

SUPERANDO A INGENUIDADE EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: TEM RAZÃO A ADMINISTRAÇÃO?

*OVERCOMING NAIVETE IN ORGANIZATIONAL STUDIES:
HAS REASON THE ADMINISTRATION?*

*Airton Cardoso Cançado**

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Importante livro para o desenvolvimento dos estudos organizacionais, este trabalho do prof. Fernando Guilherme Tenório pode ser considerado como um marco na construção do campo da Gestão Social. Composto de sete textos que se complementam, além de uma introdução e um fechamento, é leitura obrigatória para temas como desenvolvimento, território e estudos organizacionais.

Esta resenha foi construída levando em consideração que o texto é uma coletânea de artigos anteriormente publicados em periódicos, mas que, de certa forma, apresentam um fio condutor. O que une os textos é essencialmente a crítica aos estudos organizacionais, ou ainda a crítica à ingenuidade dessa área do conhecimento, tal qual se apresenta ao autor. Outra ligação entre os textos é o uso de metáforas derivadas da literatura e da mitologia de forma a ilustrar os textos, o que faz com que eles sejam, ao mesmo tempo, acadêmicos e literários, ampliando a importância do livro.

Outro aspecto a ser considerado é que estes textos foram revisados pelo autor com o passar do tempo, de forma que esta resenha refere-se à terceira edição, a última disponível na editora, datada de 2008.

O argumento central do texto é consistente e sua explanação pelos capítulos mostra uma técnica bem próxima da prosa literária, deixando que os capítulos fluam como partes de um todo. A linguagem é fácil, clara e acessível, além de demonstrar a grande capacidade do autor na utilização de metáforas para a argumentação. Assim, optou-se pela apresentação isolada de cada um dos textos e sua principal contribuição.

INTRODUÇÃO: SUPERANDO A INGENUIDADE

Nesta introdução, o autor apresenta o caminho intelectual trilhado para se chegar a esta obra, composta pela junção e adaptação de artigos escritos pelo autor, destacando o papel de Alberto Guerreiro Ramos para a “superação da ingenuidade” frente a administração como ciência. A teoria crítica da Escola de Frankfurt, apresentada como uma das fontes usadas por Guerreiro Ramos, também é o “estímulo teórico” de Tenório no livro.

Manuscript first received/Recebido em 4/11/2013 Manuscript accepted/Aprovado em: 21/2/2015

* Professor do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional. Pós-doutorando em Administração pela EBAPE/FGV. Doutor em Administração pela UFLA. Mestre em Administração pela UFBA. Pós-doutorado em Administração pela EBAPE/FGV. Doutor em Administração pela UFLA (2011). Mestre em Administração pela UFBA.

O autor apresenta um breve relato da história da escola (Ebape/FGV) e, posteriormente, apresenta os textos que compõem o livro, alertando que estes compõem três momentos de sua compreensão da administração:

- a) *Ingênuo* ou de compreensão *tradicional*, no qual a idealização do processo de trabalho se dava sob o fenômeno administrativo enquanto *racionalidade* exclusivamente *instrumental*;
- b) Estudo do fenômeno administrativo como um fenômeno de natureza social e interatuante com a racionalidade *substantiva*, fase estimulada pelo *sociólogo Guerreiro* e ampliada pela perspectiva dos *frankfurteanos* de 1ª e 2ª gerações; e
- c) (re)leitura e redação *crítica*, por meio da publicação de textos e execução de pesquisas, muito mais como catarse do que com pretensões de originalidade, acreditando na possibilidade da Administração e das *teorias organizacionais* realizarem-se sob a *racionalidade comunicativa* (p.17)¹.

