimo.

Algumas correntes de pensamento, ainda presentes no imaginário social, continuam a examinar a pobreza exclusivamente sob a ótica monetária e centrada no indivíduo. Outras abordam o problema exclusivamente no terreno da política macroeconômica. Ambas esquecem os múltiplos mecanismos sociais e administrativos que contribuem para a geração da desigualdade e da exclusão. Não há dúvida sobre as conseqüências desastrosas da atual política econômica e social, embora a política econômica isoladamente não explique o fenômeno. Não explica, por exemplo, por que motivo, tanto no Nordeste quanto no Sudeste do Brasil, a taxa de mortalidade infantil na faixa até cinco anos de idade entre os 20% mais

pobres é de 116 por mil, enquanto entre os 20% mais ricos é de 11 por mil, uma diferença de sobrevivência dez vezes maior.

A tendência atual é buscar uma abordagem mais integrada para a questão da pobreza, considerando não somente as capacidades e os recursos individuais ou sociais, ou as estratégias de estímulo ao desenvolvimento econômico socialmente sustentável, mas também a provisão e o acesso aos serviços e bens necessários para uma vida mais digna, menos desigual e com pleno exercício da cidadania (Abranches, 1987; Friedmann, 1992; Sen, 1992). Nesse sentido, a noção de pobreza vincula-se diretamente à questão fundamental da democratização da sociedade, da construção de laços sociais e da falta de proteção aos direitos individuais e coletivos.

O foco desse processo de construção é aquilo que costumamos chamar de **local**. Friedmann (1992), por exemplo, com muitos anos de experiência na América Latina, apontou oito vertentes a partir das quais o processo de inclusão precisa ser compreendido, começando pela base territorial do lar e da vizinhança segura, que ele chamou de ambiente amigável e que apóia a vida cotidiana. Seus outros eixos de análise são: tempo disponível, além do empregado na subsistência; acesso a conhecimentos e habilidades; informação relevante, clara, honesta e confiável sobre métodos, práticas e oportunidades de inclusão social; organização social; redes sociais; instrumentos de trabalho e de vida diária; recursos financeiros e formas de crédito.

Resultados similares emergiram de um estudo recente, organizado pelo Banco Mundial (Narayan et al., 1999), cujo componente brasileiro foi coordenado por Marcus Melo, da Universidade Federal de Pernambuco. No trabalho, algo em torno de 20 mil pessoas de 200 ou mais comunidades, em 23 países, participaram de discussões em grupo e entrevistas com o intuito de ouvir de maneira sincera a opinião das populações pobres sobre o que é bem-estar e o que provocaria uma diferença significativa em suas vidas. As respostas demonstraram que, para essas populações, bem-estar significa felicidade, harmonia, estar livre de ansiedades e ter paz interior, sentir-se protegido e seguro. Foi identificado o seguinte na parte brasileira do estudo: “A segurança é associada a uma variedade de fatores, incluindo emprego e renda regular, acesso à comida, boa saúde e acesso aos serviços de saúde, como também moradia e título de propriedade da terra” (Melo, 1999). Todos esses são elementos constitutivos daquilo que incluímos dentro da palavra **local**.

Seja nas grandes áreas urbanas, seja nos municípios de médio e pequeno porte e nas áreas rurais, há claras evidências do desejo de mudanças nesse quadro geral. Há um número significativo de tentativas de construir novas bases de convivência sendo registradas, por exemplo, nos anais dos Colóquios sobre o

Poder Local do NEPOL/UFBA, nos resultados anuais do Programa de Gestão Pública e Cidadania e pelo observatório regional criado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Será que a noção de **local**, mesmo no sentido amplo, como “espaço de convivência, nem sempre pacífica, de lógicas diferenciadas, culturas organizacionais polimorfais, solidariedade, disputas, conflitos” (NEPOL, 1999), é suficiente para uma reflexão mais teórica?

Falamos em poder local, ambiente local, comunidade local e local de um evento. Mas nas tecnoburocracias empresariais e públicas, quantas vezes não se diz que decisões menos importantes podem ser resolvidas **localmente**, ou no **local**? Será essa uma noção de segundo plano, uma visão num telescópio ao contrário? Podemos traçar um paralelo com o termo descentralização, cujo uso muitas vezes é uma forma sutil de valorizar o centro (Spink, Clemente e Keppke, 1999).

Uma preocupação inicial vem deste uso de **local** como elemento constitutivo de uma hierarquização de espaços (local, regional, nacional, global) e o perigo de reificação que isso poderia acarretar. Assim, o local é visto como parte intrínseca de uma lógica de ordenação de espaço — construído e produzido num dado processo socioeconômico — que automaticamente o subordina a algo maior. Aqui, voltamos à problemática do todo e das partes (Spink, 1991) e à dificuldade que a área de estudos organizacionais tem para focalizar o menor sem a tutela do maior.

## DEFININDO O ‘LUGAR’: UMA CONTRIBUIÇÃO COLETIVA

Esta preocupação foi confirmada nos resultados de um ciclo de quatro oficinas de confrontação, voltadas para a análise e reflexão de estratégias locais para a redução da pobreza, realizado durante 1998 e 1999 pelo Programa Gestão Pública e Cidadania da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, com o apoio da Fundação Ford. Em cada encontro fechado de dois dias estiveram presentes entre 30 e 40 pessoas de diferentes universos (pesquisa acadêmica, organizações comunitárias, ONGs, secretarias de governos municipais e estaduais, bancos de desenvolvimento e instituições multilaterais). A questão que desencadeou a série de reuniões foi simples e direta: haveria algum espaço de ação de combate à pobreza entre as macropolíticas nacionais e as ações de solidariedade desenvolvidas a partir da sociedade civil? Em caso positivo, que conclusões derivar daí, que caminhos seguir? Ao todo, 146 pessoas envolveram-se no trabalho de escuta, debate e confrontação, tendo sido focalizados mais de 20 programas e projetos, além de outras experiências trazidas pelos participantes. No final, a síntese

dos debates e as conclusões possíveis circularam entre todos os participantes até a aprovação de uma versão final (Camarotti e Spink, 1999). Nos encontros, outro termo foi muito usado pelos participantes para nomear esse espaço de ação: **lugar**. **Lugar** foi considerado uma referência a um horizonte de ações e ligações, de produção de sentido e de lutas. O **lugar**, como foi definido em termos práticos, é o “lugar da gente”.

