

Superando a ingenuidade: minha dívida a Guerreiro Ramos

Fernando Guilherme Tenório*

1. Introdução

"A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua."

Guerreiro Ramos

Em 1967, quando o professor Alberto Guerreiro Ramos deixava o país para exilar-se nos EUA, tive um rápido encontro de despedida com ele, em sua sala, no antigo prédio da EBAP. A sala, um pequeno espaço quadrado junto ao término de uma bonita escada de madeira, parecia não ser suficiente para caber a grande quantidade de livros, o odor de bons charutos e a grandeza intelectual de seu ocupante. Ali, paternalmente, perguntou-me o que eu gostaria de estudar quando fosse para a universidade. Respondi de imediato: sociologia. Rindo, o professor Guerreiro comentou: "Não faça isso, veja o que está acontecendo comigo".

A resposta que dei nasceu muito mais da minha admiração por Guerreiro Ramos do que de alguma convicção a respeito de minha futura formação profissional. O professor Guerreiro era uma figura que impressionava qualquer pessoa, fosse pela sua maneira ativa de ser, fosse pela sua bagagem intelectual. Posteriormente, não como estudante de sociologia mas de administração, tive oportunidade de estudar a obra de Alberto Guerreiro Ramos, estimulado, inicialmente, por ex-alunos seus, então meus professores: Antonio Carlos Ned, José Antonio Parente Cavalcante, Luiz Antonio Alves Soares e Wilson Pizza Jr.

Quando do falecimento de Guerreiro Ramos, em 1982, organizei, juntamente com a professora Ana Maria Marquesini e o então mestrando, hoje professor da EBAP, Frederico Lustosa da Costa, um fórum em homenagem àquele que foi um dos maiores pensadores da sociologia brasileira e, com certeza, o brasileiro que desenvolveu um pensamento teórico original em administração. Justamente a partir da leitura e reflexão dos textos do *sociólogo Guerreiro*, senti-me na obrigação de rever meu "pensamento" sobre o significado da administração como área de conhecimento no âmbito das ciências sociais aplicadas. Qual não foi a minha surpresa ao encontrar, nas minhas leituras, os indicadores da *ingenuidade* tão objetivamente apontados por Guerreiro Ramos no seu livro *A nova*

* Coordenador do Programa de Estudos em Gestão Social, da EBAP/FGV.

ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações (Guerreiro Ramos, 1981).

Assim, a temática central deste texto-depoimento é a identificação crítica de posições anteriormente assumidas quanto ao papel da administração, como área de conhecimento e prática, e das *teorias organizacionais*, como ideologias desse saber analítico-empírico. Para tanto, este artigo é desenvolvido em três momentos. No primeiro, aponto aqueles textos, por mim elaborados, que se posicionavam ingenuamente quanto à administração e seus conteúdos teórico-práticos. No segundo, identifico o referencial teórico crítico, a partir de Guerreiro Ramos, que estimulou a *ilustração* da minha ingenuidade. No terceiro, resumo aqueles textos que são uma tentativa de assumir uma outra posição, *guerreira*, frente ao pensamento administrativo contemporâneo.¹

2. Ingenuidade

Cinco foram os textos que, no período 1978-83, identificaram minha credulidade acrítica no pensamento administrativo. O primeiro deles foi um ensaio intitulado *Teoria geral da administração: necessidade de seu estudo* (Tenório, 1978). Nele defendi a tese de que, para um bom desempenho organizacional, era indispensável que os ocupantes de cargos gerenciais conhecessem as diferentes escolas ou *teorias organizacionais* em curso nos compêndios de administração. Ali afirmava: “Normalmente, quando observamos ou tentamos explicar um fato administrativo, somos levados a esquecer que ele possui uma explicação teórica. Claro que esta explicação não está dita nos compêndios nem será encontrada pelo simples relacionamento cronológico dos fatos. Isto é, o que estamos observando ou desejando explicar num determinado momento está muitas vezes disperso em diferentes enfoques teóricos, que só poderão ser identificados na medida em que estejamos familiarizados com a Teoria Geral da Administração, que poderia ser conceituada como o conjunto de idéias prescritivas ou explicativas dos fenômenos administrativos” (Tenório, 1978:40).

Mais tarde, quando da redação de “Lecturas básicas sobre administración y teoría de sistemas”, capítulo I do livro *Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control* (Tenório, 1979) não só atribuí grande importância à administração como área de conhecimento, como também afirmei que a *teoria de sistemas*, através de seu modelo cibernético de orientação globalizante, seria capaz de explicar e prescrever o processo produtivo com mais clareza do que as abordagens que a antecederam. O texto foi iniciado da seguinte forma: “Os problemas que existem no mundo são, antes de tudo, problemas humanos, porque

¹ Esta idéia foi originariamente motivada pelo professor Michel Thiollent, quando fui seu aluno, em 1995, na disciplina de análise organizacional, no curso de engenharia da produção da Coppe/UFRJ.

existem na medida em que o homem os percebe. E o homem que se defronta com uma situação problemática deseja melhor compreendê-la e classificá-la, quer dizer, observá-la desde os mais variados pontos de vista: educacional, social, econômico, científico, tecnológico etc.

