

A RACIONALIDADE POR TRÁS DAS FUNÇÕES RITUALÍSTICAS: DESVENDANDO A ILUSÓRIA IRRACIONALIDADE DO MUNDO DOS NEGÓCIOS.

THE RATIONALITY BEHIND THE RITUAL FUNCTIONS: SOLVING THE ILLUSORY IRRATIONALITY OF THE BUSINESS WORLD.

**Rafael Diogo Pereira¹
Daniel Calbino²
Reynaldo Maia Muniz³**

Resumo:

Partindo da percepção de que nas organizações existem diversas ações, políticas e condutas que, ao menos aparentemente, podem ser interpretadas como irracionais, o presente artigo teve por objetivo discutir qual seria a lógica por trás de tais atos. Neste sentido, foram abarcadas as contribuições teóricas oferecidas pela Teoria da Ação de Parsons, juntamente com a teoria Institucional e Neo-Institucional. Além disso, foi realizada uma breve discussão acerca dos conceitos de Racionalidade Instrumental e Substantiva. A partir das análises, frente à opção teórica delineada, pode perceber que na essência de tais atos, aparentemente irracionais, reside uma lógica calcada em avaliações e interpretações racionais, desde que devidamente analisadas a partir das especificidades de seus contextos. Dessa forma, ao rotular como irracional os altos custos assumidos pelas organizações, para a participação de seus funcionários em “eventos espetaculares” cultuados pelo *mainstream*, ou despesas com cursos de MBA's, que muitas vezes não

¹ rdp@gmail.com. Brasil, Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil(2010) Bolsista - pesquisador da Universidade Federal de Minas Gerais , Brasil. Av. Antônio Carlos, 6.627 - Campus Pampulha. Cep: 31270-901 - Belo Horizonte - MG

² dcalbino@yahoo.com.br. Brasil, Graduado em Administração pela UFSJ. Mestre em Administração pela UFMG. Doutorando em Administração pela UFMG e professor Assistente do IFMG. Av. Antônio Carlos, 6.627 - Campus Pampulha. Cep: 31270-901 - Belo Horizonte - MG

³ reinaldomuniz@face.ufmg.br. Brasil, Graduado em Engenharia Química pela UFMG. Mestrado em Ciencia Política pela UFMG. Doutorado em Ciencia Política e Administração Pública Pela Universidad Complutense de Madrid. Atualmente é professor Adjunto da UFMG. Av. Antônio Carlos, 6.627 - Campus Pampulha. Cep: 31270-901 - Belo Horizonte - MG

Data da submissão: 13/04/2011

Data da aprovação: 22/06/2011

representam o retorno de conhecimento esperado, tais atos são plenamente racionais uma vez que visa consolidar sua legitimidade, elevar o consenso entre seus atores internos e externos, e assegurar a sobrevivência da organização.

Palavras-Chave: Racionalidade, Teoria da Ação, Teoria Neo-Institucional.

Abstract:

Starting from the perception that there are several actions in the organizations, policies and conducts that, apparently, can be interpreted as irrational, this article aims to discuss what would be the logic behind such acts. In this sense, the article comprises the theoretical contributions offered by the Action Theory of Parsons, together with the Institutional and Neo-Institutional theories. Furthermore, it held a brief discussion about the concepts of Instrumental Rationality and Substantive. From our analysis, compared to the theoretical option outlined, we can see that the essence of such acts, seemingly irrational, is steeped in a logical and rational interpretations assessments, if properly analyzed based on the specifics of their context. Thus, to label as irrational the high costs incurred by organizations for the participation of its employees in "spectacular event" worshiped by the mainstream, or costs of MBA's, who often do not represent the expected return of knowledge, such actions are fully rational since it aims to consolidate its legitimacy, increase the consensus among its internal and external actors, and ensure the survival of the organization.

Key-words: Rationality; Action Theory; Neo-Institucional Theory.

O 1º ato da Dramaturgia e o Mundo das Aparências

“Supondo-se que a verdade seja feminina — e não é fundada a suspeita de que todos os filósofos, enquanto dogmáticos, entendem pouco de mulheres? Que a espantosa seriedade, a indiscrição delicada com que até agora estavam acostumados a afrontar a verdade não eram meios pouco adequados para cativar uma mulher?” Nietzsche, 2001.

Muito já se disse sobre a racionalidade instrumental, apontada por diversos autores como a filosofia dominante nas organizações e na sociedade moderna capitalista, sendo constantemente atrelada à discussão sobre a subordinação do homem à busca utilitarista, calculista e egoísta. Porém, curiosamente, existem diversas ações ou até mesmo condutas presentes nas organizações que parecem seguir na contra mão de tal racionalidade instrumental.

Após esta primeira afirmação, somos tentados a dirigir os argumentos em direção a chamada racionalidade substantiva, porém, mesmo que levemos em consideração ambas as concepções de racionalidade, ainda teimosamente persistiriam “além do bem e do mal” atos, condutas e ações que correriam o risco de serem prematuramente taxados como irracionais. Será mesmo irracional que milhares de profissionais se inscrevam sedentos em cursos de MBAs ainda que percebam que o custo (de tempo e dinheiro) é maior que o suposto benefício (aquisição de conhecimentos úteis)? Ou ainda será que os empresários enlouqueceram ao enviar, a peso de ouro, diversos membros da organização para eventos e palestras de conteúdo discutível?

Seguindo o clamor de tais indagações, o objetivo deste ensaio é discutir, sem a pretensão de erguer o cajado do moralismo, qual é a lógica por trás de tais atos supostamente irracionais.

A fim de perseguir tal empreitada o presente ensaio será estruturado da seguinte forma: nas partes dois e três serão abordadas as origens e definições da racionalidade instrumental e substantiva. Na sequência, serão apresentadas a Teoria da Ação de Parsons, bem como as Teorias Institucional e Neo-Institucional, a partir das quais analisaremos o suposto paradoxo dos atos irracionais. Na parte cinco, será analisada a questão da mercantilização dos cursos de MBA's, e com o apoio da teoria dos jogos, também discutiremos a questão dos eventos espetaculares, constantemente divulgados no mundo dos negócios. Por fim, apresentaremos algumas considerações alcançadas a partir do presente ensaio.

2. Os Conceitos de Racionalidade

Para compreendermos o que é a racionalidade e sua evolução conceitual, buscaremos primeiramente discutir suas origens, que remontam aos filósofos gregos. Em seguida passaremos pelos maiores expoentes no estudo da presente temática, dentre estes podemos citar Max Weber, Manheim, e os autores da escola de Frankfurt.

