

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS  
Curitiba-PR - Brasil

---

POR UM ORGANIZAR CONVIVIAL: A CONTRIBUIÇÃO DE IVAN ILLICH AOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

**Lucas Casagrande** (UFRGS) - lcasagrande@gmail.com  
*Doutorando - Estudos Organizacionais*

**Nilo Coradini de Freitas** (UFRGS) - nilocoradini@hotmail.com  
*Mestrando - Estudos Organizacionais*

## **RESUMO EXPANDIDO**

Illich escrevera, ao longo de sua vida, sobre instituições que, tais quais a escola, pass(av)am a autoperpetuar-se para atender às suas próprias necessidades, em detrimento dos propósitos para os quais foram criadas em primeiro lugar. O pensamento de Illich oferece um rico material expondo uma visão da articulação entre tecnologia, autoridade e instituições e destas nas diferentes possibilidades organizacionais e de equidade social. Via como a utilização de determinadas ferramentas viria a fomentar diferentes relações sociais e, com elas, diferentes cosmovisões. Entendia que o modo de vida industrial estava minando a capacidade das populações de postular suas necessidades de outra forma que não através de produtos industriais que jamais poderiam atender a todas as necessidades, e minando a capacidade de solucionar os problemas por outras formas. Portanto, a obra de Ivan Illich apresenta importantes contribuições para os Estudos Organizacionais. O presente artigo busca expor as ideias deste pensador, tratando de sua noção de ferramentas, suas visões sobre trabalho e sobre educação e posteriormente apresenta possíveis implicações à área.

Neste artigo iremos explorar o pensamento de Ivan Illich e demonstrar como o mesmo tem um grande potencial para os Estudos Organizacionais. Para isso, dividiremos o artigo da seguinte forma: inicialmente trataremos do conceito de ferramenta do autor, seguindo para os efeitos do mesmo que geram o trabalho incapacitante e a mediação e autoridade. Após, iremos tratar de irromper com as duas principais “vacas sagradas” que Illich tanto denunciava: a saúde institucionalizada e a educação formal. Finalizaremos demonstrando que os pensamentos do autor se concatenam em uma lógica iconoclasta, crítica e anarquista.

### **O Desequilíbrio Institucional e a Noção de Ferramenta em Illich**

Da mesma forma que a iatrogênese - a doença criada pela própria intervenção médica - é um problema não considerado na sociedade moderna, o uso das ferramentas que não satisfazem os problemas a que se supõem que deveriam satisfazer e que criam novos problemas também não são levados em conta. Obviamente que tal consideração não é nova, embora seja necessária de ser estabelecida em ampla escala. Os antigos gregos contavam a história de Prometeu, titã que roubara as ferramentas (o "fogo dos deuses") dos deuses do Olimpo para distribuí-las aos humanos. Como sentença irônica ao seu crime, o Titã - que era imortal - foi condenado a ter seu fígado devorado todo dia por uma grande águia. Seu fígado imortal estaria novo no dia seguinte - mas sua punição se repetiria. A horrível pena do Titã pode ser interpretada como uma punição adequada ao mal que gerou: possibilitou que os humanos obtivessem ferramentas que, ao serem utilizadas para resolver antigos problemas, gerariam novos problemas.

Illich entendia que o avanço das soluções industriais baseavam-se em uma premissa: a de que seria possível substituir escravos por máquinas. No entanto, esta premissa falhara. A tentativa de desenvolver soluções nestas bases acarretara na hipertrofia de aparelhos burocráticos que moldaram o mundo às suas dimensões, em detrimento de dimensões humanas, causando um estranhamento às pessoas e uma dependência com relação a estes aparelhos. A maior parte das agências sociais reorganizadas pela ciência passou por este processo.

A princípio, novo conhecimento é aplicado para a solução de um problema claramente declarado e uma mensuração científica é feita para demonstrar a nova eficiência. Mas em um segundo ponto, o progresso demonstrado no feito anterior é utilizado para a exploração da sociedade como um todo em serviço de um valor o qual é determinado e constantemente revisado por um elemento da sociedade, por uma de suas elites autocertificadas. (ILLICH, 1973, p. 7, tradução nossa)

O avanço das instituições burocráticas no mundo moderno, a que chama de industrial, foi visto por Illich como prejudicial por cinco motivos: 1) degradação biológica, 2) monopólio radical, 3) sobreprogramação, 4) polarização de poder e 5) obsolescência. Entendia que o uso da tecnologia poderia acabar por tornar o ambiente inabitável, o que já era certo lugar-comum na década de 1970. Por monopólio radical, Illich entendia o monopólio não de determinada empresa em um dado mercado, mas sim a exclusividade de determinada solução industrial à uma necessidade humana, excluindo soluções não-industriais. Por exemplo, uma cidade desenhada em função do automóvel individual pode fornecer a este produto um monopólio radical, impossibilitando que outras formas de transporte acabem por ser práticas, como por exemplo o uso de bicicletas ou dos próprios pés.