Anomalia do fato administrativo

O texto tem uma característica marcante centrada no alerta à “normalização” da administração tradicional. O objetivo é “sublevar a ‘normalidade’ no estudo das teorias organizacionais e, por conseguinte, provocar, ainda que temporariamente, uma perspectiva ‘anormal’ para se compreender a ação administrativa”. (p.21)

Nota-se, durante todo o texto, uma inquietação com o *status quo* e o determinismo das teorias administrativas, pois praticamente não existe contraponto ao que é “funcionalmente aceito” (p.22). O autor sugere que é preciso “agredir e violentar o *establishment* acadêmico para que ele saia de sua inércia funcionalista [...] a fim de alcançar sua emancipação” (p.22). Complementando, Tenório propõe uma “ruptura do pensar administrativo linear, historiográfico, acrítico, voltado para o pragmatismo de efeitos autoritários, substituindo-o por uma atitude mais criativa e transformadora das relações intra-organizacionais” (p.22).

Na sequência, o autor apresenta a “saída interdisciplinar” tentada pela administração, que até então poderia ser considerada uma ciência “unidisciplinar”. Os exemplos em relação a isto são os comportamentalistas e o enfoque sistêmico da administração. Em relação ao primeiro caso, a inclusão da psicologia social mostrou, em uma compreensão parcial, que o trabalho seria destituído de contexto.

O enfoque sistêmico, por sua vez, também não trouxe avanços. Desta forma, esses esforços “interdisciplinares” não contrariaram a tendência de exclusão da possibilidade de reflexão sobre a prática gerencial.

Tenório propõe uma saída antiparadigmática, pois todos os paradigmas propostos até então privilegiaram a razão funcional. A proposta se basearia em um processo dialógico que alcance sínteses temporárias, derivado do constante movimento que ocorre dentro e fora das organizações. Este antiparadigma seria buscado em “outras áreas do conhecimento não costumeiramente ‘frequentado’ pela administração” (p.26), pois o problema não está na racionalidade instrumental, mas na sua hegemonia.

Tem razão a Administração?

Neste texto, apresenta-se o pensamento de Habermas, mais especificamente a teoria da ação comunicativa, como possibilidade para se avançar no “confronto” entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva, propostas por Guerreiro Ramos.

O texto demonstra a perniciosa hegemonia quase totalitária da racionalidade utilitária em relação à racionalidade substantiva, o que inibe a emancipação tanto dos administrados, quanto dos administradores. O que é uma derivação direta do taylorismo-fordismo e seus desdobramentos pretensamente mais modernos. Nesse sentido, parte da culpa seria do enfoque acríptico dos cursos de administração, focados nos processos instrumentais.

O autor expõe a racionalidade comunicativa (utilizando esta nomenclatura para guardar coerência com as demais), como uma solução “por enquanto” para o impasse entre as racionalidades citadas anteriormente. Dessa forma, o “fato administrativo seria legitimado por meio da negociação entre as partes”.

A racionalidade comunicativa seria o amálgama para conciliação destes interesses na medida em que o consenso pode sair da argumentação. O autor reconhece que a racionalidade comunicativa não é uma panaceia, mas tem um bom potencial de colaborar na construção de uma administração “menos instrumental”, que viabilize a emancipação.

O Mythos da Razão Administrativa

Tenório, conforme sugere no primeiro texto, busca textos não comuns à administração para apoiar a exposição de suas ideias. No caso deste texto, recorre-se à mitologia grega. O mito escolhido é o de Zeus, representando a racionalidade instrumental.

O pano de fundo é a história na qual Zeus manda Tânatos matar Sísifo (rei lendário de Corinto), pois se sentiu traído pelo fato de ele contar para Asopo (deus-rio) que ele seria o raptor de sua filha Egina. Esta “traição” teria sido em troca da construção de uma fonte no castelo de Corinto. Tânatos falha na primeira tentativa, mas consegue seu intento na segunda, levando Sísifo ao mundo das trevas e impondo um castigo: usando suas próprias forças (pés e mãos), ele deveria levar um pesado bloco de mármore até o cume de uma colina, que, chegando ao topo, voltava à base da colina. Esta tarefa seria repetida indefinidamente. Neste contexto, Tenório sugere que “parece ser este também o castigo que a racionalidade instrumental impôs às teorias organizacionais” (p.45). Nesse contexto ainda, o autor argumenta que o mundo do sistema (mundo do trabalho) está colonizando o mundo da vida (vida privada).