A concepção de racionalidade tem sua origem atrelada aos filósofos gregos, especialmente Protágoras e Sócrates, que negando as explicações mitológicas, utilizaram a razão para explicar os fenômenos da natureza. Para o primeiro, tudo deveria ser avaliado em relação às necessidades humanas, e para Sócrates a base da razão se centrava em promover a investigação e descoberta do próprio homem pela distinção entre o bem e o mal e a separação entre conhecimento verdadeiro e falso (Gaarder, 1999).

A definição da racionalidade então designou uma atividade metodológica e sistemática, mas submissa ao real e aos fatos, que a partir de uma inteligência crítica, buscou identificar e propor reparos, revisões, e refutações na tentativa de compreender o mundo e a natureza (Spencer e Barros, 1993).

Estas idéias da razão para a compreensão do homem e das suas necessidades humanas se mantiveram presentes até o início do século XVII, quando filósofos como Thomas Hobbes, Locke e Rousseau buscaram explorar as bases econômicas da vida política e social, gerando reflexões sobre a origem e a forma da riqueza das nações. Neste contexto é válido destacar o conceito do utilitarismo, com origem nas obras dos filósofos e economistas ingleses do século XVIII e XIX, Jeremy Bentham e John Stuart Mill. Tal conceito foi concebido como um critério geral de moralidade ou ainda como um tipo de ética normativa, segundo a qual uma ação é moralmente correta se tende a promover a felicidade e condenável se tende a produzir a infelicidade, considerada não apenas a felicidade do agente da ação, mas também a de todos afetados por ela.

Neste sentido, levando em consideração as idéias de Adam Smith, a filosofia utilitarista, reforçou a justificativa da busca pelo lucro, uma vez que visava a maximização do bem estar social, que por sua vez, era alcançado a partir da estruturação de uma economia de mercado, baseada na livre concorrência e regulada pela mão invisível, descrita por Adam Smith.

Outro estudioso de destaque que discutiu o conceito de racionalidade foi Max Weber, que viveu no contexto de prosperidade do capitalismo, e conseqüentemente acompanhou o galopar da racionalidade instrumental. O autor definiu a racionalidade como aquilo que

qualifica o sentido da ação social. A partir desta idéia, o processo de racionalidade pode assumir diferentes proporções, com enfoques que variam conforme o padrão de ação adotado pelos indivíduos em determinado contexto socioeconômico.

Com isso Weber (1994) propôs uma taxonomia que desdobrou a racionalidade em quatro itens: prática, teórica, substantiva e formal. A racionalidade prática visa o comportamento puramente calculista e individualista. A racionalidade teórica estaria ligada a julgamentos internos que determinam o controle e inibição de uma ação motivadora de um comportamento. A racionalidade substantiva está calcada em considerações voltadas para o indivíduo sem se limitar a cálculos de fins. Por fim, a racionalidade formal está vinculada às ações que estão voltadas para atingir objetivos pré-determinados. Nesta lógica prevalece a relação entre meios e fins, contudo não se questiona a qualidade intrínseca das ações para atingir um determinado fim pré-estabelecido.

Uma grande contribuição para esta temática foi advinda de Manheim (1973) que ao contextualizar a racionalidade ao plano das organizações dividiu-a em duas: a racionalidade funcional e a substancial. Para o autor a racionalidade funcional se encontra nas organizações burocráticas voltadas para os fins a serem alcançados e a racionalidade substancial baseia-se na consciência individual da relação entre fatos, voltada para a compreensão da realidade e busca da liberdade. O autor ainda aponta o desenvolvimento crescente da racionalidade funcional em face da expansão das organizações burocráticas complexas no mundo moderno. E isto obriga os indivíduos a adotarem padrões de autorracionalização, por causa de sua necessidade de trabalho, e se conformarem com as complexas feições e exigências da organização do trabalho nas empresas contemporâneas.

A Escola de Frankfurt e a Reconstituição de uma Racionalidade Substantiva

Diante do avanço da racionalidade instrumental como hegemônico nos últimos séculos, autores como Marcuse, Habermas, Horkheimer e Adorno, representantes da Escola de Frankfurt na Alemanha, contribuíram para uma perspectiva diferenciada de racionalidade.

Habermas (1987) relatou que na medida em que a racionalidade formal da ciência e da técnica penetrou nas esferas institucionais da sociedade, transformou as próprias instituições, de tal modo, que as questões referentes às decisões baseadas em valores, de necessidades sociais e de interesses globais foram afastadas do âmbito da reflexão e da discussão. Para o autor este tipo de racionalidade não questiona se as normas institucionais são justas, mas somente se são eficazes, ficando as questões dos valores éticos e políticos submetidos a interesses instrumentais e reduzidos à discussão de problemas técnicos.

Como alternativa, o autor propõe o modelo de ação comunicativa, em que as pessoas possam interagir, e através da linguagem, criar sentidos sociais compartilhados que passem a orientar a racionalidade, independente da racionalidade formal e técnica.

Já Horkheimer (2002) aborda a razão como subjetiva e objetiva. Sendo a primeira oriunda dos moldes do Iluminismo e semelhante a razão formal e funcional de Weber. A razão objetiva se assemelha a concepção da substantiva, e que está relacionada com a idéia do bem maior e com a maneira de atingi-lo. Para o autor, a primeira deve ser criticada, e os esforços devem se concentrar no aprimoramento da racionalidade objetiva.

Por fim Marcuse (1975) parte da idéia de que a racionalidade do mundo ocidental é uma racionalidade técnica, repressiva, fundamentada numa razão que visa coordenar os meios com os fins, buscando apenas a operação e o procedimento eficaz na exploração e controles da natureza e dos homens. Com isso, as mudanças no modo e nas relações de produção, em função da crescente mecanização e automatização da vida social, devem possibilitar o surgimento de uma nova forma histórica da realidade, uma vez que sem a necessidade do trabalho, todos os bens materiais e intelectuais serviriam ao desenvolvimento das potencialidades humanas.

A Teoria da Ação Parsoniana e as Teorias Institucional e Neo-Institucional

Inicialmente para balizar nossa discussão e elencar a primeira das abordagens capazes de lançar luz ao nosso dilema, recorreremos à visão normativa parsoniana. Como bem

aponta Favero (2006), Parsons desenvolveu uma das sínteses mais completas da sociologia da modernidade, que é a síntese funcionalista. Trata-se de uma elaboração complexa, através da qual o autor articula dois campos teóricos, o da ação social ao do sistema social, de modo que o sistema social emerge como um todo, universal, integrado, que opera sobre os indivíduos e determina as suas próprias ações, constituindo-se, portanto, como o verdadeiro sujeito social. Esse sistema é, por um lado, uma estrutura integrada e, por outro, um sistema em evolução, de modo que as próprias formas de integração mudam no processo.