**Lugar** e **local** têm conotações diferentes, apesar de próximas, como uma breve incursão ao dicionário demonstrará. Compartilham a mesma raiz latina (*locus*), embora a transformação que resultou em **lugar** tenha ganho características de espaço ocupado, de sítio, de uso para um fim determinado, e de lugarejo. Para simplificar, parece que lugar é um local povoado. Frequentemente fala-se de **local** como o “lugar onde moramos”; entretanto, como Lynch (1960) mostrou em seu estudo pioneiro sobre a subjetividade urbana, há muitos **lugares** num **local**. Num **lugar** pode incidir ao mesmo tempo o internacional, o nacional, o regional e o local e, dessa maneira, o termo talvez permita uma melhor problematização das contradições da globalização (Bauman, 1999), porque o global e o local se entrecruzam no **lugar**, junto com o virtual. Todos são produtos sociais com graus diferentes de intermediação. O **lugar**, em constante construção, é aquilo que temos; não há nada além dele. Seus horizontes e limites são produzidos e disputados por nós mesmos.

As conclusões foram muito importantes para a temática da pobreza e da exclusão social, especialmente em relação às possibilidades de ação no nível subnacional. Foram diversos os comentários sobre a temática do **lugar**; a noção que emerge no documento-síntese desenvolve uma teia de sentidos diferentes que se complementam:

“[...] a cara da gente, uma arena de demandas, conflitos e reivindicações para a melhoria na qualidade da vida; [...] denso, é a vida das pessoas em espaço e tempo que dependendo das circunstâncias pode ser o bairro, o município ou a região; [...] é onde se enraízam as experiências; territorialidade e identidade — o lugar, as raízes históricas e culturais; [...] o ponto de partido para a intersetorialidade; [...] uma nova concepção do local visto como lugar, onde a lógica da proximidade, do encontro e do confronto é possível; [...] que não é dado, mas se define e se redefine a partir das ações, remetendo a um contexto de relações que não é somente local; [...] o motor de arranque no enfrentamento da pobreza e a base da discussão sobre desenvolvimento; [...] um processo gradual de aproveitamento de oportunidades, de aprendizagem e de luta”.

Se aceitarmos a proposta de Wittgenstein (1953) de que as pessoas se reconhecem a partir da elaboração da linguagem, e se assumirmos que atos de fala,

discurso e retórica são interações e, conseqüentemente, um ponto privilegiado para compreender a ação de “estar-no-mundo” a partir do qual o ser deriva (Mead, 1956; Blumer, 1969), e se aceitarmos também que coletivamente as pessoas se reconhecem na reflexividade, no relato e na produção de saberes, não poderemos ignorar a construção que está sendo feita pelos participantes dos encontros. Trata-se de elaborar a noção de uma coletividade possível, num espaço e tempo enraizado fisicamente como um **lugar** onde se concretizam as lutas para a inclusão a partir do mundo vivido (Habermas, 1984) ou, nas palavras do Selznick (1992), a partir do “*moral commonwealth*”. A concepção de **lugar** que emerge não se remete para o micro e muito menos para o macro. A noção é de um nível **meso**, uma perspectiva de médio alcance (Spink, 1992) que contém os demais, incorporando o primeiro e projetando o segundo. Por isso, evitando a reificação dos níveis, não há nada além do lugar; nem em cima, embaixo ou do lado, um lugar leva a outro. Todo e tudo se encontram no lugar.

As conclusões da síntese apontam não para um universo sem **organizações**, mas para um denso cotidiano, em que a organização enquanto palavra-em-uso **também** está presente, mas não é o início, nem o meio e, muito menos, o fim. O olhar é outro. Inicia-se a partir da ação enquanto “fluxo de intervenções causais reais ou intencionais no processo contínuo de eventos no mundo” (Giddens, 1979). Se focalizássemos conceitualmente a questão do fenômeno organizativo a partir do **lugar**, teríamos de reconhecer que não são as organizações que possuem os ambientes, os mercados e os clientes, a não ser na maneira como Weick (1969) referiu em seu ensaio clássico sobre *organizing*, ou seja, enquanto processo de *enactment*, de criação de versões de mundo. Na mesma linha, seria difícil aceitar que foi o meio ambiente que gerou as organizações, como num processo ecológico simples, em que o primeiro é uma espécie de sopa primordial mal-ajeitada da qual emergem as figuras organizativas. Pode-se argumentar que o mundo do lugar também é uma construção; em contra-argumento, entretanto, seria necessário reconhecer que a polissemia de sua forma-em-ação expande e não reduz a reflexividade.

Há, sim, um complexo de ligações e relações de colaboração, solidariedade, contradição, disputa e de conflito presente na discussão sobre o **lugar**. Nessa linha, a sustentabilidade dos processos organizativos e das organizações se dá através da sustentabilidade das relações que deles fazem parte, relações essas cujos sentidos estão em constante produção (vide Spink, 1999). Faz parte desse olhar, ainda, estar atento às formas como a ação, como prática discursiva, torna-se um refém parcial — parcial porque sempre há certo grau de consciência prática — das tentativas de mobilizar seus conteúdos para legitimar os interesses seccionais de grupos hegemônicos. Por exemplo, anexando o sentido de local às noções de pequeno, de menor nível e de menos importante, ou transformando o

global e o local – ou o macro e micro – em esferas estratosféricamente distintas, como se fossem universos separados, existindo em altitudes diferentes.

## ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES PARA A COMPREENSÃO DO CONCEITO DE ‘LUGAR’

O termo **lugar** é muito promissor como ponto de partida para refletir sobre a organização, porque permite um olhar a partir de um enraizamento na processualidade do cotidiano e fora dos **muros** das organizações. Evidencia igualmente áreas de conhecimento e de reflexão interdisciplinar que não são normalmente consideradas pelo campo dos estudos organizacionais.

As noções de espaço e de localização, por exemplo, merecem muito mais consideração do que têm recebido, especialmente quando vistas a partir dos trabalhos de Lefebvre (1991) e Santos (1985, 1996). No brilhante trabalho de Lefebvre (1991), não há um espaço *a priori* vazio, preexistente e pronto para ser ocupado, como muitos de nós imaginamos. Pelo contrário, o espaço é uma construção ou, nas palavras desse autor, o espaço (social) é um produto (social).

