



de **Mats Alvesson e Hugh Willmott**
London: Sage, 1996. 246 p.

por **Rafael Alcadipani**, Pesquisador Visitante na Manchester School of Management – University of Manchester
Institute of Science and Technology, Inglaterra.
E-mail: ralcadipani@hotmail.com

Público e notório é o fato de que a administração sempre teve grande parte de seu escopo teórico e prático voltado para a busca da eficiência e eficácia organizacional com a finalidade de maximização, a qualquer custo, do lucro. Esse tem sido o mote principal da corrente dominante da teoria da administração¹ desde Taylor, em 1911, com seu *Princípios de administração científica*, até os relativamente recentes modismos: reestruturação organizacional, “humanização”, projetos de qualidade de vida no trabalho, etc., personificados, muitas vezes, em “gurus” e/ou consultores, que, com os famigerados “como fazer”, infestam as livrarias do mundo prometendo uma revolução para as empresas por meio de alterações de fachada, ou seja, revolução sem mudança (Aktouf, 1992). Assim, trocar os nomes mantendo-se o objetivo de controle² para se conseguir a máxima eficácia e eficiência com a finalidade de maximização de lucro a qualquer preço, eis o objetivo primordial. No entanto, esse utilitarismo, apesar de predominante desde os anos

70 – quando a concentração e a sistematização das críticas tanto da teoria quanto da prática da administração no contexto do processo de trabalho capitalista começou a ganhar corpo (Knights e Willmott, 1986; Willmott, 1993) –, não vem sendo mais absoluto dentro da teoria das organizações. Críticas vinham sendo feitas, em sua grande maioria, a partir de fundamentos rigorosamente marxistas; no entanto, de acordo com Alvesson e Deetz (1996), derivados de uma desilusão com a relativa simplicidade das análises organizacionais baseadas nos pressupostos clássicos e/ou modernistas para se compreender a complexidade das organizações, pesquisadores organizacionais começaram a se utilizar da teoria crítica, no final dos anos 70 e início dos 80, e dos escritos pós-modernistas, no final dos anos 80. Alvesson e Deetz referem-se à teoria crítica como aquela desenvolvida pelos intelectuais da Escola de Frankfurt (Horkheimer, Adorno, Marcuse, Fromm e, contemporaneamente, Habermas), que têm por referência o “(...) desejo de mobilizar os potenciais

da reflexão crítica para questionar e transformar as opressivas formas do mundo moderno (...)” (p. 70-71). Segundo Jermier (1998), tem sido publicado, especialmente nos últimos cinco anos, um crescente volume de artigos e livros em teoria organizacional baseados na teoria crítica. Nesse contexto, a *Academy of Management Review* (1992) publicou um número especial sobre a utilização da teoria crítica na análise das organizações e foi realizado, em julho deste ano, na cidade de Manchester, Inglaterra, o “First International Conference on Critical Management”.

Publicado em 1996 pela Sage, *Making sense of management: a critical introduction*, de Mats Alvesson (professor do Departamento de Administração da Universidade de Lund, Suécia) e Hugh Willmott (professor de Análise Organizacional da Manchester School of Management/UMIST, Inglaterra), desponta como um dos livros fundamentais para o leitor interessado em compreender a teoria organizacional que tem por inspiração a teoria crítica, ou seja, a teoria organizacional crítica. Isso ocorre na medida em que os autores, que aliás estão entre os grandes elaboradores desse tipo de teoria, apresentam de forma clara e direta os principais temas e pontos de vista dessa abordagem, tendo por objetivo dar um significado diferente do dominante para a teoria das organizações. Para tanto, Alvesson e Willmott destacam que o entendimento da administração como um conjunto de técnicas e uma ciência cria a ilusão da gestão como atividade neutra, objetiva e imparcial. Nesse sentido, reforça-se a compreensão de que os problemas na área da administração, especialmente dentro do cotidiano das organizações, podem ser adequadamente diagnosticados e remediados com o desenvolvimento de técnicas mais eficientes e efetivas, fato facilmente identificado em programas de Qualidade Total e tantas outras “novas” ferramentas de gestão. Alvesson e Willmott desmascaram isso, mostrando que encarar a administração como uma atividade neutra faz com que temas presentes na vida organizacional, tais como desigualdades, contradições, irracionalidades, discriminação, dominação, subordinação e manipulação, sejam negligenciados, suprimidos ou tidos como tabus indiscutíveis em favor de questões associadas à busca do ótimo desempenho organizacional. Questões políticas são reduzidas a resoluções técnicas e a maneira certa de se administrar é vista como a soma de eficiência e controle, tendo, portanto, um forte papel de dominação. Aliás, esse sempre foi o tom da corrente dominante (*main stream*) na teoria organizacional.³ Assim, como um dos objeti-

