
RESENHAS

THE CONSEQUENCES OF DECISION-MAKING

Nils Brunsson

Oxford: Oxford University Press, 2007,
166p.

Não raro os educadores padecem de ingenuidade política e científica quando se trata das contradições entre planos e programas no que se refere ao provimento e execução de recursos e à sua concretização na realidade. Vive-se atualmente a chamada era organizacional, em que proliferam cada vez mais as organizações de naturezas distintas: estatais, privadas, educativas, filantrópicas etc. Elas passaram a fazer parte da vida do homem, tornando-se o meio em que ele despende a maior parte de seu tempo e constituindo recurso imprescindível à satisfação de parte de suas necessidades. Verifica-se nesta obra que a organização não é um ator singular, mas um conjunto em parte descoordenado de indivíduos e grupos ou departamentos com diferentes interesses e costumes e, por isso, envolvido em constante competição ou conflito. Por essas e outras razões, as organizações têm sido objeto de estudo, em seus aspectos internos e externos, nas mais diferentes áreas do conhecimento, como Psicologia, Sociologia, Antropologia, Administração, Educação, Direito etc. Pesquisadores têm-se dedicado a estudar aspectos como estruturação, funcionamento, conflitos, ações, funções, administração e processos decisórios.

Nils Brunsson, autor da obra em foco, é um desses pesquisadores, que se destaca pela audácia com que discorre sobre uma temática que, num primeiro momento, parece ir de encontro aos valores esperados pelo leitor: a da hipocrisia organizacional. Professor da Escola de Economia de Estocolmo, em que detém a

Cátedra Cidade de Estocolmo, em administração dedicou-se a pesquisar e escrever sobre as organizações, tanto no que se refere à tomada de decisões, quanto às reformas administrativas. Nesta obra são reunidos e revistos textos publicados nos últimos vinte anos, sobre os processos decisórios tanto em organizações públicas quanto privadas. O autor adota a perspectiva de “fora” da instituição para questionar a racionalidade dos processos decisórios, argumentando ser este um aspecto importante para compreender outras consequências desses processos para além das escolhas, como, por exemplo, o mobilizador da ação, que atribui responsabilidade e legitima a organização.

Para apresentação de suas ideias, Brunsson destaca uma característica peculiar da cultura ocidental, em que se considera ou se pressupõe que os atores de uma organização estão unidos entre si, são coerentes entre si, coordenados e que as organizações são capazes de falar, decidir e agir por meio de pessoas que controlam as suas ações. As inconsistências entre os atores, no entanto, parecem muito mais frequentes e problemáticas, sugerindo que a pressuposição da cultura ocidental não se verifica na realidade.

A obra está organizada em oito capítulos. Nos seis primeiros, o autor apresenta ao leitor a “vida política” de uma organização, com base em aspectos relevantes, tais como: estrutura, liderança, interações, comportamentos, legitimação, reformas, controle, políticas, orçamentos, responsabilidades e decisões, isto é, o dia a dia da organização, em que seus gestores buscam legitimá-las e, ainda, dar conta de demandas contraditórias, de modo a agradar a gregos e troianos. Nesses capítulos, o autor prepara o leitor para refletir em profundidade, no capítulo seguinte, sobre uma realidade das

organizações, que é a hipocrisia organizacional. No sétimo capítulo, intitulado "Hipocrisia organizada", ideia central do livro, Brunsson apresenta definições bem mais amplas do termo que as dos dicionários, uma vez que a hipocrisia organizacional de que trata o autor envolve falas, declarações, decisões e ações relacionadas a coisas que se encontram fora do mundo moral. Isso significa que o conceito de hipocrisia não tem conotação pejorativa ou condenatória. Em vez de um juízo de valor, corresponde a um juízo de realidade sobre o comportamento das organizações. Portanto ele considera que não há necessariamente uma correspondência entre o que é dito e o que é feito numa organização; em vez disso, pode ser verdadeiro que várias pessoas acreditem que aquilo que é dito seja feito, outras pensam que aquilo que é decidido é certo; enquanto outras supõem que aquilo que é supostamente feito é verdadeiro. Para tornar mais claro ao leitor o que considera como hipocrisia organizacional, o autor se refere ao exemplo do cumprimento dos orçamentos públicos, que podem atender a vários desejos como se fossem leis, mas cuja execução pode eleger outras prioridades que não refletem a lei. O gestor pode repassar primeiro as verbas para aquilo que considerou real prioridade, enquanto o restante fica por ser executado. Assim, a hipocrisia organizacional é justificada pela necessidade de sobrevivência e funcionamento da organização e decorre essencialmente da sua demanda de legitimidade social. Por isso, no oitavo e último capítulo, a partir da associação entre ideias e ações, a hipocrisia organizacional é apresentada como ferramenta de controle alternativo para os gestores.