Essa análise do problema, essa decomposição do todo em partes, facilita a determinação dos passos necessários para encontrar a solução. Não obstante, é necessário sintetizar e integrar as soluções parciais em uma solução global (...). Portanto, parece ser essencial buscar a otimização do todo e não somente das partes consideradas de maneira isolada. Esta é uma das preocupações principais do *método sistêmico*” (Tenório, 1979:29).

Ainda no capítulo I do citado livro, também descrevi a “administração por objetivos” (APO), apontando-a como a tecnologia gerencial mais importante daquele momento: “(...) a APO tem por objetivo assegurar que todos os membros de uma organização orientem-se em uma mesma direção e com o máximo de esforço. Portanto, para realizar este fim quem utiliza a Administração por Objetivos preocupa-se em:

- concentrar a atenção dos administradores nos resultados importantes;
- proporcionar uma base para coordenar os planos da organização;
- estabelecer um vínculo de comunicação que vá desde o executivo mais importante até a primeira linha de supervisão e que funcione em ambos os sentidos;
- permitir que os gerentes que vão executar o plano participem também de sua formulação;
- estimular a identificação e satisfação das necessidades dos gerentes em matéria de desenvolvimento” (Tenório, 1979:108).

Em seguida, com o artigo “Permanencia del modelo weberiano” (Tenório, 1981), a pretensão era divulgar o conceito de *burocracia* de forma não-pejorativa, como normalmente ocorre. A motivação do trabalho era ir de encontro ao *slogan* que predominava na linguagem modernizante da época: “vamos acabar com a burocracia”, dito muito utilizado pelos programas governamentais de desburocratização de então. Esse ensaio era concluído da seguinte maneira: “Tentou-se mostrar (...) o quão ‘ridículo’ (...) ficam aqueles autores, professores ou técnicos que, divulgando ou exercitando o estudo da burocracia, deseducam leitores, estudantes ou clientes. Deseducam por não estarem aptos conceitualmente no que se refere ao fenômeno burocrático. Quando dizemos aptos conceitualmente, não é no sentido de estudar o fenômeno burocrático apenas pela ótica weberiana. A nossa idéia básica é a de que devemos estudar a burocracia e suas manifestações, partindo das diferentes concepções que a ela se reportam. Daí porque iniciamos focalizando (...) as perspectivas

liberal e marxista. A preocupação de centrar em Max Weber foi somente a de, por aceitarmos seu modelo como referencial, darmos um caráter mais científico ou imparcial ao tema burocracia” (Tenório, 1981:232).

Finalmente, ainda nesse período de fase *ingênua*, desenvolvi o artigo “Administración versus planificación” (Tenório, 1983), que tinha como idéia central enfatizar a importância do profissional de administração no seu papel de agente modernizador da sociedade. Para justificar essa função, formulei as seguintes perguntas: “Como perseguir mudanças se os instrumentos de implantação dessas mudanças também devem mudar? Poderia ainda ser feita outra pergunta, aparentemente contraditória com a anterior: antes de planejar deve o Estado melhorar o seu aparato burocrático? A resposta seria afirmativa, já que uma boa estrutura burocrática agilizaria tanto a fase de diagnóstico como a de execução do que foi planejado” (Tenório, 1983:421).

As passagens aqui retomadas revelam uma visão positivista da administração como ciência social aplicada e uma certa alienação com relação ao caráter ideológico das *teorias organizacionais*, fato que impedia sua análise do ponto de vista das contradições sócio-econômicas em que ela se insere.

Inspirado em Guerreiro Ramos, observei não somente a simplicidade da linguagem utilizada nos textos anteriormente citados mas, principalmente, percepções fundamentalmente acríticas:

- a) a compreensão da relação teoria-prática, a partir das *teorias organizacionais*, era que a *teoria*, idealmente, deveria preceder a *prática*, isto é, limitava a ação administrativa ao pensamento administrativo;
- b) a importância atribuída à percepção do administrador em detrimento da ação do administrado, ou seja, restringia o processo produtivo predominantemente à dimensão gerencial;
- c) o desenvolvimento sócio-econômico do país ou região condicionado ao bom desempenho técnico-organizacional, ou seja, limitando as ações da sociedade à *performance* da tecnoburocracia.

3. Referencial teórico crítico

A crítica do Guerreiro

A identificação da percepção acrítica, *ingênua*, vai aparecer quando estudo, de forma mais sistemática, a obra de Guerreiro Ramos (Soares, 1993). Nela três livros foram fundamentais: *Introdução crítica à sociologia brasileira* (Guerreiro Ramos, 1995), *A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica* (Guerreiro Ramos, 1958) e notadamente o seu último livro, *A nova ciência das organizações*:

uma reconceituação da riqueza das nações (Guerreiro Ramos, 1981). O primeiro parágrafo do livro estabelece a dimensão das provocações que em mim suscitou: “A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênuo. Assume esse caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente. Na realidade, até agora essa ingenuidade tem sido o fator fundamental de seu sucesso prático. Todavia, cumpre reconhecer agora que esse sucesso tem sido unidimensional e, como será mostrado, exerce um pacto desfigurador sobre a vida humana associada. Não é esta a primeira vez em que, em razão de considerações teóricas, se é levado a condenar aquilo que funciona na vida social prática. (...)”

Nessas circunstâncias, a teoria da organização, tal como é hoje conhecida, é menos convincente do que foi no passado e, mais ainda, torna-se pouco prática e inoperante, na medida em que continua a se apoiar em pressupostos ingênuos” (Guerreiro Ramos, 1981:1).