Sendo assim, na visão parsoniana a sociedade global ou o sistema humano da ação é concebido como a integração de indivíduos e coletividades, por intermédio de seus atos, a um sistema imperativo de valores ou de normas (Parsons, 1968). Assim, o objeto da sociologia seria a ação social operada pelos indivíduos e, conseqüentemente, por coletividades. Tal idéia é sustentada tanto por Parsons quanto por Weber, porém conforme ressalta Favero (2006), enquanto Weber definia esta ação por meio do sentido dado pelo indivíduo que a realizava, Parsons a concebe como “[...] constituída pelas estruturas e processos através dos quais os seres humanos emitem intenções significativas e, com maior ou menor sucesso, as encarnam em situações concretas” (Parsons, 1968, p.718), que se traduzem em instituições.

O sistema de ação na teoria parsoniana é constituído por quatro subsistemas, com as suas respectivas funções: o social com a função de integração; o cultural com a função de conservação dos modelos culturais; a personalidade (a política) com a função de realizar fins coletivos; e, enfim, o que ele denomina o organismo de comportamento (a economia), com a função primária da adaptação (Parsons, 1973, p.6). Dentre esses subsistemas, o de integração é o mais importante do ponto de vista sociológico, de modo que os demais constituem o ambiente no qual ele se insere. No entanto, o subsistema cultural é o mais amplo (ele faz referência à universalidade), enquanto o subsistema social refere-se à institucionalização e, particularmente, a institucionalização normativa de parcelas do subsistema cultural ou do sistema de valores. A sociedade é também um sistema de

pertencimento (das personalidades e dos comportamentos) e da busca de uma crescente gama de possibilidades de institucionalização e adaptação.

Nesse sentido, para Parsons, um ato, implicaria logicamente em **(a)** um ator individual ou vários atores perseguindo **(b)** objetivos ou estados futuros antecipados pelo ator **(c)** em uma situação analisável em termos de “condições” e “meios” (os elementos controlados pelo ator). O ator confronta-se com meios alternativos de atingir objetivos na situação e sua escolha obedece a uma **(d)** orientação normativa (em oposição tanto a escolhas aleatórias de meios quanto à subordinação exclusiva da escolha às condições da ação). Esta compreende elementos cognitivos (a percepção, pelo ator, do objeto e de suas propriedades e funções no conjunto total de objetos), catéticos (a atribuição, pelo ator, de significados afetivos ao objeto) e avaliativos (a organização, pelo ator, de suas escolhas cognitivas e afetivas em um plano inteligente de ação) (Parsons, 1968, pp: 43-64; Parsons e Shils, 1968, pp. 78-100).

Assim, partindo dessa visão estruturalista e a fim de exemplificar a questão acima elencada, poderíamos supor que **(a)** o gentil rapaz apaixonado Amado Amoroso tente **(b)** conquistar o coração de sua querida Bananéia em uma situação **(c)** condicionada pelo pai ciumento da moça, que só permite que Bananéia namore no sofá da sala, restando ao perseverante Amado Amoroso usar de seu carisma irresistível, profundamente arraigado sob sua timidez crônica. Dessa forma, nosso herói, após avaliar sua ingrata situação, é compelido a **(d)** tentar conquistar a confiança do pai da moça, agindo como um bom moço e respeitando as “regras” da casa, ao mesmo tempo em que busca subjugar sua timidez e declarar seu amor a Bananéia, cobrindo-a de flores e presentes. Porém, é válido notar que se alterássemos a situação **(c)** para uma situação **(c')** retrocedendo alguns milhares de anos no tempo, onde nosso estimado Amado Amoroso seria um gentil e caricatural homem das cavernas, a vagar a procura de sua amada com seu tacape, perceberíamos uma nítida mudança para uma nova orientação normativa **(d')** onde seria natural e compreensível Amado Amoroso simplesmente acertar Bananéia com seu tacape e arrastá-la gentilmente pelos lindos cabelos para sua caverna.

O exemplo acima, demonstra claramente que as escolhas e interpretações ocorrem em um ambiente externo “composto” por *atos sociais*, o que implica limitações normativas e coercitivas à liberdade do ator - inclusive pela presença, como objetos na situação, de outros atores. Parsons agrega à ênfase durkheimiana sobre o componente normativo do ambiente, a teoria psicanalítica do *superego*. Assim, a partir do casamento de Durkheim e Freud, a teoria parsoniana demonstra que as normas coletivas são internalizadas, via *superego*, como elementos estruturais da personalidade individual e permitem a formulação de um modelo teórico de alta coerência entre cultura, estrutura e ação. Ainda que o sistema social, em última instância, seja um sistema de ação, a ênfase parsoniana desloca-se das escolhas comportamentais de atores para a estrutura de determinação representada pelo nível cultural e institucional da sociedade (Parsons, 1968b, pp. 429-35).

Dessa forma, adotando a teoria parsoniana como ponto de partida, é possível ampliarmos o debate para os processos de institucionalização existentes nas organizações. Para Selznick (1972), um dos pioneiros da abordagem institucional no âmbito das organizações, o empresário transforma-se num estadista quando transita da gerência administrativa para a liderança institucional, representando o agente capaz de criar o consenso entre os diferentes atores relacionados à organização. Tal mudança de posição implica numa reavaliação das suas tarefas e das necessidades da empresa, passando a encará-la como uma instituição. Neste contexto, a institucionalização é um processo que abarca a realidade da organização com o passar do tempo, refletindo os traços particulares de sua história, os indivíduos que nela trabalharam e os grupos de interesse que a criaram.

Assim, do ponto de vista dos sistemas sociais, e não a partir dos indivíduos, as organizações tornam-se imbuídas de valor quando passam a simbolizar as aspirações da comunidade, o seu senso de identidade. Dessa forma, quando uma organização adquire uma identidade própria, distinta, torna-se uma instituição e como tal passa a ser fortemente condicionada pela autopreservação, buscando preservar a singularidade do grupo frente aos novos problemas e circunstâncias impostas (SELZNICK, 1972). Já para Zucker (1977) a institucionalização é ao mesmo tempo um processo e uma propriedade

variável. É o processo onde cada ator individual transmite o que é socialmente definido como real e ao mesmo tempo, em qualquer ponto do processo, o significado de um ato pode ser definido como mais ou menos legítimo dentro dessa realidade social.

Por sua vez, partindo da perspectiva do novo institucionalismo, Powell e Dimaggio (1991) argumentam que a institucionalização é essencialmente um processo cognitivo. As obrigações normativas entram na vida social, principalmente como as ações que os agentes levam em conta. Não se tratam de normas e valores, mas de regras e classificações aceitas como corretas. Antes de organizações concretas que geram um compromisso emocional, as instituições são abstrações, racionais e impessoais, e tipificações compartilhadas.