*“Many people will find it hard to endorse the notion that space has taken on, within the present mode of production, within society as it actually is, a sort of reality of its own, a reality clearly distinct from, yet much like, those assumed in the same global process by commodities, money and capital. Many people, finding this claim paradoxical will want proof. The more so in view of the further claim that the space thus produced also serves as a tool of thought and action: that in addition to being a means of production it is also a means of control, and hence of domination, of power; yet that, as such, it escapes in part from those who would make use of it”* (Lefebvre, 1991, p. 26).

A dinâmica do **lugar** também está presente em Santos (1985, p. 2), para quem todo lugar está sempre mudando de significado a partir da sua **localização**:

“O movimento dialético entre forma e conteúdo, a que o espaço, soma dos dois, preside, é, igualmente, o movimento dialético de todo social, apreendido na e através da realidade geográfica. Cada **localização** é, pois, um momento do imenso movimento do mundo, apreendido em um ponto geográfico, um lugar. [...] Não confundir **localização e lugar**. O lugar pode ser o mesmo, as localizações mudam. [...] a localização é um feixe de forças sociais se exercendo em um lugar”.



A discussão sobre **espaço** e, por conseqüência, sobre **lugar** (*space and place*), é constante na literatura sobre estudos urbanos e também fazia parte das tentativas de Kurt Lewin e colegas de criar uma psicologia social de médio alcance na década de 40 (vide, por exemplo, os estudos de Barker e Wright [1955] e seu conceito de *behaviour setting*). Para Carr et al. (1992): “espaço público é o palco em cima do qual o drama da vida comunal se desenrola”. Em suas observações sobre eventos, locais e ações urbanos, as organizações estão presentes, às vezes de maneira ambígua, às vezes de maneira explícita, mas sempre como parte do **lugar**. São, sem dúvida, atores coletivos que participam da produção do espaço, tanto em termos físicos como nos outros sentidos, agindo ora em harmonia ora em conflito com os demais.

Deixaremos para um momento posterior as conexões óbvias que essas questões mantêm com a antropologia social e a psicossociologia do cotidiano, que já apontaram para suas múltiplas conexões, redes, conjuntos-de-ação e agrupamentos da ação-em-forma e forma-em-ação (Mitchell, 1969; Boissevain, 1974; Feldman-Bianco, 1987). Também deixaremos de lado os estudos das organizações a partir de seus próprios cotidianos, seus próprios lugares (Wright, 1994). Deixaremos, ainda, para uma discussão mais aprofundada a importante contribuição de historiadores, como Thompson (1993), para os quais os resultados de uma historiografia escrita a partir da base (*history from below*) é muito diferente da história de eventos, de datas e de reis escrita da perspectiva da classe dominante. Como resultado de seus trabalhos, hoje sabemos que a multidão não é um caos que precisa de um Estado para controlá-la, que a cultura popular é uma cultura tão rica quanto qualquer outra, e que a Comuna de Paris e a organização sociofabril e militar na Catalunha durante a Guerra Civil não eram manifestações insanas de um bando de **cachorros loucos**.

Necessita igualmente de mais atenção o trabalho de Marglin (1980) e sua observação de que o fator chave na construção da identidade da fábrica talvez não seja a tecnologia — isso foi algo que o novo **espaço**, uma vez elaborado, permitiu utilizar — mas a necessidade de maior controle social sobre os pequenos artesãos na cadeia produtiva. Não deve surpreender o fato de o aparecimento gradativo da fábrica ter sido acompanhado de uma produção intelectual sobre as questões e as necessidades de controle. Trabalhar sob o teto do patrão não era uma atividade usual, a não ser no âmbito doméstico.

Vale também rememorar o período medieval e a liga hanseática. Essa malha de conexões comerciais entre as cidades iniciou-se no que é hoje a Alemanha e na região do mar Báltico, chegando a dominar o norte da Europa, da Grã-Bretanha à Rússia, oferecendo segurança ao comércio. A chave no seu processo institucional eram os *kontor* (mistura de escritório e galpão), cuja presença era legalizada

junto aos reis ou às corporações das cidades (Dollinger, 1970), e que ainda hoje marcam a arquitetura de inúmeros **lugares**.

Ao examinar aquilo que chamamos de **organizações formais** a partir do **lugar**, lançando, portanto, um olhar metaforicamente de fora para dentro, e tendo de descrevê-las para iniciar seu estudo, talvez nosso ponto de partida não seja nem o tipo, nem a estrutura, nem o tamanho, nem a tecnologia, nem a estratégia, nem a meta, mas o simples fato social de sua existência ou presença como espaço social delineado, com acesso restrito e parcialmente privatizado. Uma empresa, por exemplo, é, hoje, antes de tudo, um contrato legitimado entre um Estado e uma pessoa, ou pessoas (proprietários de alguma forma), a partir do qual o segundo pode, com responsabilidade limitada (S/A, Cia. Ltda. ou M.E.), construir um **espaço** privado, no qual se podem ditar regras, leis e ordenar as ações de outros e exercer atividades. Há outros tipos, também constituídos legalmente (via direito público, legislação filantrópica, legislação de cooperativas etc.), cada um com suas restrições e suas regras.

Se continuarmos a olhar, encontraremos outros elementos organizativos normalmente considerados informais; mas, mesmo assim, dotados de tanta forma quanto os primeiros. Também terão suas bases de legitimidade: de parentesco, de vizinhança, de confiança e de solidariedade na luta pela sobrevivência. Em muitos casos, essas diferentes bases de legitimidade entrarão em confronto com o Estado como cartório de permissão de associação, sendo punidas, expulsas ou fechadas de modos e por motivos os mais variados.

Tais bases de agregação ou agrupamento também estão presentes nas entrelinhas das entidades legalmente constituídas como S/A. Mesmo com todas as tentativas de cooptar e doutrinar as pessoas que assim se encontram (Spink, 1994), o repertório de práticas que trazem dos outros **lugares** se faz presente na ocupação diária do cotidiano, criando assim outra batalha para outro **lugar**. Como Gillespie (1991) bem apontou, os estudos de Hawthorn teriam sido mais úteis se seus autores reconhecessem que o título do livro de Roethlisberger e Dickson que melhor explicava os dados, incluindo a supressão de material, o afastamento de investigadores e a demissão de trabalhadores que não eram **cooperativos** seria *Management versus the Worker*, e não *Management and the Worker*.