Em seguida, no capítulo 3, Guerreiro Ramos atribui, ao que ele denominou “síndrome comportamentalista”, a incapacidade de análise das *teorias organizacionais* frente à complexidade dos sistemas sociais organizados, na medida em que o uso exagerado da psicologia por estas teorias não é suficiente para explicar o funcionamento desses sistemas nas sociedades contemporâneas. Para ele, “essas sociedades constituem a culminação de uma experiência histórica, a esta altura já velha de três séculos, que tenta criar um tipo nunca visto de vida humana associada, ordenada e sancionada pelos processos auto-reguladores do mercado. A experiência foi bem-sucedida, certamente que bem demais. Não apenas o mercado e seu caráter utilitário tornaram-se forças históricas e sociais inteiramente abrangentes, em suas formas institucionalizadas em larga escala, mas também demonstraram ser altamente convenientes para a escalada e a exploração nos processos da natureza e para a maximização das inventivas e das capacidades humanas de produção. No entanto, através de todo esse experimento, o indivíduo ilusoriamente ganhou melhora material em sua vida e pagou por ela com a perda do senso pessoal de auto-orientação. A isenção do mercado da regulação política deu origem a um tipo de vida humana associada, ordenada pela interação dos interesses individuais (para autopreservação), ou seja, uma sociedade em que o puro cálculo das consequências (ação com respeito a fins) substitui o senso comum do ser humano” (Guerreiro Ramos, 1981:52).

Já concluindo seu último livro, Guerreiro Ramos propõe um novo paradigma: a “teoria da delimitação dos sistemas sociais”. Paradigma que propõe substituir a visão unidimensional, no estudo dos sistemas sociais, por uma abordagem multidimensional. Segundo Guerreiro, o enfoque unidimensional tem no mercado “a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais” (Guerreiro Ramos, 1981:140). É a seguinte a proposta desse paradigma: “O ponto central desse modelo multidimensional é a noção de delimitação organizacional, que envolve: a) uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades subs-

tantivas; b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais” (Guerreiro Ramos, 1981:140).

A crítica frankfurtiana

A erudição de Guerreiro Ramos transcendia qualquer bibliografia por ele citada. No entanto, uma das fontes usadas em *A nova ciência das organizações* foi a escola de Frankfurt, corrente de pensamento do denominado marxismo ocidental. Esta fonte pode ser observada logo no primeiro capítulo do livro, quando Guerreiro faz referência a esse grupo de pensadores alemães: “na sociedade moderna, a racionalidade se transformou num instrumento disfarçado de perpetuação da repressão social, em vez de ser sinônimo de razão verdadeira. Esses autores pretendem restabelecer o papel da razão como uma categoria ética e, portanto, como elemento de referência para uma *teoria crítica da sociedade*” (Guerreiro Ramos, 1981:8).

Portanto, foi a partir do estímulo de Guerreiro Ramos que procurei, por meio da escola de Frankfurt, entender, *criticamente*, os postulados das *teorias organizacionais* e suas relações com o cotidiano dos sistemas sociais organizados.

A escola de Frankfurt² foi a institucionalização de um grupo de pensadores alemães, originariamente liderados por Felix Weil, que reúnem-se no verão de 1922 em Ilmenau (Turíngia), para discutir o marxismo em um encontro por eles denominado *Primeira Semana de Trabalho Marxista*. A intenção de realizar uma *segunda semana* não foi adiante, porque o grupo avançou na possibilidade de formalizar as suas discussões. Assim, foi criado em 3 de fevereiro de 1923, no âmbito da Universidade de Frankfurt, o Instituto de Pesquisa Social, posteriormente conhecido como escola de Frankfurt.

Na realidade, a escola de Frankfurt somente passa a ser institucionalizada como movimento intelectual a partir da ascensão de Max Horkheimer à direção do instituto, em janeiro de 1931. Até então, o instituto era liderado por pensadores como Friedrich Pollock, Carl Grünberg e outros, que cultivavam um marxismo ortodoxo. Sob a direção de Horkheimer, o instituto, apelidado pelos alunos da universidade de “Café Marx”, por sua estreita ligação com o marxismo, passa a incorporar outros pensadores, como Theodor W. Adorno, Erich Fromm e Herbert Marcuse. A partir da liderança de Horkheimer, o instituto, que originariamente somente estudava os fenômenos econômicos, amplia o foco de suas pesquisas, publicando, na sua *Revista de Pesquisa Social*, inclusive ensaios relacionando a psicanálise com o marxismo, como foi o caso dos textos escritos por Erich Fromm.

² Dada a dimensão deste trabalho, faremos uso de indicações historiográficas resumidas no capítulo I da tese de doutorado por mim defendida em dezembro de 1996 (Tenório, 1996b).

Com a ascensão do nazismo em 1933, o instituto cria filiais em outros países europeus (Suíça e França) e, mais tarde, exila-se nos Estados Unidos, ficando organizacionalmente alojado na Universidade de Colúmbia. Com o retorno à Alemanha em 1950, o instituto volta consolidado como uma *escola*, porém não exclusivamente marxista, o ponto de os estudantes da Universidade de Frankfurt redenominarem-no “Café Max”, em homenagem a Max Horkheimer e à superação da ortodoxia marxista do início da sua constituição.