vos da teoria crítica é expor as precárias fundações, bem como os opressivos efeitos da racionalidade técnica e funcional, além de propor a remoção de discursos e práticas incompatíveis com o desenvolvimento de autonomia, os autores a consideram como de vital importância para dar um novo significado à administração e que, infelizmente, vinha sendo negligenciada nas análises organizacionais.

Após a publicação do *best-seller* de Morgan (1986), *Imagens da organização*, a utilização de metáforas para facilitar a compreensão dos vários pontos de vista sobre as organizações ganhou grande apelo na análise organizacional.⁴ Vale notar que Alvesson e Willmott criticam o livro de Morgan por ser um “supermercado de metáforas” que encoraja seus leitores a tratar de forma não-problemática e não-crítica perspectivas diferentes e, muitas vezes, concorrentes com a finalidade de ter uma total compreensão do fenômeno organizacional. A despeito de encararem a utilização de metáforas como limitadores da compreensão das organizações ao vê-las como carregadas de juízo de valor, os autores apresentam quatro metáforas com base na teoria crítica e na forma como eles vêem as organizações cotidianas, oferecendo-as como contraponto ao domínio das metáforas funcionalistas e deixando mais do que claro os opressivos efeitos da racionalidade técnica. São elas: organização como distorção de comunicação (pela teoria da ação comunicativa habermesiana, os autores ressaltam a restrição do diálogo livre nas organizações), como mistificação (salientam como a organização constrói uma imagem favorável dela mesma por meio de cuidadosos arranjos de símbolos e cerimônias),⁵ como *cultural dooping* (evidenciam os mecanismos pelos quais as empresas aculturam seus funcionários, por meio de programas de RH, por exemplo)⁶ e como poder colonizador (destacam a propagação da razão instrumental pela organização na sociedade). Vale notar que as metáforas do *cultural dooping* e da mistificação podem servir como parciais soluções para os problemas de ansiedade e formação da identidade dos indivíduos nas organizações. Como se pode notar pelas metáforas apresentadas, Alvesson e Willmott, diferentemente da visão dominante, vêem a administração como uma prática social que é derivada de relações de poder históricas e culturais. Além disso, pelo que já vimos, demonstram que “(...) a teoria e a prática da administração não podem ser entendidas sem uma análise das crenças, idéias e valores definidos e legitimados pelos administradores e suas atividades (...)” (p. 76). Tendo isso em vista e ressaltando a importância da administra-

ção nos dias de hoje, argumentam que tanto a teoria como a prática da gestão devem mudar para contribuir com a realização do progressivo objetivo de autonomia, responsabilidade e democracia dentro das organizações e na sociedade em geral. Os autores apontam que – a despeito do papel da ideologia dominante e das formas de distorção da comunicação na manutenção do *status quo*, aliás deixando claro que os próprios administradores também são largamente influenciados por esses processos⁷ – meios de controle, ambigüidades, incertezas, irracionalidades, contradições, tanto da teoria como da prática, são um fértil terreno para o desenvolvimento e a utilização do pensamento crítico na administração, sendo, também, potenciais veículos para a emancipação (o fato de perceber e se liberar das formas opressivas por meio da reflexão crítica). Vale salientar que a teoria crítica encara a reflexão humana como dotada de força emancipatória, sendo esta limitada e desvirtuada por condições desenvolvidas historicamente que, todavia, podem ser alteradas. Dessa forma, os autores apresentam a emancipação como condição necessária para a autonomia e liberdade, de fato, das pessoas nas organizações. Tal emancipação ocorre quando as contradições organizacionais, tanto em sua prática como em sua teoria dominante, tornam-se explícitas e conscientes. Willmott e Alvesson citam, como exemplo, que o acesso a reuniões restritas e escritórios luxuosos, por um lado, são símbolos de poder e dominação e, por outro, quando assim percebidos, tornam distâncias e contradições conscientes, abrindo caminho para serem questionadas. Deve-se notar, porém, que essa emancipação não