Se nosso olhar fosse iniciar – como acontece na grande maioria das vezes — a partir de dentro das organizações e focalizasse unicamente aquelas legalmente constituídas, cairíamos na situação paralela dos historiadores de eventos, para os quais reunir datas, leis, batalhas e tratados era o suficiente para desvendar o passado. História a partir da base (*history from below*) e organizações de fora (*organizations from without*) constituem conceituação muito diferente daquela da história a partir de cima (*history from above*) e das organizações a partir de

dentro (*organizations from within*). Mesmo que tentássemos apontar a variedade de organizações (grandes, pequenas, substantivas, coletivas, de serviços e de produtos), ficaríamos presos no pressuposto básico de um programa de pesquisa que se inicia a partir da organização como entidade reificada (*enacted entity*). O resultado, para escolher um exemplo, são os autores que ignoraram, no seu entusiasmo sobre o terceiro setor, as contradições implícitas na criação de seu **marco legal**.

Para abordar essas questões, é necessário outro olhar, que encare a complexidade do lugar e se disponha a pensar o que é o cotidiano, o que são limites, conexões e horizontes, partes e todos, formas de conhecimento local e senso comum, a refletir sobre ação, forma, produção de sentido e disputa por hegemonia.

## DOIS EXEMPLOS: UM PASSADO E OUTRO PRESENTE

Na década de 50, o *Tavistock Institute* promoveu uma série de estudos sobre a organização do trabalho na indústria britânica de mineração de carvão. Tais estudos fizeram parte da elaboração da teoria sociotécnica de escolha organizacional (Trist et al., 1963). Ao mostrar que havia opções disponíveis para a organização do trabalho, suas conclusões foram fundamentais na construção de um contra-argumento para o determinismo tecnológico. Ocuparam uma posição de destaque os dados levantados na aldeia de Chopwell, onde os mineiros trabalhavam segundo uma forma de autogestão que receberia o nome acadêmico de grupo de trabalho semi-autônomo. No estranho processo em que somente 5% lêem o que outros têm a reportar, e os restantes imaginam e adotam o título dentro das visões do mundo circulantes, os grupos semi-autônomos viraram pequenas equipes de 7 a 9 integrantes com pequeno grau de auto-organização, resultado de uma técnica desenvolvida pelos pesquisadores do Tavistock. Afinal era esse o conceito de grupo na época e era este o papel da academia.

O que aconteceu em Chopwell? As equipes ou conjuntos (*sets*) eram inicialmente constituídos de 41 pessoas. Entre eles, executavam a operação de extração por inteiro e sem nenhuma estrutura de liderança explícita. Tomavam suas próprias decisões, capacitavam colegas, negociavam com as equipes de apoio e partilhavam igualmente seus salários, incluindo os adicionais por produtividade e trabalho extra. Tinham, para todos os efeitos, coletivizado o **lugar** de trabalho. As idéias utilizadas no modelo *composite* foram elaboradas pelos próprios mineiros e negociadas com a gerência da mina, recuperando e transformando uma tradição anterior usada em frentes menores.

Como comunidade de mineração, Chopwell tinha uma história coletiva de ação dentro do movimento sindical, que incluiu a luta pelos direitos de associação e representação (em si um elemento importante na construção do espaço público), a criação de escolas, de clubes de debate para adultos e o sufrágio feminino. Foi uma das primeiras minas a participar da greve geral de 1926 e uma das últimas a voltar ao trabalho. Muitos de seus líderes, durante esse período, tiveram de emigrar para o Canadá, porque lhes foram negados empregos na indústria de mineração depois da greve. Chopwell era uma das aldeias **vermelhas** do Condado de Durham, e sua bandeira sindical continha desenhos de Marx, Lênin e Keir Hardy (mineiro e fundador do partido trabalhista britânico) e uma invocação de Walt Whitman: “Pioneiros, ó pioneiros”.

O desenvolvimento do método composto não estava desvinculado desses eventos. A pressão para a produção na companhia estatal de carvão na década de 50 levou à introdução de métodos que fragmentavam o trabalho; sistemas de pagamento por tipos de trabalho diferentes; horários de trabalho incertos, ocasionados por problemas técnicos e geológicos na frente de trabalho; e supervisão constante. O resultado, numa aldeia onde cada um vivia perto do outro, era colocar homem contra homem e, eventualmente, esposas e filhas contra esposas e filhas (o trabalho com carvão, com exceção dos postos de escritório, era visto na época como domínio dos homens). Preocupados com as conseqüências, os mineiros buscaram restaurar o que chamavam de “harmonia”; não a harmonia entre mineiros e gerentes, porque essa era fatalmente uma área de conflito, mas a harmonia entre homens e mulheres como membros de uma comunidade e entre os homens como mineiros, necessária para permanecerem juntos e lutar por seus direitos (Murray et al., 1979). A base de sua ação foi o **lugar** da aldeia de carvão, com seu cotidiano e sua historicidade, e o foco foi o **lugar** de trabalho: a reconstrução do segundo e suas conseqüências para o primeiro.

O povo indígena Krahó forma um conjunto seminômade de 1.500 membros, que ocupam 3.000 km<sup>2</sup> de cerrado no Estado de Tocantins. Durante a década de 70, o governo brasileiro persuadiu os Krahós a desistirem de cultivar seu milho gigante e outros grãos e a plantar arroz para seu sustento e comércio do excedente. A terra porém era inadequada, e a estrutura anterior de plantio familiar foi substituída pelo cultivo de grandes áreas coletivas, desmontando práticas de governança e de propriedade e transformando-as num caos generalizado. No início da década de 80, os Krahós foram considerados incompetentes pelas autoridades e abandonados à própria sorte.

Na década de 70, o Centro de Recursos Genéticos e Biotecnológicos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) iniciou a coleta de sementes de plantas nativas brasileiras para a preservação histórica da variabilidade

genética. Uma conversa casual entre um técnico do centro e um indigenista trabalhando com os Krahós, depois de muita discussão com o conselho de anciãos da aldeia, levou à retomada de 50 sementes de milho gigante. Em 1995, com o crescimento do milho, outras práticas e tradições ligadas ao cotidiano do milho foram sendo recuperadas na memória coletiva, ou seja, no senso comum desse povo. Hoje, muitas atividades foram restabelecidas, incluindo os eventos diplomáticos de troca de sementes entre grupos. Novas idéias também foram incorporadas a partir de conversas com os técnicos. Num ato importante, os anciãos levaram de volta para as câmaras frias do banco de sementes da EMBRAPA sementes exemplares de todos os seus diferentes tipos de grãos.