A produção intelectual dos frankfurtianos varia sobre disciplinas como a filosofia, sociologia, psicanálise, economia, cultura e música. A fim de não correr o risco de superficializar temática tão ampla, privilegio como objeto de referência a *racionalidade instrumental*.

A expressão *teoria crítica* foi usada por Horkheimer para diferenciar a proposta da escola do que ele chamou de *teoria tradicional*. Os frankfurtianos entenderam como *teoria tradicional* o conhecimento, baseado nos pressupostos das ciências naturais, que se preocupa em estabelecer princípios gerais, enfatizando o empirismo e o conhecimento antes da ação. Tal conhecimento estaria, portanto, sob a égide do pensamento positivista. A *teoria crítica*, por sua vez, estaria preocupada em investigar as interconexões dos fenômenos sociais e observá-los numa relação direta com as leis históricas do momento da sociedade estudada. Ou seja: “O especialista ‘enquanto’ cientista tradicional vê a realidade social e seus produtos como algo exterior e ‘enquanto’ cidadão mostra o seu interesse por essa realidade através de escritos políticos, de filiação a organizações partidárias ou beneficentes e participação em eleições, sem unir ambas as coisas e algumas outras formas suas de comportamento, a não ser por meio da interpretação ideológica. Ao contrário, o pensamento crítico é motivado pela tentativa de superar realmente a tensão, de eliminar a oposição entre a consciência dos objetivos espontaneidade e racionalidade, inerentes ao indivíduo, de um lado, e as relações de processo de trabalho, básicas para a sociedade, de outro” (Horkheimer et alii, 1975:140).

O uso da *teoria crítica* frankfurtiana como referência justifica-se aqui na medida em que ela contribuiu para uma releitura das *teorias organizacionais*, uma vez que o estudo da *racionalidade instrumental* foi uma das contribuições mais importantes dessa escola ao pensamento do século XX. Apesar dos frankfurtianos discutirem o conceito de *razão* indo de Immanuel Kant a Max Weber, no nosso caso é fundamental a oposição entre os conceitos weberianos de *razão com relação a fins* (racionalidade instrumental) e *razão com relação a valores* (racionalidade substantiva), com o qual os frankfurtianos também trabalharam: “Os conceitos de razão — escreveu Horkheimer — não representam duas formas independentes e separadas da mente, ainda que sua oposição expresse uma antinomia. A tarefa da filosofia não consiste em confrontá-las, mas sim em fomentar uma crítica recíproca e, desse modo, se possível, preparar na esfera intelectual a reconciliação das duas” (citado em Jay, 1974:419).

Não obstante essa posição, os frankfurtianos da primeira geração mantêm o pessimismo com relação ao predomínio da *racionalidade instrumental* na sociedade contemporânea. Para essa possível reconciliação, serão de fundamental importância os estudos de Jürgen Habermas, frankfurtiano da segunda geração, que propõe que este “encontro” se dê por meio da *razão comunicativa*, tema objeto de exposição no item seguinte.

4. Negação

Neste item focalizo minha autocrítica, apoiado em Guerreiro Ramos e na escola de Frankfurt, procurando demonstrar meu inconformismo com as *teorias organizacionais tradicionais*. Esta perspectiva será demonstrada seguindo a cronologia de publicação dos textos.

A anomalia do fato administrativo (Tenório, 1989)

Com a publicação desse artigo, procurei atingir três objetivos:

- a) utilizar um título que provocasse a pretensa *normalidade* do fato administrativo;
- b) estabelecer uma estrutura de redação que a diferenciasse daquelas geralmente usadas na redação de trabalhos acadêmicos — introdução, desenvolvimento e conclusão —, substituindo a introdução por *incitação* e a conclusão por *começo*;
- c) adotar a idéia de que os paradigmas *tradicionais* no estudo de administração não eram suficientes para explicá-la, já que “privilegiavam a razão funcional homogeneizadora do homem nas organizações” (Tenório, 1989:7).

Propúnhamos, então, uma *saída antiparadigmática* que significava “resgatar conhecimentos que não circulam na *normalidade* dos estudos administrativos”. Completávamos essa idéia dizendo: “O antiparadigma, há que buscá-lo fora da bibliografia que privilegia a funcionalidade. E essa bibliografia não-convencional encontra-se nos escritos deserdados pela tecnocracia e pela comunidade acadêmica. Podemos achá-los nos escritores tidos como ‘malditos’ pelo ‘sistema’ ou nos textos dos partidários da acracia, por exemplo, cujas idéias, por mais absurdas que possam ser (...), podem contribuir para aperfeiçoar o conhecimento administrativo. Por que acreditamos nessa possibilidade? Porque aceitamos que as contradições servem para promover o conhecimento em dado momento da análise, ou seja, o confronto (...) da racionalidade administrativa com conceitos aparentemente esdrúxulos contribuiria para melhorar o conteúdo ingênuo e mecanicista das

teorias organizacionais. Confrontar conhecimentos, ainda que polarizados, não é perder a razão, mas sim encontrá-la temporariamente” (Tenório, 1989:7).