A respeito da saída para esta situação, o autor propõe caminhos alternativos aos das teorias organizacionais, retomando o primeiro texto “Anomalia do fato administrativo” e reforça a saída antiparadigmática. Neste terceiro texto, nota-se uma maior ênfase na questão da emancipação do homem, que será retomada mais adiante nos outros textos.

Finalizando o texto, Tenório retoma a história de Sísifo, perguntando:

O que teremos que sacrificar perante o oráculo de Zeus em Dodona, no Épiro, para minorar o sofrimento de Sísifo? O que tem se sacrificado nos últimos anos é o taylorismo-fordismo e colocado à disposição de Sísifo robôs, na tentativa de aliviá-lo da pesada e repetitiva tarefa. [...] Não será este um novo artifício da toda poderosa razão instrumental de mais uma vez impedir a automação do homem? (p.56).

Flexibilização da Produção significa democratização do Processo Produtivo?

O texto discute conceitualmente o impacto das novas tecnologias (modelo japonês de produção flexível) em relação à democracia e participação no ambiente de trabalho, partindo do pressuposto que este “novo paradigma” tem na participação um dos seus elementos essenciais.

Para o autor, o aumento da participação dos trabalhadores neste novo modelo de flexibilidade organizacional tem dois elementos: circulação das informações e gestão social das relações homem-trabalho. O primeiro elemento está relacionado aos avanços tecnológicos na área, enquanto o segundo ao reconhecimento dos superiores hierárquicos da capacidade dos subordinados na tomada de decisão.

Na conclusão, o autor retoma a pergunta do título do texto: A flexibilização da produção significa a democratização do processo de produção? O autor inicia a argumentação mostrando a importância deste novo modelo no mundo e, especificamente, no Brasil, exemplificando com o *Total Quality Control* – TQC. Tenório demonstra que essa participação se refere ao acesso e tratamento da informação e não da decisão. Além disso, Tenório mostra que “[...] perdura uma cultura gerencial historicamente autoritária e conservadora portanto resistente às mudanças que impliquem em cessão de poder aos subordinados hierárquicos” (p.76).

Nesta parte do livro, Tenório dá continuidade a sua linha de raciocínio, mostrando que, mesmo em inovações (ou modismos, como prefere o autor) nas quais a participação teria um caráter central no processo, a democratização e emancipação não se fazem presentes.

Contém Qual [Dialogic]Idade?

Este texto é mais um exercício de discussão das teorias organizacionais por meio de conhecimentos que não aqueles exclusivos da razão instrumental. A opção foi pelos “pressupostos conceituais de Martin Buber, que tem na relação *Eu – Tu* o pressuposto antitético da relação *Eu – Isso* usual nos paradigmas de gestão organizacional” (p.84), tratadas no sentido da existência humana, mais especificamente as manifestações no interior das empresas.

Tenório apresenta seu conceito de palavras-princípio como “palavras-chave ou categorias facilitadoras da compreensão de determinado pensamento filosófico, isto é, vocábulos com os quais o pensador procura ter o significado de suas proposições” (p.90); no caso de Buber, “as palavras-princípio identificam a dualidade do homem, através de uma dupla atitude perante o mundo: *Eu – Tu* e *Eu – Isso*” (p.90), porém, estes conteúdos são distintos. *Eu – Tu* (Racionalidade Substantiva) “é a base de uma vida dialógica na qual desenvolve-se a ética do inter-humano”, da reciprocidade, é uma atitude de encontro. *Eu – Isso* (Racionalidade Instrumental) “materializa a relação instrumental entre humanos, ou seja, a coisifica” e, por sua vez, é uma atitude objetivante.