Geertz (1983) produziu uma série de observações-chaves sobre o senso comum. Uma de suas características, aponta ele, é negar-se como corpo de saber relativamente bem organizado e afirmar que suas bases emergem imediatamente da experiência, e não da reflexão sobre ela. Ao contrário, o senso comum, como julga Geertz (1983), pode ser reconhecido, buscado, questionado, desenvolvido e até ensinado, variando muito de um povo para outro. Mais importante ainda, ele é enraizado (*embedded*): os assuntos são intrínsecos, inerentes, “o jeito como as coisas estão”, acessíveis àqueles que têm uma consciência prática e a cabeça “no lugar”.

O conhecimento tácito ou enraizado (*embedded*) não é um fenômeno simplesmente social, mas sociotécnico, na medida em que se enraíza em produtos, artefatos, instrumentos e seqüências de ações. Ele está presente no **lugar**; porém, como os dois exemplos demonstram, o **lugar** não é em aspecto algum um espaço idílico, mas se encontra sujeito às mais variadas tentativas de definição e imposição. É no **lugar** que se concretizam, na modernidade, os confrontos entre grupos e facções; é no **lugar** que se concretiza a sociedade civil.

## AS MÚLTIPLAS FACETAS DA SOCIEDADE CIVIL

Produto original do liberalismo iluminista escocês (Ferguson, 1995), a noção de sociedade civil teve seus primeiros contornos traçados em valores comuns coletivos no comunitarismo, considerando-se sua diversidade, e na obrigação moral de a pessoa fazer aquilo que era correto. Essa foi a visão de uma sociedade civil forte, representada pelos com-terra, pelos artesãos e pelos letrados. Sua organização era um contrapeso necessário ao Estado.

A sociedade civil segundo Marx, a Primeira Internacional e os eventos que se seguiram foi algo diferente. A relação entre sociedade, comunidade, Estado e

sociedade civil era de conflito, não de contrapeso. O Estado era visto como um reflexo da violência que existe dentro da sociedade civil, e o fim do Estado — anarquistas e comunistas estavam e permanecem em profundo desacordo sobre como proceder nessa questão — seria a reabsorção da sociedade política numa sociedade civil transformada, uma sociedade regulada, sem Estado ou partidos.

A história, quando vista de perto, não se caracteriza por grandes períodos de aceitação servil de um modelo dominante. Pelo contrário, evidencia a presença constante de atores sociais, em busca de outros caminhos: pessoas comuns, normais, populares com ou sem partido, gente do **lugar**. Foi essa apreciação, a partir das experiências de coletivização e dos comitês operários em Turim que, nas mãos brilhantes de Gramsci (1971), deu origem a noção de sociedade civil compreendida como sociedade política e tendo sua importância reconhecida no cenário da luta por direitos políticos, criando espaços para a mobilização, para a educação ativa e para a transformação social. Os conflitos se davam entre as práticas discursivas hegemônicas e contra-hegemônicas e na construção de sentidos do ponto de vista cultural e sócio-histórico (Gramsci, 1971; Bellamy, 1994).

Em meio a essas perspectivas, emprestando elementos de uma e de outra e reconhecendo o conflito, mas também reconhecendo a ordem negociada implícita na democracia moderna, criou-se uma terceira noção de sociedade civil. Ela emergiu na década de 80, a partir dos eventos ocorridos na antiga União Soviética e da ação de organizações não-governamentais (Cohen e Arato, 1962; Hall, 1995; Keane, 1998). Essa terceira noção de sociedade civil enfatiza a organização autônoma da sociedade e uma esfera pública independente do Estado, da sociedade política e da sociedade econômica. Criada por meio de autoconstituição e automobilização, incluindo família, associações, movimentos sociais e formas de comunicação pública, é institucionalizada por leis — que permitem associações — e direitos coletivos e costumes. Dentro dessa perspectiva, Habermas (1996, p. 367) comenta:

“A base da sociedade civil é composta de uma rede de associações que institucionalizam os discursos sobre a resolução dos problemas e sobre questões de interesse geral dentro do quadro das esferas públicas organizadas. Esses desenhos discursivos têm uma forma aberta e igualitária de organização que espelha o tipo de comunicação em torno da qual se configuram e ao qual emprestam continuidade e permanência”.

Nas três noções há diferenças tanto sutis quanto profundas. Na primeira — a sociedade civil liberal — a postura é da manutenção dos equilíbrios de poder e dos espaços existentes. A ação cívica refere-se à responsabilidade e à caridade daqueles que têm conhecimento e bens em relação àqueles menos afortunados. Na terceira — a sociedade civil negociada nas linhas de ruptura entre sistema e

mundo de vida — a orientação é distributiva, forçando a mudança dos padrões existentes e a emergência e a inclusão de novos atores sociais. A lógica é a lógica do jogo de soma positiva, de uma saída possível para todos. Na segunda — conflitiva explicitamente redistributiva — a questão é ocupar os espaços e rebelar-se contra a ordem. O processo é permanente e transformador, e o jogo soma zero. A ação é própria, valorizando as organizações autóctones e a capilaridade da cidadania ativa como voz presente, e não como voz **reapresentada**.

Longe de ser uma discussão sobre ciência política, argumentamos que o importante para o campo dos estudos organizacionais é reconhecer que, do ponto de vista sócio-histórico, as três estão presentes na processualidade turbulenta do cotidiano, em atos de fala, em nomes dados a formas diferentes de agrupamento, em movimentos, em artefatos e em práticas. As palavras, como Bakhtin (1973) sustentou, emergem das ações para, em seguida, juntarem-se à própria ação, formando assim a dupla face da processualidade do cotidiano. A produção de sentidos é, portanto, sociotécnica; as ações enraizadas geram seus artefatos, que são também práticas discursivas. Uma cadeira, por exemplo, ou uma porta, não significa algo ou aponta para algo (segundo a noção de signo); elas são, cada uma, um elemento discursivo, fazendo parte da densidade da estruturação enquanto processualidade social no tempo. Conseqüentemente é na intersecção das ações diferentes, no processo de juntar e separar, de criar similaridades e dissimilaridades, nas opções de posicionamento e nas conversas sobre possibilidades e impossibilidades, que a reflexividade se produz enquanto ação comunicativa.