Sobreprogramação é um descompasso no aprendizado das pessoas no qual saberes programados - típicos da escolarização - sobressaem-se a saberes desenvolvidos a partir de observação e participação. Em um mundo sobreprogramado, a realidade induz os comportamentos aceitáveis e os não aceitáveis, tal como em um hospício comportamental, na qual todos são constantemente "ensinados, socializados, normalizados, testados e reformados" (ILLICH, 1973, p.83). Tal programação condiciona os indivíduos a negar seus próprios sentidos em prol da norma, da "verdade", da ciência, da autoridade enunciativa. A sobreprogramação é o que, nos termos de Marcuse (1991), unidimensionaliza o homem a uma única forma de lidar com a realidade. De semelhante forma, Guerreiro Ramos (1981) percebe que a síndrome comportamentalista reduz a legitimidade de qualquer pensamento e comportamento a sua conformidade utilitária frente ao comportamento e regramento alheio<sup>1</sup>.

A polarização se dá com o desenvolvimento da tecnologia à medida em que se impõem no cotidiano dos povos e necessitam de elites capacitadas para geri-las, impossibilitando uma distribuição equitativa de poder. Nos Estudos Organizacionais, Prestes Motta (1986) já notara que uma nova classe social emergia dessa relação entre a necessidade de um conhecimento técnico próprio e uma imposição tecnológica à sociedade: a tecnoburocracia. Por fim, a obsolescência diz respeito à necessidade de constante renovação dos produtos requeridos ao funcionamento das burocracias e da sociedade sob seu jugo, como peças, máquinas e diplomas.

Em busca de alternativas às soluções industriais, Illich procura otimizar o uso do recurso mais equitativamente distribuído: a energia pessoal, sob controle pessoal. Assim, seria possível deixar de haver escravidão de pessoas à outras pessoas em posse de máquinas. Para alcançar tal objetivo, seria preciso regular o uso de ferramentas de acordo com o tipo de relação que estas fomentam. Illich chama igualmente de ferramenta pequenos objetos como alicates ou martelos, grandes máquinas como carros ou retro-escavadeiras e instituições produtivas como hospitais, escolas e fábricas. Três seriam os critérios propostos por Illich para fomento do que denominou "convivialidade" (por vezes traduzido como 'convivencialidade'): sobrevivência, justiça e trabalho auto-definido. Ferramentas conviviais não fazem do seu uso uma obrigatoriedade, permitem uso em diferentes extensões e para diferentes propósitos, escolhidos pela(o) usuária(o), além de não requerer certificados para uso, ou seja, seriam ferramentas que qualquer pessoa poderia utilizar.

## **O Trabalho Incapacitante**

Illich percebera que as instituições modernas, enquanto parte de um projeto, ao passarem determinado limiar tornavam-se prejudiciais à sociedade e faziam das pessoas dependentes de seus (des)serviços. Assim, nomeara o nosso momento histórico de "Era das Profissões Incapacitantes", que se caracteriza por uma sociedade que medeia a vida e aliena o trabalho de

---

1 Note que embora Guerreiro Ramos, Marcuse e Illich sejam bastante diversos tanto epistemologicamente quanto axiologicamente, os três autores possuem um diagnóstico bastante convergente nesta questão.

forma a impossibilita qualquer projeto de autonomia. Nesta vida, substituímos a política por especialistas e nossas vontades por tecnocratas. Nós mesmos nos tornamos tecnocratas. Para isso, necessitamos viver um terço de nossas vidas<sup>2</sup> enclausurados em sistemas escolares que separam o corpo de conhecimentos e nos incutem necessidades estabelecidas por outrem. Após esse terço de vida, passamos aos dois terços subsequentes nos quais viveremos não só para produzir, mas também para aumentar a própria produtividade. Para tal, o indivíduo se submete aos interesses monopolistas oligárquicos, e o crescimento econômico é suportado pela exploração humana e da natureza (ILLICH, 1977).

