

# MAURÍCIO TRAGTENBERG: DESVENDANDO IDEOLOGIAS

**Fernando C. Prestes Motta**

Professor do Departamento de Administração Geral  
e Recursos Humanos da FGV-EAESP.

E-mail: [fmotta@fgvsp.br](mailto:fmotta@fgvsp.br)

Maurício Tragtenberg não foi apenas um grande sociólogo, foi também um dos fundadores mundiais da teoria crítica das organizações, hoje um campo prolífero em vários países. A produção acadêmica de Maurício guarda uma grande especificidade: em primeiro lugar, quebra o tabu de trabalhar Marx e Weber em um mesmo texto; em segundo lugar, rompe com o marxismo ortodoxo, em direção a um marxismo “autogestiniário”, em que a influência de várias tendências se faz sentir, inclusive as anarquistas.

**MARCOU A TODOS  
O MAURÍCIO BONDOSO,  
QUE DISTRIBUÍA REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS ENTRE OS  
COLEGAS E ALUNOS, ATÉ  
QUANDO ESTES NÃO AS PEDIAM.**

Marx é para Maurício o teórico por excelência da estrutura, da base econômica, enquanto Weber é por excelência o teórico da superestrutura política e ideológica da sociedade. Antes de Tragtenberg, e dos primeiros que lhe seguiram os passos, isso era uma blasfêmia. Uma tese, por exemplo, tinha que ser totalmente e exclusivamente weberiana. Esse duplo uso fica claro, por exemplo, no mais importante de seus livros, *Burocracia e ide-*

*ologia*, publicação de sua tese de doutoramento na USP, que rompe com inúmeros preconceitos e lança as sementes de muitas teorizações posteriores (Tragtenberg, 1974).

O livro trata das teorias administrativas como ideologias da burocracia e funda esta última no modo de produção asiático. Pouquíssimas pessoas tinham teorizado sobre esse modo de produção, e o estudo de Maurício abriu caminho para que muitos trabalhassem nessa linha de reflexão. Os capítulos mais importantes do livro são todos os seus capítulos. Maurício trabalha na linha de erudição que lhe era própria, tanto no “Modo de Produção Asiático” quanto em “As Harmonias Administrativas de Saint-Simon a Elton Mayo”, assim como no capítulo sobre Weber, sobre a “Crise da Consciência Liberal Alemã” e em “Burocracia: da Mediação à Dominação”. Foi um grande golpe na *mainstream* da teoria organizacional e a semente da teoria crítica no Brasil.

Outros livros de Maurício Tragtenberg sobre participação e sobre educação também são relevantes para a teoria organizacional. É interessante lembrar *A delinqüência acadêmica: o poder sem saber e o saber sem poder* e o ensaio “A escola como organização complexa”. Em alguns desses trabalhos, aparece o Maurício mais acadêmico, em outros, o Maurício mais militante. Sempre, porém, o Maurício estudioso e erudito (Tragtenberg, 1976, 1979).

O que nem sempre fica claro é o Maurício bondoso, que distribuía referências bibliográficas entre os colegas e alunos, até quando estes não as pediam. Por vezes, as referências vinham acompanhadas do nome da livraria e da localização em suas estantes.

No início dos anos 70, tive um esgotamento que tornava difícil a tarefa de dar aulas. Maurício soube, organizou um grupo de professores do qual faziam parte Liliana Segnini e Lúcia Bruno, e o curso foi dado.

Também nem sempre fica claro o Maurício provocador. Certa vez, eu era professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e fazia também o doutorado. Tinha, como Maurício, um contato muito grande com os alunos de graduação. Alguns deles me disseram que faziam um curso muito interessante com Tragtenberg. Resolvi assistir a uma aula. Acho que escolhi um mau dia, pois o professor passou uma “bronca” nos alunos, por causa do número de faltas, e o clima não era dos mais amigáveis. De qualquer forma, logo que a aula começou, resolvi discordar dele citando Gramsci. Maurício me olhou e disse: “Você não leu Proudhon nem Bakounine, como é que quer discordar?” Proudhon foi o objeto da minha tese de doutorado e Maurício estava na banca. A nota foi dez.