Resgatar conhecimentos que não circulam na normalidade dos estudos em administração não significava procurar apoio em propostas esotéricas, místicas ou assemelhadas, mas em idéias cujo conteúdo estivesse relacionado a questões de natureza sócio-econômica, como é o caso dos textos de origem libertária. Finalizei o texto dizendo que “não concluímos, começamos, pois seria contraditório propor qualquer saída na medida em que a suposição básica deste artigo é a de que não há razão que justifique a permanência de outra razão”, acrescentando que “pensar diferente do ‘normal’ é reconhecer que jamais existiu e jamais existirá uma palavra única; porque, acima de tudo, existe a diferença” (Tenório, 1989:8).

Tem razão a administração? (Tenório, 1990)

Esse texto apresentava a discussão conceitual de três tipos de racionalidade: *instrumental*, *substantiva* e *comunicativa*. As duas primeiras derivadas de Max Weber e a terceira de Jürgen Habermas.

Duas observações devem ser feitas antes que apresente o conteúdo desse texto:

a) os frankfurtianos, aí incluído Habermas, têm, como já observei, uma dívida para com as concepções weberianas de racionalidade;

b) Horkheimer usa a expressão *razão subjetiva* para identificar a *razão instrumental* e *razão objetiva* para *razão substantiva*.³

A fim de evitar confusão e por acreditar ser mais inteligível, optei por trabalhar com os conceitos de *razão instrumental* (com relação a meios e fins) e *razão substantiva* (com relação a valores), distinção que está bem desenvolvida no livro de Guerreiro Ramos *Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração* (Guerreiro Ramos, 1966:37-42), quando ele discute os dois conceitos a partir das leituras de Karl Mannheim e Chester Barnard. Guerreiro Ramos retoma essa discussão de maneira mais crítica no livro *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações* (Guerreiro Ramos, 1981). Baseado nestas referências bibliográficas, fiz o seguinte comentário a respeito da interação da *racionalidade instrumental* com a *racionalidade substantiva*: “A racionalidade instrumental ou funcional é o processo organizacional que visa a alcançar objetivos prefixados, ou seja, é uma razão com relação a fins no qual vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações, predomínio esse centralizado na formalização mecâni-

³ Estes conceitos de *racionalidade* estão desenvolvidos em Tenório (1996b:31-8).

cista das relações sociais em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico, através da qual se procura justificar a prática administrativa dentro dos sistemas sociais organizados. Por sua vez, a racionalidade substantiva é a percepção individual-racional da interação de fatos em determinado momento. O que significa dizer que os atores sociais dentro das organizações, administradores e administrados, deveriam desenvolver suas relações e forma de produzir segundo a sua maneira particular de perceber a ação racional com relação a fins. No entanto, isso não ocorre devido a razões que só a razão funcional procura explicar” (Tenório, 1990:6).

Na realidade, o que comumente ocorre no interior das organizações é o confronto entre a *racionalidade instrumental* e a *racionalidade substantiva*. De um lado, a organização estabelece seus mecanismos funcionais de ação com respeito a fins e, de outro, a pessoa humana desenvolve sua percepção individual-racional, interpretando as intenções do *sistema*. Intenções essas que, na *linguagem habermasiana*, colonizam o *mundo da vida*.

A fim de minimizar o conflito entre as duas *racionalidades* e considerando a hegemonia da *razão instrumental* no interior das organizações, hegemonia essa ideologizada pelas *teorias organizacionais*, propus que essas *teorias* fossem aplicadas através da intermediação da *racionalidade comunicativa* habermasiana: *racionalidade* sob a qual os atores sociais têm no diálogo, por meio do melhor argumento, o conteúdo central de suas decisões.

Portanto, como a “ação comunicativa pressupõe a linguagem como um meio dentro do qual tem lugar um tipo de processo de entendimento, em cujo transcurso os participantes (...) se apresentam uns frente aos outros com pretensões de validade que podem ser reconhecidas ou postas em questão” (Tenório, 1990:8), a proposta habermasiana do agir comunicativo implicaria uma mudança de paradigma das *teorias organizacionais*. Isso ocorreria porque o uso desse novo “paradigma em administração significaria, em primeiro lugar, admitir a falibilidade de seus conceitos e, em segundo, incorporar criticamente outros conceitos que ampliem o horizonte de suas perspectivas como área de conhecimento” (Tenório, 1990:8).

O mythos da razão administrativa (Tenório, 1993)

Com esse artigo procurei enfatizar minha percepção *crítica* quanto ao papel das *teorias organizacionais*. Para tanto, desenvolvi o texto com dois objetivos. O primeiro era utilizar a mitologia grega para relatar “aquilo que poderia ter acontecido se a realidade coincidissem com o paradigma da realidade” (Tenório, 1993:3). Portanto, trabalhei com a “hipótese de que as teorias organizacionais”, assim como seus novos paradigmas de produção centrados em mecanismos “flexíveis”, por serem “dependentes imediatos da *racionalidade instrumental*, não passam de mitos daquilo que poderia ter acontecido, não daquilo que realmente ocorre no interior dos sistemas sociais organizados” (Tenório, 1993:3).

No segundo objetivo dizia que: “O mito na idade contemporânea, que prevalece como elemento possível e ilustrativo, não deve ser visto como um objeto de pura investigação empírico-descritiva, nem tampouco é manifestação histórica de nenhum absoluto: é o modo de ser ou forma de uma consciência — a consciência mítica. Esta consciência tem um princípio que se pode investigar mediante um tipo de análise que não é empírico nem metafísico, mas — em sentido lato — epistemológico” (Tenório, 1993:3).