Fazem-se presentes também, simultaneamente, outros interesses com outras versões que competem pela hegemonia do sentido: epistemas, ideologias dominantes, orientações sutis e instrumentais dos mecanismos de orientação sistêmica que buscam colonizar o espaço do mundo vivido (Habermas, 1984). É assim, por exemplo, que os que são perseguidos por não ter o **direito** de se associar e de construir seu espaço, colidem com os que têm esse **direito**, e que o usam especificamente para produzir espaços onde outros direitos são supressos e demandas sociais diluídas.

## A 'ORGANIZAÇÃO' SOB O ENFOQUE DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A discussão sobre outro ponto de partida possível para o campo dos estudos organizacionais iniciou-se num diálogo coletivo sobre a ação no âmbito local, especificamente em relação à pobreza e à exclusão social. Falta, no entanto, mais um passo. Qual a posição do campo dos estudos organizacionais sobre essas questões? Que conclusões podemos tirar sobre seu uso da **organização**?

Infelizmente, as conclusões não são das mais promissoras. Para Mintzberg (1983) toda atividade organizada (existem, portanto, atividades que não o são!), exige a divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação dessas mesmas tarefas e, na medida em que uma **organização** cresce para além de seu estado mais simples, precisa de supervisão direta. No modelo de Mintzberg (1983), no lado oposto da base operacional fica o “ápice estratégico”, formado pelas pessoas que têm a responsabilidade geral. Mesmo sua categoria “ad-hocrática” refere-se aos aspectos internos de uma organização ou departamento, e não ao processo organizativo em si.

Etzioni (1961) define organização no início de seu texto sobre organizações complexas. Para ele, as organizações referem-se às unidades sociais (*social units*) de Parsons, que são “unidades sociais voltadas primariamente para atingir metas específicas”. A organização social, por outro lado, “refere-se a uma classe diferente de fenômeno sociológico, cobrindo todo comportamento que é regulado socialmente”. Entretanto a unidade social é dominante: “portanto, a organização social é uma característica de unidades sociais; as organizações são um tipo de unidade social” (Etzioni, 1961, p. xi).

Em outra obra de Morgan (1986) muito popular no Brasil, admite-se a possibilidade de um aprofundamento maior no fenômeno, pois o termo *organization* é ambíguo, podendo referir-se tanto à ação quanto à entidade ou instituição; porém o único capítulo que se aproxima um pouco mais da discussão sobre o fenômeno organizativo, e não sobre as entidades organizacionais, versa sobre fluxo e transformação. Curiosamente, é o único capítulo em que o subtítulo é sobre organização e não sobre organizações (*Organizations as machines; Organizations as organisms; Organizations as brains; Organizations as cultures; Organizations as political systems; Organizations as psychic prisons; Organization as flux and transformation; Organizations as instruments of domination*). A visão de mundo de Morgan (1986) é construída a partir de metáforas, embora elas sejam, cada uma, um produto cultural e uma reflexão cultural (Wright, 1994). São, ainda, resultado de uma visão de mundo voltada para a vida em organizações.

Constitui tarefa árdua buscar uma definição qualquer de organização dentro dos 56 artigos escolhidos como mais influentes na sexta edição do *Organizational Behavior Reader*, de Kolb, Osland e Rubin (1995). Igualmente difícil é buscar uma leitura mais densa do mundo social nos textos sobre organizações em redes (e.g., Nohria e Eccles, 1992). O leitor atento do *Handbook of Organizational Studies*, de Clegg, Hardy e Nord (1996), também sairá frustrado. Os autores iniciam seu trabalho com uma introdução promissora, cujo título é *Organizations, Organization and Organizing*, mas acabam dando muito mais atenção às



**organizações** do que ao *organizing* como processo social. Entendem organizações como *enacted empirical objects* (vide Weick, 1969) ou *sites of situated social action* (lugares de ação social situada), mas acabam enfatizando tanto as organizações que o *enacted* acaba sendo reificado no próprio texto. Quando eventualmente discutem *organizing* o comentário é mínimo, contraditório e pode ser citado por inteiro: “*by this we refer to the embeddedness of organizing within distinct local practices, of language, of culture, of ethnicity, of gender*” (Clegg, Hardy e Nord, 1996, p. 4). Para os autores, parece que as práticas locais são fenômenos distintos dos processos organizacionais, na medida em que é o segundo que é enraizado no primeiro.

O leitor do *Handbook* fica com a impressão de que as organizações são complicadas, suspeitas e que coisas estranhas podem acontecer dentro delas ou com elas; são entes corporativos e econômicos. Essa visão das organizações, especialmente das corporações empresariais ou ministérios e agências públicas, que tendem a ser foco de estudos, também reflete a posição de Perrow (1979). A base de seu livro é a idéia da organização como uma ferramenta poderosa nas mãos de chefes e também de pessoas externas à organização. A perspectiva é a de uma sociedade de organizações presas numa malha de interdependência. A base da discussão de Perrow (1979) é a burocracia como princípio dominante de organização. É a burocracia, ou mais especificamente Weber e as reflexões sobre a racionalidade da Escola de Frankfurt, que vai servir de base para a área emergente de estudos críticos de gerência (*critical management studies*). Embora seja possível encontrar ensaios muito interessantes sobre grupos ou temas funcionais específicos (por exemplo, Power e Laughlin sobre contabilidade, ou Morgan sobre o discurso mercadológico, ambos de 1992), o foco permanece em relação às organizações, e o modelo raiz é aquele do líder e sua equipe administrativa (Alvesson e Wilmott, 1992; Ray e Reed, 1994). (Que as organizações corporativas são lugares chatos, já sabemos todos, e trabalhos críticos já foram feitos nos quatro cantos do modelo matricial de Burrell e Morgan [1979]. O trabalho pioneiro de Bendix [1956], que desmonta o discurso gerencial e as ideologias de mando, ou a análise crítica de Baritz [1960] sobre o uso das ciências sociais na indústria norte americana, já deixaram isso claro).