É muito difícil indicar as influências de Maurício em minha obra. Às vezes, a influência parece muito forte, outras vezes, quase nenhuma. Frequentemente, começávamos a nos interessar por um determinado tema, sem que tivéssemos nenhum contato prévio. No entanto, existe uma marca indiscutível de sua influência na maioria dos meus trabalhos – que varia de intensidade, mas que está sempre presente. Felizmente posso dizer que a marca mais intensa está no livro que mais aprecio, intitulado *Organização e poder: empresa, Estado e escola*.

Na trilha aberta por Claude Lefort – que, em *Elementos de uma crítica da burocracia*, sustenta que esta última é um grupo social que faz prevalecer um certo tipo de organização, consoante o estado da técnica e da economia, que só é o que é em função de uma atividade social e que implica um sistema de condutas significativas –, procuro explorar a hipótese de que a tecnoburocracia é uma classe social constitutiva do capitalismo, que vive para a manutenção e ampliação de seu próprio poder, que faz prevalecer um tipo de organização em constante mutação, com marcos claros nas diversas formas de cooperação que caracterizam o capitalismo: manufatura e indústria (Marx) e automação (Naville); que tem seu campo de existência determinado pelas condições gerais de produção e pela gestão dos processos particulares de fabrico (João Bernardo); que apresenta uma certa homologia com a organização pré-capitalista derivada da cooperação simples (Marx, Tragtenberg), isto é, com a burocracia patrimonial (Weber, Balazs); que tem na teoria das organizações convencional (*mainstream*), produzida nos países desen-

volvidos, a expressão ideológica mais clara de sua prática e que se reproduz enquanto classe, primordialmente, via capital cultural objetivado e capital social (Bourdieu), de onde decorre o valor de posição da escola, tanto pela estratégia de reprodução quanto pela naturalidade de sua dominação (Lefort, 1970).

## MAURÍCIO DIZIA QUE SÓ OS MEDÍOCRES PROCURAM DISCÍPULOS. DE FATO, ELE NÃO OS TEVE, MAS TEVE AMIGOS QUE MARCOU PROFUNDAMENTE.

Entendo que o método da análise é fundamentalmente marxista, fazendo de Marx uma leitura autonomista e, para tanto, recorrendo a pensadores como João Bernardo, Mário Tronti, Antonio Negri, Claude Berger e outros menos comprometidos com Marx, como Castoriadis e Guattari. Entretanto, como, a meu ver, o marxismo ainda não desenvolveu instrumentos adequados à análise superestrutural, recorro, para esse fim, e só nesse aspecto, a autores como Weber, Bourdieu e outros (Motta, 1986). Ainda assim, a utilização de referenciais teóricos tão diversos é pelo menos tão heterodoxa quanto o tema tratado.

Maurício dizia que só os medíocres procuram discípulos. De fato, ele não os teve, mas teve amigos que marcou profundamente. Notam-se essas marcas no percurso de vários intelectuais que tiveram ou não contato direto com ele. Entre elas, uma especialmente forte está naquilo que considero a verdadeira tese de seu livro *Burocracia e ideologia*, expressa da seguinte maneira: “A Teoria Geral da Administração é ideológica, na medida em que traz em si a ambigüidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se às determinações sociais reais, enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia” (Tragtenberg, 1974, p. 89).

Recentemente, no XXIV Enanpad, em 2000, Ana Paula Paes de Paula apresentou um ensaio baseado nessa tese, procurando mostrar, entre outras coisas, a atua-

lidade daquilo que Maurício fez com relação à Escola Clássica e à Escola de Relações Humanas, teorias do início do século, análise dos anos 70.

Paes de Paula revisita o pensamento de Tragtenberg, formulando quatro teses que utiliza como referências para analisar o que chama “novas” teorias administrativas e realidades organizacionais. É a partir de tais teses que procura demonstrar que tanto o “fordismo” quanto o “toyotismo” refletem interesses socioeconômicos dominantes, além de possuírem caráter ideológico – já que suas idéias e práticas endossam tais interesses –, ao mesmo tempo em que amenizam as tensões entre capital e trabalho, perpetuando o que Maurício chama de ideologia da “harmonia administrativa”, que ele vê nascer em Saint-Simon, no século XIX.