O argumento de Illich é baseado na constatação de que a sociedade moderna, apesar de possuir um amplo leque disponível de ferramentas tecnológicas, utiliza sua técnica como forma de explorar ainda mais o trabalho. O sonho difundido na primeira metade do século XX de que, dado o tempo, trabalharíamos cada vez menos e teríamos cada vez mais tempo livre se tornou uma realidade amarga. No lugar do onirismo libertador, lidamos com uma realidade que transforma toda atividade humana em trabalho, em todo ato criador em ato de conformidade. Note o cotidiano atual urbano: mesmo o ato culinário e comensal se reduziu ao trabalho. No lugar de famílias comendo em suas casas, vemos a ascensão do ato de comer enquanto serviço a ser prestado.

Mas não é só isso. Se por um lado as classes proletárias urbanas cada vez menos trabalham em indústrias (e o trabalho rural míngua igualmente), por outro há cada vez mais a criação de procedimentos administrativos para tudo. A visão passada de cidades repletas de proletários vestindo macacões industriais dá espaço aos mares de pessoas saindo e entrando em escritórios onde irão passar o dia produzindo papelada, respondendo *e-mails*, atendendo telefones, atendendo normas e procedimentos, assim por diante. É o que David Graeber chama de "*bullshit jobs*": são os atendentes de telemarketing, os advogados de processos fúteis, gestores de pessoas, relações públicas, serviços financeiros, técnicos administrativos, e assim por diante. A maioria desses trabalhos não produz, efetivamente, nada - exceto a própria continuidade do trabalho. Um processo judicial demanda juizes, promotores, outros advogados, peritos, etc; A propaganda de uma empresa exige a resposta da concorrente; as normas administrativas necessitam mais e mais pessoas para seu cumprimento; e a lista vai longe (GRABER, 2018).

A ironia desse estado de coisas é que, como qualquer economista neoclássico iria notar, toda relação econômica tenderia a sua eficiência máxima - e no entanto, ocorre justamente o oposto. Como um sistema capitalista faz as pessoas produzirem cada vez mais coisas irrelevantes? A resposta pra isso, como nota Graeber (2018) não é econômica: é moral e política. O capitalismo é um projeto de dominação e, enquanto tal, não visa produtividade maior por si só. A produtividade e a riqueza material, central em qualquer discurso liberal desde, pelo menos, Adam Smith, é um discurso que visa uma finalidade externa.

Graeber percebera, tal qual Illich, que a classe dominante colocou em marcha um projeto de deixar a população tão ocupada que lhe é impossível a revolta. Para ele, esse projeto se iniciou, ao menos com força, a partir dos anos 1960. Foi uma resposta à contracultura e aos movimentos inconformados - direitos civis nos EUA, maio de 68 na França, etc. De fato, Graeber notara que a ética protestante, enquanto um conjunto de valores que endeusa o trabalho por si, é incrivelmente útil para as classes dominantes, que passaram a explorar isso a exaustão. Tornou-se a moral dominante crer que aquele que não trabalha a exaustão merece o pior dos destinos - nos tornamos escravos de nossa própria crença na virtude do trabalho.

## **Celebrar a Vida, Desinstitucionalizar o Mundo, Destronar as Autoridades**

---

2 De fato, o apontamento de que há a necessidade de um treinamento tão formal e tão rígido para viver em uma sociedade burocratizada já tinha sido feito por Weber (1999) ao descrever o tipo-ideal racional-legal e seu aparato burocrático.

Tal como Dionísio, cabe a uma vida plena a afronta à razão instrumental, uma oposição às regras, à burocracia. Como salientara Illich (1975c, p.9) as "instituições criam certezas e, se tomadas a sério, as certezas entorpecem os ânimos e algemam a imaginação". Mas isso não significa que não devamos ter organizações - só significa que elas não devem se tornar coercitivas frente a nossa vida, não podem inverter o ônus da prova de existência. Afinal, nós, pessoas, existimos e não nos cabe explicar o porquê disso. Às organizações é que deve caber o ônus de justificar sua existência constantemente.

O ideal de Illich visava o fim das instituições enquanto conjunto de valores e regras. Afinal, o regramento amplamente aceito das instituições admite uma arbitragem, já que regras e normas não se aplicam a si mesmas. O árbitro das regras se torna a autoridade e, assim, delega-se a vontade humana a outrem. A arbitragem das regras acaba por delegar a própria vida a força externa a si mesma. Para celebrar a vida e dar primazia a vontade, "devemos desistir de procurar resolver nossos problemas tentando [...] criar máquinas burocráticas mais eficientes" (ILLICH, 1975d, p.15).