O autor finaliza o texto com o subtítulo “Oxímoron”, cujo significado está na nota de rodapé com citação de Harvey (1987), que “é uma figura retórica na qual dois termos incompatíveis ou contraditórios combinam-se numa expressão de maneira a salientá-la” (HARVEY, 1987, p.374). O Oxímoron citado é a integração dos termos dialogicidade e qualidade (qualidade total). O autor demonstra que a relação *Eu – Tu* (um-com-o-outro) é impossibilitada quando existe a intermediação de um processo de produção, fazendo com que a relação *Eu – Isso* ocorra com mais frequência, “já que a relação se dá sob uma estrutura artificial (formal), não natural” (p.105), não comunitária.

Tenório, nesse texto, traz diversos elementos “heterodoxos” para o entendimento em administração, no sentido de reforçar mais uma vez o que já havia começado no texto “Flexibilização da Produção significa democratização do Processo Produtivo?”: a questão da participação “latente” no modelo da qualidade total, que não emancipa o homem.

[Neo]Tecnocratas ou [Neo]Bobos? Eis a Questão

Este trabalho tem o objetivo discutir o papel da tecnocracia na contemporaneidade brasileira como categoria do pensamento social. O autor inicia o texto com uma interpretação livre do termo tecnocracia, que seria a “supremacia dos técnicos na coisa pública e nos negócios privados” (p.112); assim, os tecnocratas teriam papel central na gestão pública e privada. O autor sugere, dadas as mudanças do fim século XX e início do século XXI, acrescentar o prefixo *neo* (novo) para atualizar a expressão.

No Estado, temos uma contradição interessante mostrada pelo autor: “na gestão pública, o *tecnocrata* atua de maneira antidemocrática” (p.120); as decisões são tomadas não em função de consulta ao povo, “mas em função de sua pretendida racionalidade” (p.121), porém, o tecnocrata não é eleito.

Avançando na argumentação, o autor pondera que, “mesmo considerando a possibilidade de uma nova espécie de *tecnocrata*, de um (*neo*)*tecnocrata*, [...] a *tecnocracia* não deixará de ser fenômeno de poder” (p.122).

Tenório finaliza o texto retomando a pergunta/tema original: [Neo]Tecnocratas ou [Neo] Bobos? Eis a questão

Diremos que aqueles que acreditam ou desejam ‘inovar’ seu comportamento técnico e/ou gerencial apenas pela ótica de que são cientificamente ungidos são (*neo*)*bobos*. Na verdade são *cleptocratas*: dissimulam como classe suas percepções e ações por meio de um fundamentalismo baseado no capitalismo de mercado, sem observar outras possibilidades de convivência do econômico com o social. Conciliar justiça social com os aspectos negativos do mercado: *eis a questão* (p.129).

Este texto apresenta a classe tecnocrata como os planejadores da ação social com respeito a fins, na medida em que são os verdadeiros controladores da organização. Esse texto complementa os demais, mostrando *quem* são os responsáveis pela manutenção do *status quo*.

As Teorias Organizacionais Sob a Ordem do Progresso ou quando os Vivos São Governados Pelos Mortos

Neste capítulo final, Tenório discorre sobre o poder que o positivismo (ou teoria tradicional) ainda exerce sobre as Teorias Organizacionais (TOs). O primeiro exemplo usado é o livro “Ordem e progresso”, de Gilberto Freyre, comparando o positivismo a uma igreja ou seita, na qual as TOs seriam membros incontestes.

Seguindo em sua linha de pensamento, o autor compara o ideário de mudança da monarquia para a república brasileira, marcado pela expressão da bandeira, ao ideário dos executivos, consultores e também nos transmissores deste conhecimento, que acreditam na “necessidade de modernização

por meio do *progresso*” (p.138) para as TOs. Porém, o argumento do autor se amplia, associando *progresso* e *modernidade*, e a modernidade seria a expressão deste positivismo, o que influencia os primeiros cursos de administração no país após a Segunda Guerra Mundial, que posteriormente são mimetizados pelos novos, mantendo a matriz forânea de conhecimento.