## O PENSAMENTO DE MAURÍCIO TRAGTENBERG REVELA-SE EXTREMAMENTE FORTE PARA A ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA SOCIEDADE E DA ECONOMIA MUNDIAL APÓS A HEGEMONIA DO “TAYLORISMO” E DA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS.

Da mesma forma, a burocracia também adaptou-se às condições da época, tornando-se mais flexível para atender às demandas mais recentes da tecnologia e do mercado, criando novos instrumentos de controle e tornando-se mais sofisticada enquanto aparelho ideológico reprodutor da dominação, dando origem, desse modo, a uma nova noção de burocracia – a burocracia “flexível” –, e não a uma organização pós-burocrática ou pós-moderna.

O pensamento de Maurício Tragtenberg revela-se extremamente forte para a análise da evolução da sociedade e da economia mundial após a hegemonia do “taylorismo” e da escola de relações humanas, bem como dos modelos administrativos gerados nesses anos. “Fordismo” e “Toyotismo” refletem os interesses dominantes além de exibirem um claro caráter ideológico. Elaboram, como indiquei, idéias e práticas que legitimam esses interesses e tornam mais amenas as tensões

entre capital e trabalho que caracterizam toda a história do capitalismo. Do mesmo modo, seguindo a linha de Saint-Simon, Taylor e Fayol e Elton Mayo, perpetuam a ideologia da “harmonia administrativa”.

Paes de Paula sublinha o fato de as idéias “toyotistas” serem um desenvolvimento de teorias administrativas antigas, sendo inadequado para elas o adjetivo “pós-fordistas”. Tais idéias e teorias obedecem a um princípio genético. Da mesma forma que as idéias, modelos e teorias, a burocracia adaptou-se aos novos tempos, como já afirmei, tornando-se mais flexível para fazer face às mudanças na tecnologia e no mercado, aperfeiçoando e criando instrumentos de controle e tornando-se um aparelho ideológico de dominação na sociedade extremamente sofisticado e originando a “burocracia flexível”, noção que nos ajuda a pensar nas transformações por que passa tal fenômeno desde Max Weber, mesmo que a leitura atenta desse sociólogo mostre que o fenômeno em sua essência seja o mesmo.

A propagação da falácia da “desburocratização”, que tanto encantou burocratas de todos os níveis e escalões, seja na área pública, seja na área privada, ao concentrar-se no formalismo e impessoalidade, características do tipo ideal de Max Weber, desviou a atenção para o que há de mais precioso no seu pensamento em termos de sociologia da dominação, isto é, a burocracia como dominação. Trata-se de uma nova operação ideológica que busca a maximização da “harmonia administrativa”.

A atualidade do pensamento de Tragtenberg é a atualidade de todas as suas qualidades intelectuais e humanas. Essencial a sua luta contra a dominação e a exploração. É por esta razão que sua obra é tão necessária para refletir sobre as possibilidades de emancipação humana e sobre as possibilidades de construção de uma sociedade igualitária e justa. Da mesma maneira, sua obra é essencial para se pensar a verdadeira democratização das relações de trabalho.

A História está sempre nos colocando novas realidades, a Ciência e a tecnologia nos atropelam com seus avanços, a construção de uma sociedade democrática é sempre algo almejado, mas difícil. A questão da liberdade, há séculos desafiando e encantando os estudiosos, começa a ganhar um novo interesse, diante de todos os novos fenômenos. A emancipação virá após alcançarmos novos e mais altos patamares científicos e tecnológicos? A resposta a essa questão é muito mais complexa do que muitas formas de compreensão de nossa realidade parecem sugerir. Para Paes de Paula, ela depende de transcender a noção de democracia como consenso, pensando-a como conflito, como uma participação verda-

deira no processo de tomada de decisões, bem como na partilha de poder.