O problema que enfrentamos, portanto, parece ser como evitar que o campo inteiro dos estudos organizacionais fique totalmente dominado pelo mesmo objeto, as entidades organizações ignorando os processos organizativos – a ação. Fica mais complicado ainda quando se reconhece que o objeto organização foi, em grande parte, uma criação do próprio campo.

Os autores ligados ao novo institucionalismo (Powell e DiMaggio, 1991), à discussão de governança (March e Olsen, 1995), ao socioconstrucionismo rela-

cional (Hosking, Dachler e Gergen, 1995) e à construção de sentido - *sense-making* (Weick, 1995), oferecem pontos de análise mais promissores. Seus elementos **desconstrucionistas** e o foco nas interações diárias e nos mecanismos de regulação abrem uma série de opções para reflexão, embora, com exceção dos institucionalistas e da discussão sobre governança, a sombra da organização ainda seja forte. Para Weick (1995), por exemplo, o foco do *sense-making*, enquanto fenômeno, encontra-se dentro das organizações, uma percepção compartilhada pelos autores do volume de Hosking, Dachler e Gergen (1995).

Por que essa primazia dada às organizações como entidades, e não ao processo organizativo mais denso e amplo? Porque o estudo do fenômeno organizativo, refletido nos seus principais autores ortodoxos e radiciais, é o estudo das organizações vistas de dentro (*organizations from within*), a partir da aceitação da sua existência enquanto entidade natural. Será que a visão das **organizações de dentro** não deriva em grande parte do **lugar** dos pesquisadores, que pertencem cada um a uma corporação legalizada, uma profissão, uma carreira, uma universidade ou um centro de pesquisas, e que pesquisam, criticamente ou não, os mesmos tipos de corporações? O **lugar** dos excluídos e sua visão de mundo sobre a sobrevivência, sua luta para produzir espaços e ocupar os espaços produzidos é distante, fica no campo, no outro lado do mercado, para além da cadeia de suprimentos. Para os pesquisadores e professores, o social geral, o **contexto**, como visto nas definições, continua sendo uma espécie de sopa de restos. Afinal trata-se de um **contexto** e não de um **texto**. O resultado é uma ciência de incluídos, produzida dentro e para o universo dos incluídos, isto é, o universo das organizações e da sociedade de organizações onde se ganham salários.

Se há uma exceção, talvez seja a de um autor muito conhecido entre nós, no Brasil, e com bastante trânsito no circuito crítico de grupos e sociedade, mas que, surpreendentemente, não é citado no *Handbook* de 1996: Max Pagès. Nem mesmo no capítulo escrito por Hardy e Clegg especificamente sobre o poder. Em seu trabalho sobre as multinacionais (Pagès et al., 1987), do qual já existe tradução para o português, o foco de reflexão são as organizações. Sua maneira de encarar o fenômeno, contudo, estabelece ligações claras para nossa discussão anterior sobre o **lugar**, já que este também é “um conjunto dinâmico de respostas e contradições”.

“Sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da população e das contradições entre os trabalhadores, por um lado, a empresa e o sistema social, por outro. Nenhuma parte da organização, nem a organização ela mesma, podem ser considerados dados, mas produtos, o produto da contradição entre empresas, entre as empresas e o Estado, a empresa e seus trabalhadores, entre sistemas sociais de desenvolvimento desigual” (Pagès et al., 1987, p. 31).

Talvez esteja na hora de mudarmos de **lugar**, iniciando nossos estudos e reflexões a partir do **lugar** das lutas diárias pelo espaço: a portaria da fábrica, onde ficamos em fila para mostrar documentos antes de sermos admitidos; o discurso desqualificante da **qualificação** e da **empregabilidade**; a tentativa de **quebrar** a localização; os conflitos para o acesso ao exercício dos direitos; as cadeias de atividades de acesso e de marginalização e as múltiplas formas de operacionalizar a sobrevivência com dignidade? Sem dúvida, o resultado seria um campo diferente de estudos organizacionais.

## NOTA

<sup>1</sup> Agradeço as contribuições valiosas de Tânia Fischer, Alexandre Faria e dos demais debatedores do 1º Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO2000 para o aperfeiçoamento dos argumentos apresentados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, S.

**Política social e combate à pobreza.** Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

ALVESSON, M.;

WILMOTT, H. (Orgs.).

**Critical management studies.** London: Sage Publications, 1992.

BAKHTIN, M.

**Marxism and philosophy of language.** London: Seminar Press, 1973.

BARITZ, L.

**The servants of power: a history of the use of social science in American industry.** 1960.

BARKER, R. G.;

WRIGHT, H. F.

**Midwest and its children.** Evanston: Row Peterson, 1995.

BAUMAN, Z.

**Globalização: as conseqüências humanas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

BELLAMY, R. (Org.).

**Gramsci – pre prison writings.** Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

BENDIX, R.

**Work and authority in industry.** New York: John Wiley & Sons, 1956.

BLUMER, H.

**Symbolic interactionism.**

Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.

BOISSEVAIN, J.

**Friends of friends:** networks, manipulations and coalitions. Oxford: Basil Blackwell, 1974.

BURRELL, G.;

MORGAN, G.

**Sociological paradigms and organizational analysis.** London: Heinemann, 1979.

CAMAROTTI, I.;

SPINK, P. K.

**Estratégias locais para redução da pobreza:** construindo a cidadania. São Paulo: Editora da FGV, 1999. documento síntese, Programa Gestão Pública e Cidadania.

CARR, S. et al.

**Public space.** Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

CLEGG, S. R.;

HARDY, C.;

NORD, W. R. (Eds.).

**Handbook of organization studies.** London: Sage Publications, 1996.

COHEN, J.;

ARATO, A.

**Civil society and political theory.** Cambridge: MIT Press, 1962.

DOLLINGER, P.

**The German hansa.** London: MacMillan, 1970.

ETZIONI, A.

**A comparative analysis of complex organizations.** New York: Free Press, 1961.

FARAH, M. F. S.

Gestão pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 4, p. 126-56, 1997.

Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. **Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 59-86, 2000.

FELDMAN-BIANCO, B. (Org.).

**Antropologia das sociedades contemporâneas.** São Paulo: Global, 1987.

FERGUSON, A.