Esta relação, para Tenório, acontece tanto na gestão de empresas, quanto no setor público, com a Nova Gestão Pública no governo de Fernando Henrique Cardoso. Além disso, o autor aponta o perigo de uma nova revolução gerencial, inspirada nos moldes chineses, muito populares devido ao crescimento continuado do país nos últimos anos. Para o autor, existe a necessidade de uma consciência autônoma e crítica, “que ocorre quando os indivíduos deixam de ser objetos para serem sujeitos, de alienados a consequentes.” (p.143). Recorrendo a Ramos (1965, p.61), o autor argumenta que “a consciência crítica instaura a aptidão autodeterminativa que distingue a pessoa da coisa”.

Reforçando essa condição, o Brasil apresenta ainda a situação de importador de teorias construídas em outros espaços. Em contraponto, Tenório apresenta a “possibilidade de mudança epistemológica” (p.149), por meio de Guerreiro Ramos, Tragtenberg e Prestes Motta.

No caso de Guerreiro Ramos, vem à tona a redução sociológica (a importação de teorias deve passar por uma adaptação crítica). Em relação a Tragtenberg, Tenório aponta sua preocupação com a legitimação da burocracia como forma de poder e controle. Sobre Prestes Motta, a atenção recai sobre o compromisso tradicional das escolas de administração com as classes dominantes.

Na tentativa de encontrar a linha de fuga, o autor propõe a ação gerencial dialógica, em contraposição à ação social monológica (ou estratégica), caracterizada pelo pensamento tradicional. A linha de fuga, segundo Tenório, fundamenta-se no “pressuposto que as TOs deveriam subordinar-se a um tipo de conhecimento emancipatório” (p.157).

Neste contexto, Tenório apresenta a perspectiva da gestão social, entendida como “[...] processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado, ou de organizações não governamentais)” (p.158). Neste ponto, o autor aproxima gestão social da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas, o que é desenvolvido com maior profundidade em textos posteriores.

Tenório resgata os pares de palavras *Estado-sociedade* e *capital-trabalho*, invertendo a ordem: *sociedade-Estado* e *trabalho-capital*, pois a sociedade e o trabalho devem ser os protagonistas da relação, o que historicamente tem sido o inverso. Ampliando a discussão, insere-se o par de palavras *sociedade-mercado*, que representa o processo de interação da sociedade civil organizada com o mercado, em que também a sociedade deve ser protagonista.

Nesse sentido, a cidadania deliberativa é o conceito que deve intermediar as palavras. E ainda, as TOs, por serem uma “ciência” nova, não deveriam restringir seu conhecimento ao pragmatismo positivista não reflexivo e não crítico, sob pena de não compreenderem a demanda da sociedade contemporânea.

Neste texto, Tenório lança as bases da conceituação de gestão social, que será melhor explorada em outros textos do livro “Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado”. Posteriormente, também fica mais clara a influência do pensamento de Habermas na obra de Tenório.

CONCLUSÃO: INGENUIDADE SUPERADA?

O autor aponta que o papel central do livro foi o de demonstrar que teria superado a ingenuidade de acreditar que o positivismo é o pensamento único em administração. Este caminho foi mostrado inicialmente por Guerreiro Ramos e posteriormente pavimentado pela escola de Frankfurt e “particularmente por Jürgen Habermas” (p.169).

A resposta da pergunta do título fica para os leitores, segundo Tenório, pois “o intento foi de expressar a insatisfação com o *status quo* de um conhecimento que não tem sido renovado, mantendo-se sob uma conduta a-histórica, como é o caso do pensamento administrativo-gerencial” (p.172).

ⁱ Sempre que houver itálicos, negritos e aspas em citações, serão reproduzidas como no original.