Deve-se considerar também que a dificuldade de se conquistar a emancipação no interior das organizações tem provocado sua busca no âmbito extra-organizacional. Visões alternativas da emancipação humana vão ganhando espaço como a sociedade do “ócio criativo” e a ideologia do “empreendedorismo”, mas elas precisam ser pensadas com cautela. A primeira entende que teremos todo o tempo livre para o ócio e a criatividade, graças ao desenvolvimento da Ciência e da tecnologia. Fundamenta-se na noção de Marx, segundo a qual o desenvolvimento das forças produtivas poderia tornar o trabalho uma atividade lúdica. Maurício também usou Marx para tratar da mesma questão, sendo porém mais fiel à perspectiva marxista. A tecnologia, segundo ele, não seria suficiente para libertar o trabalhador. A emancipação refere-se diretamente ao modo como as forças sociais se relacionam, que pode resultar tanto em opressão quanto em libertação.

A segunda visão, do “empreendedorismo”, vê a liberdade no autogerenciamento. É a idealização do trabalho autônomo. Técnicas e idéias anteriormente circunscritas ao treinamento empresarial são agora disponíveis a qualquer interessado, exacerbando o individualismo e criando uma falsa sensação de liberdade. Essa ideologia contribui para a desmobilização política, afastando-nos das vias de democratização.

A opressão não encontra qualquer lugar na obra de Tragtenberg. Não conheço crítica mais tenaz. Hierarquias explícitas e disfarçadas não encontram guarida. É bem possível que o maior legado de sua obra seja a esperança por trás do alerta para as armadilhas ideológicas que nos desviam da liberdade, pela “falácia da harmonia” (Paes de Paula, 2000). As formas ritualistas, pobres em conteúdo, seja na escola, na empresa ou na sociedade, o poder sem saber e o saber sem poder, eram tratados de forma irônica e mordaz por Maurício, que procurava sempre as relações sociais reais escondidas na ideologia e em seus mecanismos.

Nas palavras de Liliana Segnini (1999), “a denúncia das formas de opressão, dominação e exploração e a procura do conhecimento que funda a solidariedade teceram a vida de Maurício, como intelectual ou amigo, pai ou companheiro, professor ou militante”. Ciência e compromisso eram para ele sinônimos, entendido o compromisso como ético, como busca da transformação do mundo. Era intransigente nesse sentido: nunca cooptou a ciência que não tivesse como horizonte a elevação da condição humana, a dignidade do homem.

Indignava-se diante da ideologia do poder e inovava

nas formas de reflexão, bem como no tratamento teórico, para denunciar os impedimentos e para que os seres humanos tomassem em suas mãos as decisões referentes aos seus destinos. Sua própria vida foi assim construída desde a infância no Rio Grande do Sul, até São Paulo, onde passou toda a sua vida adulta.

## A ATUALIDADE DO PENSAMENTO DE TRAGTENBERG É A ATUALIDADE DE TODAS AS SUAS QUALIDADES INTELLECTUAIS E HUMANAS. ESSENCIAL A SUA LUTA CONTRA A DOMINAÇÃO E A EXPLORAÇÃO.

Neto de imigrantes judeus vindos da Ucrânia, Maurício Tragtenberg tinha na memória de sua família os *progroms* e viveu a realidade da pequena propriedade e da cultura de subsistência, cujo excedente era vendido na cidade. Com outras famílias judias, participou, ainda criança, de uma experiência baseada no apoio mútuo e na solidariedade, cuja inspiração vinha da revolução “autogestionária maknovista” na Ucrânia. Foram valores que sempre o acompanharam e que transmitiu aos que tiveram a felicidade de com ele conviver.

Era um apaixonado pelo conhecimento, lia sistematicamente e apreciava a discussão crítica. Não cursou a escola de forma regular, mas, por indicação de Antônio Cândido, pôde apresentar uma monografia à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. Com isso, tornou-se historiador. Dizia que era o que era graças às “universidades” que cursara, isto é, às discussões de leituras que começaram à luz de vela no Sul, em meio aos camponeses, quando liam Bakounine, Kropotkine, Tolstoi e tantos outros.