Neste sentido, na visão de Powell e Dimaggio (1991), o novo institucionalismo aplicado à análise organizacional, enfatiza a maneira em que se estrutura a ação e que se possibilita a ordem, através de sistemas de regras compartilhadas que, ao mesmo tempo, restringem a capacidade dos atores à otimização, e favorecem a alguns grupos cujos interesses estão garantidos através de recompensas e sanções.

É válido ressaltar que uma das preocupações da teoria neo-institucional seria explicar a tendência à homogeneização de formas e práticas nos campos organizacionais, que, conforme observam Powell e Dimaggio (1991, p.75):

“Nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, os campos organizacionais apresentam uma diversidade considerável em termos de abordagem e forma. No entanto, uma vez que um campo se torne bem estabelecido, há um impulso inexorável em direção à homogeneização”.

Assim os autores acima citados denominaram como isomorfismo o processo de restrição que obriga uma unidade em uma população a se parecer com as outras unidades que se inserem no mesmo conjunto de condições ambientais, levando gradativamente à homogeneização dos campos organizacionais (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Hannan e Freeman (1977) argumentam que o isomorfismo pode acontecer porque as formas não-ótimas são excluídas de uma população de organizações, ou porque os

tomadores de decisões nas organizações aprendem respostas adequadas e ajustam seus comportamentos de acordo com elas.

Já Meyer (1979) e Fennel (1980) defendem que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. Sendo que o isomorfismo conforme apresentado na visão de Hannan e Freeman (1977) estaria enquadrado no conceito de isomorfismo competitivo, sendo uma opção adequada ao se tratar de campos nos quais exista competição livre e aberta.

Porém diante da complexa realidade do mundo moderno das organizações, Powell e Dimaggio (1991) defendem que a concepção competitiva do fenômeno do isomorfismo não é capaz de explicar completamente toda a dinâmica organizacional. Sendo que seria mais adequado para tal empreitada a complementação de tal abordagem pela visão do isomorfismo institucional, que contempla a idéia de que as organizações não competem apenas por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica. Dessa forma, o conceito de isomorfismo institucional apresenta-se como uma ferramenta útil para uma maior compreensão da vida organizacional moderna. Tal conceito possui três mecanismos responsáveis pelas mudanças isomórficas institucionais, são eles: o isomorfismo coercitivo, derivado de influências políticas e do problema da legitimidade; o isomorfismo mimético, advindo de respostas padronizadas à incerteza; e o isomorfismo normativo, associado à profissionalização.

Segundo Powell e Dimaggio (1991), não são apenas as organizações a sofrerem pressões coercitivas, miméticas e normativas, as categorias profissionais estão sujeitas a estas mesmas pressões isomórficas, sendo que existem dois aspectos da profissionalização que são importantes fontes de isomorfismo: o primeiro seria o apoio à educação formal e de sua legitimação balizada a partir de especialistas universitários; e o segundo, o desenvolvimento e a constituição de redes profissionais que permeiam as organizações, difundindo rapidamente novos modelos.

Dessa forma, os autores acima ressaltam que as universidades e associações profissionais, juntamente com outros pólos de treinamento, representam centros efetivos de desenvolvimento e difusão de normas organizacionais entre os gerentes profissionais e suas equipes. A partir de tais instituições é possível criar grupos de indivíduos, com as mesmas regras normativas já internalizadas, praticamente intercambiáveis com a possibilidade de ocupar cargos semelhantes num amplo escopo de organizações. Além disso, a seleção de pessoal seria outro mecanismo fundamental na estimulação do isomorfismo normativo. Powell e Dimaggio (1991) apontam que dentro de diversos campos organizacionais a seleção ocorre tendo, como um dos critérios balizadores, a contratação de indivíduos oriundos de um grupo restrito de instituições de treinamento.

Apesar de autores como Dimaggio e Powell (1983) afirmarem que os processos isomórficos por si só não levam obrigatoriamente ao aumento da eficiência organizacional, Meyer e Rowan defendem que o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações, incorporando externamente estruturas formais legitimadas, aumentando o consenso dos participantes internos e dos constituintes externos. Assim, a incorporação dos mitos institucionalizados em seu ambiente protege a organização de ter suas condutas questionadas. A organização torna-se legítima e usa sua legitimidade para fortalecer seus suportes e assegurar sua sobrevivência.

A Mercantilização dos Cursos de MBA's e os Eventos Espetaculares

A partir do percurso teórico apresentado é possível imaginarmos várias pontes para a questão organizacional, onde os indivíduos são constringidos a responder de forma relativamente previsível a determinadas situações vivenciadas cotidianamente. Dessa forma, podemos retomar e desdobrar o aparente paradoxo apresentado na introdução deste trabalho, lançando luz, a partir das teorias apresentadas, sobre os supostos atos irracionais que permeiam as organizações.

Nosso primeiro ato a ser analisado está atrelado à questão dos cursos de MBA e por isso, inicialmente detalharemos um pouco do contexto do desenvolvimento de tais cursos. Os cursos de MBA's vivenciaram nos últimos anos um crescimento vertiginoso de sua demanda, para se ter uma idéia, entre 1987 e 2004 ocorreu uma explosão da oferta de cursos de MBA's no Brasil, que cresceu 136%, saltando de 815 para 1.925 cursos, e contando com mais de 122 mil estudantes. Antes de entrarmos nos méritos deste avanço, a definição de MBA refere-se a uma sigla em inglês para *Master in Business Administration*, ou em português, Mestre em Administração de Negócios. Ou seja, trata-se de um curso de formação de executivos, nas diversas disciplinas da administração (Gomes, 2000).

Feita esta breve caracterização, e levando em consideração o significativo crescimento descrito acima, somos tentados a deduzir que provavelmente o sucesso de tais cursos deve estar relacionado à elevada qualidade e funcionalidade dos mesmos. Será mesmo? Uma pesquisa realizada pela revista *Você S/A*, no ano de 2008, buscou classificar as melhores escolhas de MBA's do país, onde foram avaliadas 88 escolas que inscreveram 269 cursos em todo o país. O estudo avaliou a qualidade dos cursos, a duração e os recursos tecnológicos oferecidos por cada instituição. As respostas foram colhidas com mais de 5.000 alunos e ex-alunos das escolas inscritas que participaram da pesquisa, de maneira on-line. Para fazer parte do ranking a instituição tinha que oferecer pelo menos 360 horas de duração de curso e ser credenciada pelo Ministério da Educação.