Por meio desta obra, Nils Brunsson evidencia que as decisões estão em frequente contradição com as ações. Conduz, portanto, o leitor a perceber a importância dessa hipocrisia como condição essencial à organização e, então, a quebrar ideias preconcebidas. O autor dá

vários exemplos, a fim de que o leitor perceba que a hipocrisia organizacional funciona como uma forma de "desatar o nó" existente nos conflitos intergrupais, conferindo à organização flexibilidade para solucionar seus conflitos. Assim, verifica-se que, ao contrário do que se pensa, essa ambiguidade é uma solução, em vez de um problema. Justifica Brunsson que a hipocrisia organizacional acontece devido às pressões, às normas e às exigências que ocorrem em seu interior, muitas vezes inconsistentes e contraditórias, tornando-se, pois, parte da cultura das organizações. Em outras palavras, a organização apresenta os projetos ao seu entorno, documentando as estratégias e objetivos previstos, entretanto, as ações efetivadas não correspondem necessariamente às ações anunciadas pelos intervenientes como organização política.

A hipocrisia organizacional serve como um manto para esconder determinados fatos e buscar agradar a diferentes grupos sociais, inclusive o chamado público. Ela consiste na maneira pela qual os indivíduos e organizações manejam e gerem pelo menos grande parte dos seus conflitos, procurando satisfazer às demandas em que discursos e decisões atendem a certos grupos, enquanto outros grupos são atendidos pelas ações. Isso é possível porque poucas são as pessoas que acompanham a execução de um projeto ou programa (aplicação de recursos, ações, decisões). Essa camuflagem de discursos e ações acontece porque os executores das ações tendem a não ser os grandes decisores que buscam mudar a organização.

Para tornar claro como a hipocrisia organizacional é um processo "natural" na organização diante dos problemas que nela surgem, o autor descreve conceitos importantes como decisão, escolha, ação, discurso, que ocorrem durante o processo de legitimação da organização e que, por sua vez, tomam proporções diferentes das regras consagradas para escapar

de grandes conflitos e satisfazer aos seus apoiadores e ao público.

O autor trata ainda de conceitos como racionalidade e irracionalidade e chama a atenção para o livre-arbítrio do indivíduo, capaz de tomar decisões racionais, coerentes, compatíveis e intencionais. No entanto, essas decisões nem sempre ocorrem. Dessa forma, as organizações estão longe de ser totalmente racionais. Na verdade, as decisões que nelas se tomam são frequentemente irracionais, levando em conta as preferências presentes. Não há necessariamente correspondência entre decisão (que pode ser pública) e ação (menos pública). Pode haver decisão isolada da ação, assim como não existem relações necessárias entre as causas e as consequências. Isto é, as decisões podem ser separadas das ações. Contudo, os processos entre ações verdadeiramente efetivadas e a tomada de decisões nas organizações não são acompanhados minuciosamente por grande parte das pessoas dentro e fora da organização, o que determina que a hipocrisia organizacional seja ef caz. Além disso, a maioria dos decisores não tem capacidade de processar complexas informações, nem está fixada na racionalidade das escolhas. Em muitos casos, as escolhas são feitas aleatoriamente e no calor dos acontecimentos. Contudo, o autor também considera que nem sempre as decisões estão conectadas às escolhas. Estas são causas das ações, o que implica aparentemente escolhas. Dessa maneira, vários fatores entram em ação quando as organizações decidem. Então, pode-se decidir para o público de um modo, por assim dizer na boca do palco, mas a ação pode ser executada por outras pessoas, nos bastidores, de maneira diferente daquela decidida. As decisões são vistas como um tipo especial de fala que indica um desejo de agir e escolher uma ação. Pela teoria tradicional, a decisão é tomada para ser um indicativo da correspondente ação que ocorrerá no futuro, mas, de maneira irracional, pode

haver o contrário, isto é, em busca de atender a vários grupos e legitimar as suas decisões, a organização pode usar de hipocrisia, falando de uma maneira e agindo de outra. Nesse caso, ou em todos os outros abordados pela obra, a hipocrisia organizacional deve ser vista não como juízo de valor sobre aquilo que deveria ser nas organizações. A hipocrisia nesse caso não é um defeito, nem uma virtude, ela é uma realidade, um processo utilizado pelas organizações para se protegerem, mantendo aliança com diferentes grupos e legitimidade em face deles. Não é, portanto, um problema, mas em muitas situações pode ser uma solução. Como a organização precisa satisfazer a muitos anseios conflitantes e a problemas angustiantes que parecem em determinado momento insolúveis, a hipocrisia organizacional cobre com um véu a relação entre declarações, ideias, valores e ações.