**An essay on the history of civil society.** Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

- FIGUEIREDO, R.;  
LAMOUNIER, B. (Orgs.).  
**As cidades que dão certo.** São Paulo: MH Comunicação, 1996.
- FISCHER, T. (Org.).  
**Poder local:** governo e cidadania. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1993.
- (Org.). **Gestão contemporânea:** cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1996.
- FRIEDMANN, J.  
**Empowerment:** the politics of alternative development. Oxford: Basil Blackwell, 1992.
- GARFINKEL, H.  
**Studies in ethnomethodology.** New York: Prentice-Hall, 1967.
- GEERTZ, C.  
**Local knowledge.** New York: Basic Books, 1983.
- GIDDENS, A.  
**Central problems in social theory.** London: MacMillan, 1979.
- GILLESPIE, R.  
**Manufacturing knowledge:** a history of the Hawthorn experiments. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- GRAMSCI, A.  
**Selections from the prison notebooks.** London: Lawrence & Wishart, 1971.
- HABERMAS, J.  
**The theory of communicative action.** Boston: Beacon Press, 1984. v. 1. v. 2.
- The structural transformations of the public sphere.** Cambridge: MIT Press, 1989.
- Between facts and norms.** Cambridge: MIT Press, 1996.
- HALL, J. (Org.).  
**Civil society.** Cambridge: Polity Press, 1995.
- HOSKING, D. M.;  
DACHLER, H. P.;  
GERGEN, K. J. (Orgs.).  
**Management and organization:** relational alternatives to individualism. Aldershot: Avebury, 1995.
- KEANE, J.  
**Civil society:** old images, new visions. Cambridge: Polity Press, 1998.

KOLB, D. A.;

OSLAND, J. S.;

RUBIN, I. M. (Orgs.).

**The organizational behaviour reader.** 6. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1995.

LEAL, V. N.

**Coronelismo, enxada e voto.** São Paulo: Alfa e Omega, 1949.

LEFEBVRE, H.

**The production of space.** Oxford: Basil Blackwell, 1991.

LESBAUPIN, I. (Org.).

**Prefeituras do povo e para o povo.** São Paulo: Loyola, 1996.

LYNCH, K.

**The image of the city.** Cambridge: MIT Press, 1960.

MARCH, J. G.;

OLSEN, J. P.

**Democratic governance.** New York: Free Press, 1995.

MARGLIN, S.

Origem e funções do parcelamento das tarefas - para que servem os padrões. In: GORZ, A. **Crítica da divisão do trabalho.** São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEAD, G. H.

On social psychology. In: STRAUSS, A. (Ed.). Chicago:

University of Chicago Press, 1956.

MELO, M.

Consultations with the poor - Brazil national synthesis report. **World Bank Poverty Reduction and Economic Management Network,** Washington D.C., 1999.

MINTZBERG, H.

**Structure in fives: designing effective organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

MITCHELL, J. C. (Org.).

**Social networks in urban situations.** Manchester: Manchester University Press, 1969.

MORGAN, G.

**Images of organization.** London: Sage Publications, 1986.

Marketing discourse and practice: towards a critical analysis. In: ALVESSON, M.; WILMOTT, H. (Orgs.). **Critical management studies.** London: Sage Publications, 1992.

MURRAY, H. et al.

**Socio-technical systems in mining: three follow-up studies.** Tavistock Institute, 1979. document n. 2T204.

- NARAYAN, D. et al.  
Global synthesis: consultations with the poor. **Poverty Group - World Bank**, Washington D.C., 1999.
- NEPOL.  
**Memorial**: pesquisa e publicação. Salvador: NPGA/UFBA, 1999.
- NOGUEIRA, H. (Org.).  
**Experiências inovadoras de gestão municipal**. São Paulo: Polis, 1992.
- NOHRIA, N.;  
ECCLES, R. G. (Orgs.).  
**Networks and organizations**: structure, form and action. Cambridge: Harvard Business School Press, 1992.
- PAGÈS, M. et al.  
**O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.
- PERROW, C.  
**Complex organizations**: a critical essay. Dallas: Scott, Foresman & Company, 1979.
- POWELL, W. W.;  
DIMAGGIO, P. J. (Orgs.).  
**The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- POWER, M.;  
LAUGHLIN, R.  
Critical theory and accounting. In: ALVESSON, M.; WILMOTT, H. (Orgs.). **Critical management studies**. London: Sage Publications, 1992.
- RAY, L. J.;  
REED, M. (Orgs.).  
**Organizing modernity**: new weberian perspectives on work, organization and society. London: Routledge, 1994.
- SANTOS, M.  
**Espaço e método**. São Paulo: Nobel, 1985.  
**A natureza do espaço**. São Paulo: Hucitec, 1996.
- SELZNICK, P.  
**The moral commonwealth**: social theory and the promise of community. Berkeley: University of California Press, 1992.
- SEN, A.  
**Inequality reexamined**. Boston, MA: Harvard University Press, 1992.
- SPINK, M. J. P. (Org.).  
**Práticas discursivas e a produção de sentidos**. São Paulo: Cortez, 1999.

SPINK, P. K

A forma do informal. **Psicologia e Sociedade**, v. IV, n. 7, p. 99-107, 1989.

O resgate da parte. **Revista de Administração**, v. 26, n. 2, p. 22-31, jun. 1991.

Saúde mental e trabalho: o bloqueio de uma prática acessível. In: CAMPOS, F. (Org.). **Psicologia e saúde: repensando práticas**. São Paulo: Hucitec, 1992.

Cidadania na organização e cidadania da organização: notas para a desconstrução de “recursos humanos”. In: SPINK, M. J. P. (Org.). **Cidadania em construção**. São Paulo: Cortez, 1994.

Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição de psicologia do trabalho. **Psicologia e Sociedade**, v. 8, n. 1, p. 174-92, 1996.

Paths to solidarity: some comments on identification with the human species. **Human Relations**, v. 50, n. 8, p. 1005-1014, 1997a.

Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura**

**organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997b.

The rights approach to local public management: experiences from Brazil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 45-65, 2000.

SPINK, P. K.;

CLEMENTE, R.;

KEPPKE, R.

Governo local: o mito da descentralização e as novas práticas de governo. **Revista de Administração**, v. 34, n. 1, p. 61-69, 1999.

THOMPSON, E. P.

**Customs in common**. New York: The New Press, 1993.

TRIST, E. L. et al.

**Organizational choice**. London: Tavistock Publications, 1963.

WEICK, K. E.

**The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

**Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995.

WITTGENSTEIN, L.

**Philosophical investigations**. Oxford: Basil Blackwell, 1953.