Dividi o texto em três momentos e de acordo com as etapas do teatro clássico grego: *prólogo*, *ágon* e *êxodos*. No *prólogo*, primeiro ato da comédia grega, a *razão instrumental* é representada por Zeus, deus supremo, senhor do universo, “pai dos deuses e dos homens, diante de quem não só os deuses, mas também os mortais compartilham idêntica inferioridade: Zeus não se considera sujeito a regras democráticas. É ele quem faz a lei. Atena, sua filha, diz: é preciso temê-lo, pois ele castiga, indistintamente, o inocente e o culpado” (Tenório, 1993:2).

No segundo ato, *ágon*, cena intermediária da comédia grega, utilizei o mito de Sísifo para ilustrar o papel submisso das *teorias organizacionais à racionalidade instrumental*. De acordo com a mitologia grega, Zeus condenou Sísifo a carregar uma pesada pedra para o cume de uma colina; porém, quando Sísifo chegava ao topo, a pedra rolava de volta à base da colina e ele tinha de repetir a tarefa indefinidamente. Assim, eu apresentava a hipótese de que esse castigo também foi imposto pela *razão instrumental às teorias organizacionais*, na medida em que, até nossos dias, a *razão administrativa* ainda não resolvera o “problema da relação homem-trabalho na ‘modernidade’ da sociedade técnico-burocrática” (Tenório, 1993:6).

No *êxodo*, ato final da comédia grega, fiz as seguintes perguntas: “Que teremos de sacrificar perante o Oráculo de Zeus em Dodona, no Épico para minorar o sofrimento de Sísifo? O que se tem sacrificado nos últimos anos é o taylorismo-fordismo e colocado à disposição de Sísifo robôs, na tentativa de o aliviar da pesada e repetida tarefa de (e)levar a pedra para cima do monte Hades. Será que a simples substituição da automação rígida pela automação flexível alivia o castigo que Zeus determinou? Não será mais esse um novo artifício da toda poderosa razão instrumental de mais uma vez impedir a emancipação do homem?” (Tenório, 1993:17).

A flexibilização da produção significa a democratização do processo de produção? (Tenório, 1994)

O objetivo desse trabalho era verificar se, conceitualmente, o novo paradigma de gestão denominado *pós-fordista* ou *flexibilização organizacional* possuía características que o identificasse com possibilidades de democratização das relações sociais no processo de produção. A hipótese bibliográfica estudada era “se as novas tecnologias de organização da produção baseadas no princípio da flexibilidade, poderão promover, favorecer ou pelo menos não impedir a democratização das relações sociais no interior das empresas” (Tenório, 1994:87).

Dos três indicadores que compõem o conteúdo do modelo da *flexibilização organizacional* — *progresso científico-tecnológico*, *globalização da economia* e *valorização da cidadania*, a ênfase foi dada a este último, na medida em que a ele está vinculado o tema da *participação* do trabalhador no processo de tomada de decisão. A participação com a *flexibilidade organizacional* foi assim identificada: “No ‘universo das ciências sociais pode dizer-se que a participação é o conjunto organizado de ações tendentes a aumentar o controle sobre os recursos, decisões ou benefícios, por pessoas ou grupos sociais que têm níveis de influência relativamente menores dentro de uma comunidade ou organização (...)’. Apesar dos trabalhadores, principalmente aqueles de nível operacional, terem sob o fordismo reduzido nível de influência nos processos formais de produção, o novo paradigma (*flexibilidade organizacional*) tem como proposta transformar o processo produtivo atomizado, setorial, em outro mais integrado e homogêneo socialmente. Dois elementos são importantes para consolidar essa proposta de uma gestão mais participativa: circulação das informações e gestão social das relações homem-trabalho” (Tenório, 1994:93).

O indicador *progresso científico-tecnológico*, no pós-fordismo, interagiria com a *valorização da cidadania* e, conseqüentemente, com a variável *participação*, na medida em que a circulação das informações, favorecida pelos equipamentos de base microeletrônica, contribuiria para uma maior aproximação entre superiores e subordinados. Como tecnologias favorecedoras dessa relação *revolução científica-valorização da cidadania*, o artigo apontava as técnicas de *qualidade* e *produtividade*, tão em voga no país nos anos 90. A conclusão crítica a que cheguei nesse ensaio (1994:98) foi: “Poderíamos concluir este trabalho dizendo que a *flexibilidade organizacional* no Brasil, de acordo com a bibliografia estudada, parece percorrer um *continuum* entre dois extremos: *flexibilidade organizacional defensiva* — *flexibilidade organizacional ofensiva*; acreditamos até que as empresas brasileiras aproximem-se mais de uma estratégia defensiva do que o seu contrário. V. Prochnick em pesquisa realizada na indústria de calçados diz que existe um possível tipo de *flexibilidade organizacional*, ‘no qual equipamentos e técnicas modernas coexistem com salários baixos e condições de trabalho precárias, denominado *flexibilização espúria*’”.

Contiene dialogicidad la calidad? Un análisis crítico de la calidad total (Tenório, 1996a)

Esse trabalho deu seqüência ao anterior, na medida em que a preocupação aqui foi colocar na berlinda a técnica de *gestão pela qualidade*, que está inserida no conteúdo do paradigma pós-fordista de gestão da produção. Partimos do pressuposto de que, nos dias atuais, tanto o setor privado quanto o setor público preocupam-se em estar atualizados com as novidades tecnogerenciais. Apesar disso, essas preocupações pareceriam estar isentas de análises críticas referentes à validade dessas novidades.