Apresentamos abaixo o ranking dos cursos de MBA Executivo:



	NOME DA ESCOLA	NOME DO CURSO	VALOR DO CURSO ¹ (EM REAIS)	DURAÇÃO EM HORAS ² (TAREFAS TOTAIS)	IDADE MÉDIA ³ (EM ANOS)	EXPERIÊNCIA GERENCIAL ⁴ (EM ANOS)	ÍNDICE DE QUALIDADE ACADÊMICA ⁵ (IGA)
MBA EXECUTIVO							
1 ^o	FGV-EAESP (SP) www.eaesp.fgvsp.br	One MBA	94 600,00	624	36	7	9,26
2 ^o	FIA (SP) www.fia.com.br	MBA Executivo Internacional	67 230,00	1 500	39	14	8,56
3 ^o	FIA (SP) www.fia.com.br	MBA Gestão Empresarial	37 640,00	710	35	5	8,53
4 ^o	FDC (MG) www.fdc.org.br	MBA Empresarial	39 850,00	990	36	8	8,44
5 ^o	FGV (CE) www.fgv.br	MBA em Gestão Empresarial	14 000,00	680	35	6	8,43
6 ^o	IBMEC (SP) www.ibmecsp.edu.br	MBA Executivo	44 870,00	640	34	6	8,33
7 ^o	UNITAU (SP) www.unitau.br	MBA Gerência Empresarial	7 410,00	700	30	5	7,51
8 ^o	IBMEC (RJ) www.ibmec.br	MBA Executivo em Gestão de Negócios	22 900,00	475	34	6	7,49
9 ^o	FUNDAÇÃO (SP) www.fundacao.org.br	MBA Administração de Organizações	14 490,00	674	30	4	7,38
10 ^o	BSP (SP) www.bsp.com.br	MBA Executivo Internacional	47 426,13	673	36	8	7,35
11 ^o	IBMEC (MG) www.ibmec.br	MBA Executivo	17 500,00	436	35	8	7,33
12 ^o	UNIFEI (MG) www.unifei.edu.br	MBA Unifei	8 910,00	530	31	3	7,23
13 ^o	FAAP (SP) www.faap.br	MBA Executivo	37 016,00	650	35	7	7,15
14 ^o	TREVISAN (SP) www.trevisan.edu.br	MBA Executivo	17 424,00	600	32	4	7,14
15 ^o	BBS (SP) www.bbs.edu.br	MBA Executivo	28 080,00	520	33	3	7,12
16 ^o	BSP (SP) www.bsp.com.br	Certificate in Global Business	17 500,00	360	27	3	7,08
17 ^o	CEDEPE (PE) www.cedepc.com.br	MBA Executivo em Gestão Empresarial	18 000,00	564	30	3	7,06
18 ^o	UNIFACS (BA) www.unifacs.br	MBA em Administração	7 840,00	532	32	5	7,00
19 ^o	UNISINOS (RS) www.unisinos.br	MBA em Gestão Empresarial	10 900,00	450	33	4	6,97
20 ^o	FPM (SP) www.fpm.edu.br	MBA Executivo	9 540,00	460	32	6	6,85
21 ^o	INPG/ SUSTENTARE (SC) www.sustentare.net	MBA Empresarial	14 160,00	492	32	6	6,82
22 ^o	INPG (SP) www.inpg.edu.br	MBA Gestão Empresarial	14 300,00	502	30	5	6,80
23 ^o	UNISINOS (RS) www.unisinos.br	MBA em Negócios Internacionais	10 900,00	450	30	2	6,76
24 ^o	ANHEMBI MORUMBI (SP) www.anhembi.br	MBA em Gestão Empresarial	16 079,85	400	25	2	6,58
25 ^o	FIAP (SP) www.fiap.com.br	MBA em Administração de Negócios	11 690,00	390	33	4	6,54
26 ^o	UNIFOR (CE) www.unifor.br	MBA em Gestão Empresarial	8 013,72	481	29	4	6,01
27 ^o	UNA (MG) www.unabr	MBA em Gestão Estratégica de Negócios	8 300,00	390	31	5	6
28 ^o	IETEC (MG) www.ietec.com.br	MBA Gestão de Negócios	11 522,00	565	30	7	5,92
29 ^o	IGOPE (GO) www.igope.com.br	MBA em Gestão Empresarial	16 000,00	406	28	4	5,73
30 ^o	FACULDADE PITÁGORAS (MG) www.faculdedepitagoras.com.br	MBA em Gestão Empresarial e Empreendedorismo	5 844,00	387	32	4	5,29
31 ^o	ESTACÇÃO BUSINESS SCHOOL (PR) www.estacaoopr.com.br	MBA Executivo em Gestão de Negócios	15 162,00	576	32	5	5,18

Analisando os resultados da Pesquisa, constata-se que a primeira colocada do país no curso de MBA Executivo é a FGV-EAESP. A despesa do curso é de R\$ 94.000,00 num total de 360 horas de curso. Analisando os valores dos cursos de MBA do país podemos observar que os custos variam significativamente, sendo que os mais acessíveis situam-se entre R\$ 5.840,00 e R\$ 7.400,00, e os cursos mais onerosos variam de R\$ 39.000,00 a R\$ 94.000,00. De qualquer forma, apesar da curiosa discrepância de preços, todos os cursos apresentam um montante considerável a ser investido por parte dos alunos. PFEFFER e FONG (2003), num trabalho sobre os cursos de MBA Executivo nos Estados Unidos e no Reino Unido, também constataram um aumento significativo da oferta de cursos nestes países e defenderam a tese da mercantilização dos cursos de MBA. Para justificar tal teoria os autores analisam que no período de 1955-56, a concessão de diplomas de MBA era de 1.200, e que passou entre 1996-97 para 250.000. Em seguida apresentam uma pesquisa conduzida pelo *Graduate Management Admission Council* (GMAC) que indicou que 93% das escolas de negócio entrevistadas pretendiam aumentar ou manter o tamanho de seu público-alvo (*Application Trends Survey-GMAC*, 2001). Por fim, apresentam um relatório da McKinsey-Harvard, de 1995, que estimava que os programas de educação executiva que não ofereciam diploma geravam em torno de US\$ 3,3 bilhões e estavam crescendo a taxas entre 10% e 12% ao ano.

Em relação à qualidade dos cursos de MBA, os autores apresentam um relatório de 1998 que abordava a grade curricular dos principais cursos de MBA, onde observaram que os currículos adotados por tais cursos eram muito focados em questões analíticas com ênfase insuficiente, se contrastada com a necessidade de identificação e resolução de problemas das organizações (Leavitt, 1986). Ainda, a diferença entre os programas de ponta e os inferiores eram pequenas, pois os livros utilizados e o próprio currículo são em sua maioria semelhantes.