A utopia, no sentido do que devemos lutar para construir no mundo, é a de um mundo em que não se permita a autoridade nem o privilégio. Onde as regras são de si para si mesmos, impossibilitando a formação de instituições e, assim, de poderes coercitivos no aparato burocrático. A hierarquia, desta forma, não pode existir (ILLICH, 1975d)!

### **Desinstitucionalizando a Educação**

O título da obra mais famosa de Illich, "Sociedad Desescolarizada", é por si só uma provocação. É um clamor por abandonar a ideia de que a escola, enquanto instituição, resolve os problemas sociais - que é a transposição da ideia de que educação (enquanto valor substantivo) emanciparia o homem. Illich nota que há um hiato profundo entre Escola e Educação: a institucionalização de algo não torna isso onipresente e pode, ainda, transformar o valor em um conjunto de regras que transpõem fins a meios. Senão, note como o judiciário se apropria do valor justiça em prol de sua própria legitimidade - ao passo que o próprio poder judiciário se transmutou na nossa novíngua<sup>3</sup> em "justiça". Por certo ocorre o mesmo com a educação: educar-se é distinto de ser ensinado.

Sua crítica é ecoada em autores consagrados dos Estudos Organizacionais no Brasil, tal como Tragtenberg (2002): "Na instância das faculdades de educação, forma-se o planejador tecnocrata a quem importa discutir os meios sem discutir os fins da educação, confeccionar reformas estruturais que na realidade são verdadeiras 'restaurações'". Illich (1975b) evidencia que a escola, enquanto a "vaca sagrada", é a instituição que substitui a Igreja nos tempos atuais. No lugar da penitência eclesiástica, temos a avaliação escolar. No lugar dos sermões, as aulas. Substituímos os ritos de passagem (batismo, comunhão, crisma, etc.) por diplomas e certificados. E tal qual os perversos que frequentam as igrejas substituindo ética por perdão institucional, a escola se tornou aquela que abençoa os ignorantes, os antiéticos e os supressores da vida alheia, desde que os mesmos cumpram os requisitos formais escolares.

### **Conclusões (por ora)**

Muitas reflexões de Illich antecipam, em muito, a de autores renomados na área de Estudos Organizacionais como Guerreiro Ramos, Tragtenberg e Prestes Motta. Outras, se adiantam a percepções de autores correntes como David Graeber e Hakim Bey.

Illich percebera que a institucionalização de normas e a tecnologia acrítica andavam pari passu com a autoridade e a hierarquia. Afirmava, também, que hierarquias eram formas de suprimir a vida - em uma postura explicitamente iconoclasta e anarquista. Visava ele criar um mundo

---

3 Referência à obra de George Orwell (2010)

convivial e equânime – e, para isso, seria necessário destronar autoridades e instituir ferramentas conviviais.

## Referências

- BEY, Hakim. Zona Autônomas. Porto Alegre: Deriva, 2010.
- GRAEBER, D. Bullshit Jobs: A Theory. London: Simon & Schuster, 2018.
- GUERREIRO RAMOS, A. New Science of Organizations. Toronto: University of Toronto Press, 1981.
- ILLICH, I. Apelo à Celebração. In: Celebração da Consciência. Petrópolis: Editora Vozes, 1975d.
- ILLICH, I. Escola, esta vaca sagrada. In: Celebração da Consciência. Petrópolis: Editora Vozes, 1975b.
- ILLICH, I. Prefácio. In: Celebração da Consciência. Petrópolis: Editora Vozes, 1975c.
- ILLICH, I. Vigor Sexual e Poder Político. In: Celebração da Consciência. Petrópolis: Editora Vozes, 1975.
- ILLICH, I. Disabling Professions (Ideas in Progress). London: Marion Boyars, 1977.
- ILLICH, I. Tools For Conviviality. Nova York: Harper & Row Publishers, 1973.
- MARCUSE, H. One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society. 2nd edition ed. Boston: Beacon Press, 1991.
- ORWELL, George. 1984. São Paulo: Claro Enigma, 2010. 414p.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Organização e poder: empresa, Estado e escola. Atlas, 1986.
- SILVA, G. C. E. A polêmica Paulo Freire e Ivan Illich: Notas sobre Educação e Transformação. Revista Sul-Americana de Filosofia e Educação, v. 0, n. 24, p. 102–120, 18 jan. 2016.
- TRAGTENBERG, M. A delinquência acadêmica. Verve. Revista Semestral Autogestionária do Nu-Sol., n. 2, 2002.
- WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 1. Brasília: UnB, p. 209-227, 1999.