Na verdade, essa prática jamais foi abandonada e se prolongou com sapateiros, vidraceiros, motorneiros e muitos outros do PCB e do PSB, além de anarquistas, professores e jornalistas – enfim, com quem lhe possibilitasse acesso a uma boa leitura ou a um bom debate. Nessa trajetória, foi de especial importância a família Abramo, como Maurício sempre destacou.

Como cientista social, que foi, de fato, como acabou sendo conhecido, Tragtenberg foi professor, pesquisador e jornalista. Ministrou aulas em várias esco-

las e estabelecimentos de ensino superior, bem como em escolas públicas de 2º grau. Boa parte de sua vida acadêmica relacionou-se com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com a Universidade Estadual de Campinas e com a Fundação Getulio Vargas, em São Paulo. A generosidade marcava sua relação com os alunos e com os colegas. Com freqüência, ao encontrar um mestrando ou um doutorando, lembrava-se de seu tema de dissertação ou tese e acrescentava referências bibliográficas.

*Burocracia e ideologia*, seu livro ao qual já me referi e que, a meu ver, merece um destaque especial, foi publicado em 1973. Foi um trabalho pioneiro na construção de uma abordagem crítica das instituições e organizações burocráticas. Ali estão desvendadas as formas de dominação e exploração engendradas em diferentes momentos históricos com vistas ao exercício do poder.

Como tive oportunidade de salientar, Maurício rompeu nessa tese com limites teóricos anteriormente “sagrados”, construindo um diálogo entre Marx e Weber. As formas de exploração encontraram possibilidade explicativa em Karl Marx. As formas de dominação encontraram possibilidade explicativa em Max Weber, seja nas organizações capitalistas, seja nas então organizações comunistas. Estudou o poder enquanto burocracia, de forma minuciosa, desde o modo de produção asiático, sobre o qual sua obra é pioneira no Brasil, até as propos-

tas participacionistas. Foi um dos mais profundos conhecedores da obra de Weber no país, sem se restringir a ser um especialista.

Como relata Liliana Segnini (1999), nunca foi um intelectual ortodoxo. Jamais se contentou com respostas previamente elaboradas para problemas sociais complexos. Era comprometido com o trabalho do pensamento. Inquieto, foi um dos primeiros a analisar o regime soviético como opressor. Para ele, o “stakanovismo” não significava nada mais que a transposição do “taylorismo” e seus controles para a União Soviética, contexto que se pretendia “proletário”.

Em *Administração, poder e ideologia*, publicado em 1980, analisou as propostas de co-gestão, que, ironicamente, denominou “Alice no País das Maravilhas”, pois, concordando com Jenkis, o citava para afirmar: “ceder um pouco de poder aos trabalhadores pode ser um dos melhores meios de aumentar sua sujeição, se isto lhes der a impressão de influir sobre as coisas” (Tragtenberg, 1980).

Finalmente, Maurício Tragtenberg foi um dos primeiros intelectuais do nosso país a romper com as ortodoxias marxistas, as quais passou a compreender como fonte de opressão. Todavia, jamais se distanciou das leituras dialéticas e libertárias de Marx. Era um intelectual heterodoxo. Seu único compromisso era com a justiça social, com a melhoria da condição humana (Segnini, 1999). ○

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GARCIA, Walter E. (Org.). *Educação brasileira contemporânea: organização e funcionamento*. São Paulo : McGraw Hill do Brasil, 1976.

LEFORT, Claude. *Que és la burocracia*. Paris : Ruedo Ibérico, 1970.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Organização e poder: empresa, Estado e escola*. São Paulo : Atlas, 1986.

PAES DE PAULA, Ana Paula. *Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis : Anpad, 2000.

SEGNINI, Liliana Roelfsen Petrilli. *Maurício Tragtenberg: intelectual intransigente e amigo generoso*. Conferência proferida na ANPED, 1999. (Mimeo).

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. São Paulo : Ática, 1974.

TRAGTENBERG, Maurício. *A delinquência acadêmica: o poder sem saber e o saber sem poder*. São Paulo : Rumo, 1979.

TRAGTENBERG, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo : Moraes, 1980.