Para dar continuidade à pesquisa os mesmos autores citam um estudo de Mintzberg e Lampel (2001), onde observaram que dentre os quatro CEOs mais citados pelas pessoas quando questionadas sobre quem havia conquistado grandes feitos, nenhum tinha diploma em Administração – e dois, Galvin, da Motorola, e Gates, da Microsoft, não

concluíram nem o curso de graduação. Também relatam que 40% dos CEOs norte-americanos mencionados no artigo da revista *Fortune*, com o título “por que os CEOs falham?”, tinham MBAs (Charan e Colvin, 1999). A implicação dessas observações segundo os autores é que ter um MBA não garante sucesso nem previne contra fracassos nos negócios.

E ao contrário do esperado, ao comparar estudantes com e sem pós-graduação, os autores relatam que estudos internos conduzidos pelas empresas demonstram que os funcionários sem MBA não se saíram pior, e em muitos casos saíram-se até melhor, do que seus correspondentes com formação em administração. O escritório londrino do *Boston Consulting Group* (BCG) observou que “os sem MBAs estão recebendo, em média, melhor avaliação do que seus pares que frequentaram escolas de negócio” (Leonhardt, 2000, p. 18), enquanto um estudo da McKinsey sobre os funcionários no trabalho há um, três ou sete anos demonstra que, em todos os casos, pessoas sem MBA eram tão bem-sucedidas quanto as que possuíam essa formação. Um estudo similar feito internamente pela *Monitor Consulting* “determinou que pessoas (...) contratadas das escolas de administração de ponta não eram melhores em pensamento integrado do que estudantes que não possuíam pós-graduação” (Lieber, 1999, p. 262).

A partir da reflexão sobre tais pesquisas, surge em nosso ensaio um aparente ato irracional: Por que tantos indivíduos investem tão alto em cursos que não agregam conhecimentos satisfatórios para seu aperfeiçoamento profissional?

A fim de responder a esta indagação basta retomarmos as teorias já apresentadas, onde a Teoria da Ação de Parsons é complementada pela Teoria Neo-Institucional, sobretudo em relação ao processo de isomorfismo normativo, propiciado pelas universidades e associações profissionais, juntamente com os processos de seleção de pessoal por parte das empresas, que privilegiam a admissão de sujeitos provenientes de um grupo seletivo de instituições de treinamento.

Tal argumento é reforçado pelas pesquisas de Pfeffer e Fong (2003), que demonstram que independente da qualidade dos cursos, o próprio mercado exige os MBAs. Relatam que

as consultorias, até então, sempre haviam contratado empregados sem diploma de MBA, mas agora aumentaram a exigência. Por exemplo, o *Boston Consulting Group* contratou, para integrar seu quadro de consultores, apenas 20% de pessoas sem MBAs em 2000, a Booz Allen and Hamilton planeja contratar apenas um terço de seus funcionários sem diplomas de pós-graduação.

A partir dos argumentos já elencados nosso enigma irracional, de pagar caro por um curso de conteúdo questionável, começa a ser desvendado. Não é o conteúdo que está em jogo, mas a “credencial” obtida! Até mesmo a espantosa discrepância de preços nos cursos de MBA, que conforme ilustramos pode variar de R\$ 5.844,00 a R\$ 94.000,00, começa a fazer sentido, pois como constatou um estudo feito pelo *Graduate Management Admissiion Council* (GMAC, 2001) depois de sete anos, dentre aqueles que haviam cursado os MBA, apenas os estudantes dos grandes centros de primeira linha tinham resultados financeiros maiores, pois os profissionais de escolas de MBA inferiores recebiam salários semelhantes às pessoas que nunca cursaram as escolas de administração.

Portanto não existe nada de irracional ou ingênuo na atitude de investir em cursos de MBA's. Partindo de uma visão construtivista da realidade, Berger e Luckmann (1985) evidenciam que os indivíduos passam por um processo de socialização secundária que pode ser entendida, de maneira resumida, como a aquisição do conhecimento de funções específicas enraizadas na divisão do trabalho. Assim, a socialização secundária exige, entre outras coisas, a aquisição de vocabulários específicos de funções, a partir da interiorização de campos semânticos que estruturam interpretações e condutas de rotina em uma determinada área institucional. Ou seja, os indivíduos em um campo organizacional passam por uma socialização, durante sua formação profissional, por exemplo, capaz de inculcar expectativas comuns com relação a seus comportamentos pessoais, indumentária adequada, vocabulário organizacional, e maneiras similares de visualizar os problemas e estruturar normativamente sua solução.

Dessa forma, até mesmo os tipos de “credenciais” percebidas como necessárias para a legitimação de sua carreira profissional são internalizados, como evidenciam Pfeffer e

Fong (2003) a partir do caso de um funcionário, que tem total consciência da qualidade duvidosa destes cursos, e que contudo afirma a necessidade dos mesmos para atender as exigências do mercado:

“Jill Ruppel, sócio da empresa de consultoria *Diamond Technology Partners*, quando questionado do porquê das empresas contratarem MBAs, respondeu: “é um critério de seleção” (Leonhardt, 2000, p. 18). De maneira similar, Seth Godin, um jornalista da *Fast Company* que cursou a Escola de Administração de Stanford, afirma que o currículo-base ensinado nas escolas de negócio é irrelevante e que a utilidade do diploma de uma escola de negócio é fornecer a “credencial” e não o aprendizado”.

Dessa forma, fica claro que a questão dos cursos de MBA's se insere no que Di Maggio e Powell (1991) ao citar Kanter (1977), chamam de “a reprodução homossexual da gestão”, uma vez que os gerentes e funcionários de alto escalão são selecionados nas mesmas universidades e cursos de pós-graduação, sendo escolhidos a partir de um grupo comum de atributos, reproduzindo dessa forma o mesmo perfil de seus antecessores perpetuando os mesmos modelos e processos já legitimados anteriormente por seus clones.

Ainda sob o escopo da teoria neo-institucional, e partindo do nível individual para o nível organizacional, é possível afrontar uma outra questão, também aparentemente irracional e muito presente no cotidiano das organizações: a questão dos eventos “espetaculares”, em voga no *mainstream* do mundo dos negócios. Como eventos espetaculares, podemos citar aqueles povoados pelos “gurus da administração”, repletos de promessas e receitas para a solução dos mais temíveis desafios organizacionais. Tais eventos atraem anualmente milhares de executivos, enviados pelas empresas, que aparentemente buscariam o aperfeiçoamento de suas equipes gerenciais.

Neste ponto retomaremos a indagação já apresentada na introdução deste trabalho: será puramente irracional ou ingênuo o fato de um empresário experiente sacrificar um montante considerável de divisas enviando seus funcionários para participarem de tais eventos de conteúdo questionável? Sem uma análise um pouco mais aprofundada, poderíamos ser levados a responder prematuramente que sim, uma vez que, ao menos a princípio, a grande maioria dos empresários avalia, de forma criteriosa, o nível de retorno relacionado a qualquer potencial investimento.