A probabilidade de uso da hipocrisia organizacional aumenta à medida que alternativas se revelam pouco úteis, como as soluções de compromisso, em que demandas dos diversos grupos são parcialmente atendidas, porém nenhuma o é plenamente. As tensões entre ideologia e prática, além da dificuldade de resolver determinados problemas, são também fatores de uso dessa hipocrisia. Considera Brunsson que não há garantia de que as ideias que têm maior repercussão possam efetivamente ser praticadas.

Essa condição de hipocrisia organizacional estudada por Brunsson corresponde a uma dimensão antiga na cultura ocidental. Anísio Teixeira¹, por exemplo, apresenta como fator existente desde a descoberta da América, quando os europeus impunham aos colonizados

1. TEIXEIRA, A. S. Valores proclamados e valores reais nas instituições escolares brasileiras. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Rio de Janeiro, v.37, n.86, p.59-79, abr./jun. 1962 (disponível em: <http://www.bvanisioiteixeira.ufba.br>; acesso em: 31 ago. 2009).

leis que não condiziam com suas realidades, portanto, ineficazes para aquele público. As leis fixadas pelos europeus se traduziram em padrões elevados e estranhos à cultura local, contrários às condições sociais, excluindo, assim, os menos favorecidos das oportunidades educacionais e, dessa forma, impedindo a expansão educacional. Portanto, se pode verificar, em Teixeira (1962), que essa duplicidade entre os valores proclamados e reais faz parte da realidade educacional brasileira desde a era colonial, pois já ocorria desde então o hiato entre o que se preconizava e o que se praticava efetivamente nas escolas.

Passados alguns anos, Benno Sander² também tratou da contradição entre teoria e prática ao abordar o formalismo educacional brasileiro, referindo-se às discrepâncias entre a norma prescrita e a conduta real. Esse fato decorre da condição transicional chamada prismática, que define heurísticamente as sociedades periféricas, semidesenvolvidas, em processo de desenvolvimento, emergentes ou transicionais, confirmando de certo modo o que propôs Teixeira (1962) ao discorrer sobre a duplicidade da aventura colonizadora da América. Sander (1977) argumenta então que a instituição escolar, como está instituída, isto é, presa a decretos, pareceres e outras normas estabelecidas pelos ministérios, secretarias e conselhos, algumas vezes inconsistentes com as necessidades de sua clientela, é levada à prática da hipocrisia organizacional em meio a valores contraditórios para satisfazer o seu público. Os dois autores brasileiros citados oferecem pistas de que a teoria da hipocrisia organizacional de Brunsson teria fundamento.

Em um primeiro momento, parece uma obra eticamente duvidosa, porque levaria o

leitor a adotar uma postura cínica diante de valores democraticamente consensuados. No entanto, para o profissional da educação, ela permite “entender” o que acontece na execução e no desfecho de projetos e programas na organização escolar.

Adriana Lira

Mestranda em Educação da Universidade Católica de Brasília. Pesquisadora e voluntária da Cátedra Unesco de Juventude, Educação e Sociedade da Universidade Católica de Brasília
adrianalina@ucb.br

LETRAS, OFÍCIOS E BONS COSTUMES: CIVILIDADE, ORDEM E SOCIABILIDADE NA AMÉRICA PORTUGUESA

Thaís Nívia de Lima e Fonseca
Belo Horizonte: Autêntica, 2009, 176 p.

Thaís Nívia de Lima e Fonseca é graduada em História e mestre em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG – e doutora em História Social pela Universidade de São Paulo. Fez estudos de pós-doutoramento na Universidade Federal Fluminense e na Universidade de Lisboa. É professora adjunta da Faculdade de Educação da UFMG, onde atua na linha de pesquisa História da Educação. Coordena projeto de pesquisa sobre os processos e as práticas educativas na capitania de Minas Gerais no Grupo de Estudos e Pesquisas em História da Educação – Gephe – da Faculdade de Educação – FAE – da UFMG. É também autora de *História & ensino de história*, e organizadora de *Inaugurando a história e Construindo a nação: discursos e imagens no ensino de história e História e historiografia da educação no Brasil*.

O livro em apreço traz uma análise de estratégias e práticas educativas que fizeram e fazem ainda parte da formação cultural brasileira, fruto de pesquisa focalizada na educação no período colonial do Brasil, que considera a

2. SANDER, B. *Educação brasileira: valores formais e valores reais*. São Paulo: Pioneira, 1977.