A fim de guardar coerência com as propostas que fiz no artigo “A anomalia do fato administrativo”, no qual propus o uso de outros conteúdos conceituais que não aqueles considerados “normais”, utilizei, para “discutir” a relação *qualidade-dialogicidade*, as propostas conceituais de Martin Buber, nas quais a correspondência *Eu-Tu* (um-com-o-outro) é antitética a *Eu-Isso* (um-ao-lado-do-outro).

O que procurei verificar, ainda que conceitualmente, é se a técnica gerencial de *gestão pela qualidade* conteria elementos que favorecessem a dialogicidade entre os diferentes atores sociais nos sistemas formalmente organizados. E o mote dessa verificação era a frase de Martin Buber: “O diálogo não é imposto a ninguém. Responder não é um dever, mas sim um poder” (Tenório, 1996b:189). Este mote é referendado pela idéia central de que na relação *Eu-Tu* a alteridade é o conteúdo que fomenta a totalidade, a organicidade, entre os atores. Já na relação *Eu-Isso*, o *entre* é intermediado por uma coisa.

A *gestão pela qualidade* pressupõe o uso de técnicas de mobilização grupal: círculos de controle de qualidade (CCQs), grupos de expressão (GEs), células de produção (CPs) e outras que enfatizam a *participação*. Corroborando esse pressuposto, diz que o conceito de *qualidade total* é visto como “um sistema orgânico e não como um sistema mecânico de tipo taylorista, cuja divisão do trabalho especializado e separação entre o planejamento e a execução” (Tenório, 1996a:195) impediria a ação dialógica entre os diferentes atores do processo produtivo. Apesar da possibilidade de que a *gestão pela qualidade* poderia contrapor-se aos esquemas gerenciais mecanicistas, iniciei a conclusão do ensaio da seguinte maneira: “No interior dos sistemas sociais organizados, o inter-humano geralmente é uma ação que ocorre entre os homens, ora como atores (dirigentes) ora como assistentes (dirigidos), através de um processo estruturado, racional, de uma adequação de meios e fins. Em uma empresa privada, por exemplo, o inter-humano terá como objetivo, de uma forma ou de outra, o lucro, o que faz com que a ação entre pessoas a ele seja submetida. Assim, a relação *Eu-Tu* (um-com-o-outro) torna-se difícil porque numa organização entre o *Eu* e o *Outro* existe a intermediação do processo de produção, o que faz com que a relação *Eu-Isso* (um-ao-lado-do-outro) ocorra com mais frequência, já que a relação se dá sob uma estrutura *artificial* (formal), não *natural*. Enquanto em um espaço comunitário, dialógico, o homem expressa sua totalidade reciprocamente a partir do que ele é, na empresa, o homem, por estar dentro de uma estrutura organizacional, por ser ‘parte’ de uma *imagem* determinada por essa estrutura, pelo ‘todo’, expressa somente o ‘desejo diferenciado em tirar vantagens gerado pelo pensamento isolado da totalidade’ (...) em que o *Tu* já não é mais senão um *Isso*, sendo parte de uma soma de *qualidades* úteis para atender os objetivos planejados” (Tenório, 1996a:199).

Flexibilização organizacional, mito ou realidade? (Tenório, 1996b)

Nesse texto, utilizado para defesa de tese, procurei aprofundar a *crítica* à minha *ingenuidade* que predominou até a metade dos anos 80. Nesse trabalho estudei, não especificamente o conteúdo *teórico crítico* da obra de Alberto Guerreiro

Ramos, mas aqueles marxistas ocidentais a mim “apresentados” por Guerreiro Ramos. A fim de operacionalizar a análise *frankfurtiana*, realizei quatro estudos de caso para verificar se o paradigma da *flexibilização organizacional* (pós-for-dismo) contém elementos que favoreçam uma *ação gerencial dialógica*, tipo de ação social substantiada pela teoria social de Jürgen Habermas.

Por *flexibilização organizacional* entendo “o novo paradigma em gestão da produção que preconizaria a diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovação tecnológica em direção à democratização das relações sociais nos sistemas-empresa” (Tenório, 1996b:XIII). Defini o objetivo do estudo da seguinte forma: “É a partir da nova referência gerencial quanto a *organização da produção e do trabalho* e dos possíveis problemas por ela gerados quanto à gestão dos recursos humanos, que o nosso objetivo foi *pesquisar como está sendo implementado, sob a perspectiva de uma ação gerencial dialógica, a incorporação de tecnologias da informação em quatro empresas (...) brasileiras*. O que desejávamos verificar era se os pressupostos gerenciais da *flexibilização organizacional* correspondem, de acordo com o *paradigma teórico-social habermasiano*, a um *agir comunicativo* (dialógico) ao invés de um *agir estratégico* (monológico). Contrariando este último, em um *agir comunicativo* não existe hegemonia decisória daqueles que ocupam cargos de direção, mas sim uma esfera pública na qual todos os agentes envolvidos têm participação ativa no processo de tomada de decisão” (Tenório, 1996b:XIV).