A fim de exemplificar esta questão adaptaremos “o dilema do prisioneiro”, presente na teoria dos jogos, para “o dilema do espetáculo do conhecimento”.

Originalmente, esse problema da matemática da decisão foi elaborado pelo matemático húngaro, John von Neumann, e pode ser visualizado como um recurso de demonstração das bases normativas da ordem social. Esse jogo constitui "o exemplo poderoso de uma situação social em que a soma de dois interesses individuais significa uma desvantagem para ambos" (Rapoport, 1961, p. 177). O dilema do prisioneiro pode ser descrito resumidamente, da seguinte forma: você e seu cúmplice, suspeitos de um crime, foram levados até a delegacia de polícia e colocados em celas separadas. O promotor diz a você que a polícia possui evidências suficientes para aprisioná-los por seis meses, mas não o bastante para uma condenação mais severa. Porém, se você confessar e concordar em depor contra seu cúmplice, você ficará livre por ter colaborado, e ele será preso por dez anos. Já se ambos confessarem o crime, os policiais não precisarão de sua cooperação e cada um sofrerá uma pena de cinco anos. Você é levado a acreditar que a mesma proposta está sendo feita ao seu parceiro. O que você faz? Você realmente se sai melhor ao optar pelo comportamento egoísta? O dilema é que a escolha aparentemente foge do terreno puramente racional. Obviamente, para você, o melhor resultado possível seria confessar e seu parceiro ficar calado. E até mesmo se seu parceiro confessar, você ainda se beneficia por delatá-lo, já que, se permanecer em silêncio, você ficará preso por dez anos, enquanto que confessando você só ficará preso por cinco anos. Em outras palavras, seja qual for a opção do seu parceiro, você se sai melhor delatando-o.

Porém, se seu parceiro pensar como você, ele vai chegar à mesma conclusão: a escolha racional é confessar. Essa lógica vai, dessa forma, proporcionar a ambos cinco anos prisão. Será que isso é realmente “racional” quando, se ambos não falassem (cooperação), cada um poderia ficar preso apenas seis meses? No geral, a cooperação mútua é o melhor, já que a quantidade de tempo que cada um ficaria preso seria de seis meses ao invés de cinco ou dez anos. Então, você deve cooperar, correto? Bem, suponhamos que o seu parceiro não chegue a essa conclusão, ou que ele chegue, mas decida se aproveitar de sua

confiança, delatando-o. Neste caso, você terá que encarar o pior resultado possível: dez anos aprisionado. O que é mais racional, cooperar ou delatar?

Retomando o problema à luz de sua nova versão “o dilema do espetáculo do conhecimento” poderíamos imaginar uma situação em que um empresário se depare com o seguinte problema: deve decidir se sua empresa, de nome fictício “Atual”, participará de um dos principais eventos do mundo dos negócios, enviando, dispendiosamente, alguns de seus funcionários. Porém, vamos supor que tal evento não possua um conteúdo suficientemente útil, capaz de ser aplicado na gestão da empresa, que justifique o investimento, e o empresário sabe disso! Ainda assim, o perspicaz empresário percebe que caso não participe e seu principal concorrente sim, correrá o risco de afetar negativamente, perante seus concorrentes, clientes e funcionários, a imagem dinâmica e atual que sua empresa orgulhosamente ostenta. Assim, suas opções seriam:

Quadro 2 – Matriz de opções para o dilema do espetáculo do conhecimento

	Concorrente não participa	Concorrente participa
Empresa Atual não participa	“ <i>Status quo</i> ” de ambas as empresas continuam iguais e ainda economiza-se a despesa referente às inscrições.	Concorrente se destaca e empresa Atual deprecia sua imagem.
Empresa Atual participa	Empresa Atual se destaca em detrimento de seu concorrente.	“ <i>Status quo</i> ” de ambas as empresas continuam iguais.

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Eis que analisando a situação sob este prisma podemos perceber que não há nada de irracional na decisão do empresário! Não importa o que seu concorrente faça, a melhor vantagem para a empresa “Atual” é esvaziar os bolsos e participar do evento. Pois caso não participe, seu concorrente pode participar e deixá-la para trás; e se ambos

participarem pelo menos, se mantêm empatados. Ou seja, no final das contas, ambos irão despende uma quantia considerável só para manter “as aparências”.

Dessa forma é possível perceber que a questão da institucionalização e do processo isomórfico mimético se entrelaçam e se reforçam, onde no caso do problema elencado, a aceitação em participar dos eventos espetaculares se daria tanto pela institucionalização que reforçaria a necessidade de legitimação da organização frente a seus *stakeholders*, quanto pela pressão isomórfica que levaria à replicação das ações das organizações concorrentes, como forma de manter seu *status quo* equiparado aos das organizações tomadas como modelos.

Considerações Finais

O presente ensaio teve por objetivo discutir o aparente paradoxo representado por ações e condutas presentes nas organizações, que se encarados, sem a devida atenção, poderiam ser interpretados como irracionais frente às premissas da racionalidade instrumental e substantiva.

A partir das análises fundamentadas pela teoria parsoniana, como também pela teoria neo-institucional foi possível perceber que na essência de tais atos aparentemente irracionais, reside uma lógica calcada em avaliações e interpretações totalmente racionais, desde que devidamente analisadas a partir das especificidades de seus contextos. É claro que não se afirma, ingenuamente, que exista uma nova concepção de racionalidade, mas que no fundo o conceito de racionalidade instrumental assume um caráter mais amplo, sendo capaz de re-significar tais ações, que não possuem seus fins voltados unicamente para o lucro, mas que devem ser compreendidos, frente ao processo de institucionalização, que aprofundou a necessidade de legitimidade, estabilidade e manutenção do *status quo* das organizações perante seus *stakeholders*.

Assim, em relação aos cursos de MBA's foi possível, a partir da Teoria da Ação de Parsons, argumentar que as escolhas e interpretações dos indivíduos ocorrem em um ambiente externo mediado por fatos sociais, o que implica limitações normativas e

coercitivas à liberdade do ator, induzindo-o a internalizar determinadas condutas, espelhando o nível cultural e institucional da sociedade em que está inserido. E de forma complementar, a partir da Teoria Neo-Institucional, considerando, em especial, o processo de isomorfismo normativo, foi possível demonstrar como a profissionalização, a educação formal e o processo de seleção das empresas auxiliam na difusão e internalização de normas organizacionais entre os gerentes profissionais e suas equipes, gerando indivíduos praticamente intercambiáveis. Dessa forma, os cursos de MBA não representam um investimento em uma formação profissional mais sólida, mas em suma, desempenham uma função ritualística, fornecendo a “credencial” necessária para se destacar e ganhar níveis diferenciados de acesso e ascensão profissional, existindo muitas vezes uma relação positiva entre o valor pago pelo curso e a valorização da “credencial” obtida.