Após a análise dos quatro casos estudados, cheguei ao seguinte resultado: “a conclusão que chegamos a partir dessas análises nos permite dizer que, no conjunto, as quatro empresas pesquisadas ainda carecem de conteúdos substantivos facilitadores do desenvolvimento de *ações gerenciais dialógicas*. Ou seja, apesar do ‘caminhar’ em direção à dialogicidade, nos quatro casos estudados ainda ocorrem procedimentos gerenciais direcionados a *ações estratégicas (monológicas)*, nos quais os gerentes implementam tais *ações* mais através do cálculo de meios e fins sob o ponto de vista da maximização da utilidade ou de expectativas de utilidade do que orientados a *ações comunicativas (dialógicas)*, quando os gerentes deveriam implementar suas ações por meio do entendimento com os outros atores a fim de coordenarem, de comum acordo, seus planos de ação e com eles suas ações” (Tenório, 1996b:469).

5. Conclusão

Apesar de um texto-depoimento caracterizar-se por pontuações de natureza pessoal, fato que mobiliza motivações egocêntricas, não descarto a hipótese de que este é também um processo de aprendizagem. Processo que permite rever *conceitos* ou *práticas*, considerados aquém da possibilidade de estabelecer compromissos com a *razão verdadeira*.

Portanto, a importância da obra de Alberto Guerreiro Ramos na minha formação teórica caracterizou-se pela sinalização da necessidade de leituras que justifiquem o estar “em mangas de camisa” (Guerreiro Ramos, 1995:31), não apenas

com o “hábito” (Guerreiro Ramos, 1996:7) do conhecimento mas com o de um “saber de salvação”.

Assim, é possível observar, neste texto-depoimento, que três foram os momentos nos quais *construí* e *reconstruí* minha compreensão da administração como área de conhecimento e das *teorias organizacionais* como referências conceituais da prática administrativo-gerencial:

a) *ingênuo* ou de compreensão *tradicional*, no qual a idealização do processo de trabalho se dava sob o fenômeno administrativo como *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, *criticamente*, pela perspectiva dos frankfurtianos de primeira e segunda gerações;

c) (re)leitura e redação *crítica*, através da publicação de textos e execução de pesquisas,⁴ muito mais como uma catarse do que com pretensões de originalidade, acreditando na possibilidade de a administração e as *teorias organizacionais* realizarem-se sob a *racionalidade comunicativa*.

Esta autocrítica serve para ilustrar a importância, na trajetória intelectual de qualquer pesquisador, de uma referência paradigmática que pode ser expressa por meio da teoria, epistemologia, axiologia e mesmo ética de um indivíduo. Alberto Guerreiro Ramos foi uma das referências fundamentais na minha formação. Portanto, a ele devo a oportunidade de procurar a *natureza* e o *poder* da *razão administrativa* no âmbito da *racionalidade instrumental*.

Referências bibliográficas

Guerreiro Ramos, Alberto. *A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica*. Rio de Janeiro, MEC/Iseb, 1958.

———. *Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração*. Rio de Janeiro, FGV, 1966.

———. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro, FGV, 1981.

⁴ Desenvolvo na EBAP/FGV um programa de pesquisa denominado *Programa de Estudos em Gestão Social* (PEGS), no qual o referencial teórico aqui apresentado procura ser operacionalizado em dois segmentos básicos de investigação: relação sociedade-Estado e relação trabalho-capital.

———. *Introdução crítica à sociologia brasileira*. Rio de Janeiro, Andes, 1957. (reed. Rio de Janeiro, UFRJ, 1995.)

Horkheimer, Max et alii. *Os pensadores*. São Paulo, Abril Cultural. 1975. v. XXLVIII.

Jay, Martin. *La imaginación dialéctica: una historia de la escuela de Frankfurt*. Madrid, Taurus, 1974.

Soares, Luiz Antonio. *A sociologia crítica de Guerreiro Ramos: um estudo sobre um sociólogo polêmico*. Rio de Janeiro, Copy & Arte, 1993.

Tenório, Fernando G. Teoria geral da administração: necessidade de seu estudo. *Revista de Administração para o Desenvolvimento*. Recife, Instituto de Administração para o Desenvolvimento, 2(2), abr./dez. 1978.

———. Lecturas básicas sobre administración y teoría de sistemas. In: BID-FGV/EIAP. *Proyectos de desarrollo: planificación, implementación y control*. México, Limusa-BID-FGV/EIAP, 1979. cap. 1.

———. Permanencia del modelo weberiano. *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*. Bruxelas, Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, 47(3), 1981.

———. Administración versus planificación. *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*. Bruxelas, Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, 49(4), 1983.

———. Anomalia do fato administrativo. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 23(2), 1989.

———. Tem razão a administração. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 24(2), 1990.

———. O *mythos* da razão administrativa. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 27(3), 1993.

———. A flexibilização da produção significa a democratização do processo de produção? In: Encontro anual da Anpad. *Anais*. Curitiba, Anpad, 1994. v. 9. (Área: Produção Industrial e de Serviços.)

———. Contiene dialogicidad la calidad? Un análisis crítico de la calidad total. *Reforma e Democracia*. Caracas, Clad (6), jul. 1996a.

———. *Flexibilização organizacional, mito ou realidade? Estudo de caso nas empresas Eletrobrás, Embratel, Furnas e Petrobras*. Rio de Janeiro, UFRJ/Coppe, 1996b. (Tese de Doutorado.)