Já no caso do espetáculo do conhecimento, foi possível evidenciar a interconexão entre o processo de institucionalização das organizações e o processo de isomorfismo mimético, onde a institucionalização ajudaria na legitimação da organização frente a seus *stakeholders*, como forma de evitar que suas condutas sejam questionadas. Enquanto a pressão isomórfica levaria a adoção e replicação de modelos organizacionais percebidos como bem sucedidos - embora não garantam um aumento da eficiência organizacional - como forma de manter o *status quo* da organização equiparado aos seus principais concorrentes. Assim, conforme demonstrado pelo exemplo inspirado na Teoria dos Jogos, é plenamente racional a participação “cerimonial” das empresas nos eventos cultuados pelo *mainstream*, como forma de consolidar sua legitimidade, elevar o consenso entre seus atores internos e externos, e assegurar a sobrevivência da organização.

Referências

APPLICATIONS TRENDS SURVEY 2001. GMAC – Graduate Management Admissions Council. 2001. Disponível em: <<http://www.gmac.com>>. apud PFEFFER, Jeffrey; FONG, Christina. O fim das escolas de negocio?. Revista de Administração de Empresas. Abr.-Jun, v.43, n.2,p.11-28, 2003.

- BERGER e LUCKMANN. A construção social da realidade. Petrópolis. Vozes, 1985.
- CHARAN, R; COLVIN, G. Why CEOs fail. Fortune, 139, p. 21-69, June 1999. apud PFEFFER, Jeffrey; FONG, Christina. O fim das escolas de negocio?. Revista de Administração de Empresas. Abr.-Jun, v.43, n.2,p.11-28, 2003.
- DIMAGGIO, P. e POWELL, W. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, 48, 1983.
- FAVERO, C. A. A Integração Social na Teoria Sociológica Parsoniana. Revista Alamedas – Revista Eletrônica do NDP, V.1, n.1, jan./jun.2006
- FENNEL, M. L. *The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters*. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n.3, p. 484-510, 1980.
- GAARDER. J. O Mundo de Sofia: romance da história da filosofia. 36 ed. São Paulo: Cia das Letras, 1999.
- GOMES, M, T. O guia dos MBA's. Editora Campus, 2000.
- HABERMAS, J. Teoria de la acción comunicativa II: crítica de la razón funcionalista. Madri: Taurus, 1987.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. *The population ecology of organizations*. American Journal of Sociology, v. 82, n.5, p. 929-64, 1977.
- HORKHEIMER, M. Eclipse da razão. São Paulo: Centauro, 2002.
- LEAVITT, H. J. Corporate pathfinders. Homewood : Dow-Jones-Irwin, 1986. apud PFEFFER, Jeffrey; FONG, Christina. O fim das escolas de negocio?. Revista de Administração de Empresas. Abr.-Jun, v.43, n.2,p.11-28, 2003.
- LEONHARDT, D. A matter of degree? Not for consultants. New York Times, New York, 1st. Oct. 2000. Section 31, p. 1-18. apud PFEFFER, Jeffrey; FONG, Christina. O fim das escolas de negocio?. Revista de Administração de Empresas. Abr.-Jun, v.43, n.2,p.11-28, 2003.
- LIEBER, R. Learning and change: Roger Martin. Fast Company, 30, p. 262, Dec. 1999. apud PFEFFER, Jeffrey; FONG, Christina. O fim das escolas de negocio?. Revista de Administração de Empresas. Abr.-Jun, v.43, n.2,p.11-28, 2003.
- MANNHEIM, K. Diagnóstico de nosso tempo. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- MARCUSE, H. Eros e civilização. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MEYER, J. W.; HANNAN, M. T. National Development and the World System: Educational, Economic, and Political Change. Chicago: The University of Chicago Press, 1979.

MEYER, J. E ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83, 1977.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J. Matter of degrees: do MBAs make better CEOs? Fortune, p. 244, 19 Feb. 2001. apud PFEFFER, Jeffrey; FONG, Christina. O fim das escolas de negocio?. Revista de Administração de Empresas. Abr.-Jun, v.43, n.2,p.11-28, 2003.

NIETZSCHE, F. W. Além do bem e do mal ou Prelúdio de uma filosofia do futuro. Curitiba: Ed. Hemus, 2001.

OLIVEIRA, F, B. Razão instrumental versus razão comunicativa. Revista de Administração Pública. 27(3). Rio de Janeiro: FVG, jun/set 1993. p.15-25

PARSONS, T. *The structure of social actions: A study in social theory with special reference to a group of recent european writers*. New York : Free Press, 1968.

PARSONS, T. *Social Interaction*. I ESS, vol. 7, Nova Iorque; MacMillan, pp. ~ 429-41. 1968b.

PARSONS, Talcott. *Le système des sociétés modernes*. Paris : Dunod, 1973.

PARSONS, T. e SHILS, E. *Hacia una Teoria General de la Acción*. Buenos Aires, Kapelusz, 1968.

PARSONS, T. e PLATT, C. *The American University*. Cambridge, Harvard University Press. 1975.

PFEFFER, J; FONG, C. O fim das escolas de negocio?. Revista de Administração de Empresas. Abr.-Jun, v.43, n.2,p.11-28, 2003.

PORTAL MBA. O que é MBA?, s/d.. Disponível em <<http://www.catho.com.br/dicas/lista2.php?fonte=4&qual=8&idi=34&titt=Q3Vyc29zIC8gTUJB&titulo=TyBxdWUg6SBNQkE%2F>> Acesso em 16. jan. 2009.

POWELL, W. e DiMAGGIO, P. (Comps.). *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Mexico: fondo de cultura económica, 1991.

RAPOPORT, A. (1961), *Fights, Games, and Debates*. Ann Arbor, The University of Michigan Press.

SELZNICK, P. *Liderança na Administração*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1972.

SPENCER, R; BARROS, M. Razão e racionalidade: ensaios de filosofia. São Paulo: TA Queiroz, 1993.

VOCE S/A. Os melhores MBA's do Brasil, 2009. Disponível em <http://vocêsa.abril.com.br/edições/0125/aberto/matéria/mt_400965.shtml>. Acesso em 18. jan. 2009.

WEBER, M. Economia e sociedade (Vol. 1). Brasília: UNB, 1994.

ZUCKER, L. The Role of Institutionalizations in Cultural Persistence. American Sociological Review, 42, 1977.