se dá por grandes revoluções, mas sim por lentos e parciais movimentos em direção a um maior estado de liberdade, que pode se dar após a percepção da dominação. Na área acadêmica, os autores destacam a utilização do método etnográfico⁸ na realização da coleta de dados empíricos, na medida em que esses estudos dêem conta das ambigüidades e ideologias, e novas formas de escrita que estimulem a auto-reflexão, além do ensino que desenvolva o pensamento crítico sobre a realidade e não propague a ideologia dominante. Na prática, apresentam formas coletivas de ação, participações de fato (não de fachada) nas decisões, lutas políticas por meio de ONGs, por exemplo, e todas as oportunidades para a discussão direta e aberta como possíveis encaminhadores da emancipação. Os autores desenvolvem seus conceitos de uma forma inteligente e bem estruturada. Pelo exposto, podemos notar a importância da compreensão desse novo olhar para as organizações, não por ser novo, mas sim por se apresentar como uma alternativa, tanto ao funcionalismo como ao marxismo ortodoxo. Na minha opinião, o grande valor dessa obra está no fato de Alvesson e Willmott fornecerem uma crítica teoricamente fundamentada ao pensamento funcionalista-utilitarista e auxiliarem na compreensão do papel dos mecanismos de controle e dominação das organizações. Ao servir como contraponto e deixando claro os problemas e dilemas das formas estabelecidas de pensar e praticar a administração, esse livro é aconselhável para todos aqueles que estão fartos das formas administrativas tradicionais e utilitaristas, sendo uma leitura fundamental àqueles que estudam e vivem o dia-a-dia das organizações. ○

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW. Theory Development Forum. Columbus, v.17, n.2, 1992.

AKTOUF, O. Management and theories of organisations in the 1990s: toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, Columbus, v. 17, n. 3, 1992.

ALVESSON, M., DEETZ, S. *Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies*. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996.

JERMIER, J. *Introduction: critical perspectives on organizational control*. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 43, n. 2, June 1998.

KNIGHTS, D., WILLMOTT, H. *Managing the labour process*. Hants: Grower, 1986.

MORGAN, G. *Images of organizations*. Newbury Park: Sage, 1986.

WILLMOTT, H. *Breaking paradigm mentality*. *Organisational Studies*, v. 14, n. 5, 1993.

NOTAS

1. Para uma análise inteligente do desenvolvimento da teoria das organizações, veja PRESTES MOTTA, F. C. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

2. Para uma análise das novas ferramentas de gestão como mecanismo de controle, veja ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY. *Critical Perspectives on Organizational Control*. Ithaca, v. 43, n. 2, June, 1998.

3. Para uma análise crítica da corrente dominante da administração, veja THOMPSON, P., MCHUGH. *Working in organisation: a critical introduction*. London: McMillan, 1995.

4. Para uma análise interessante da questão dos rumos da teoria organizacional, veja HASSARD, J. *Sociology and organization theory*. Cambridge: Cambridge Press, 1993.

5. Um exemplo dessa metáfora pode ser observado na brilhante análise do Bradesco. Veja SEGNI, L. *Bradesco: a liturgia do poder*. São Paulo: EDUC, 1989.

6. Um exemplo muito interessante dessa metáfora pode ser dado pela análise do programa de *trainee* do "Orco" Banco. Veja: BRESLER, R. *Organizações e programas de integração: um estudo sobre a passagem*. Dissertação (Mestrado) - EAESP/FGV, 1993.

7. Para uma análise mais aprofundada dessa questão, veja DEETZ, S. *Disciplinary power in the modern corporation*. In: ALVESSON, M., WILLMOTT, H. *Critical management studies*. London: Sage, 1992.

8. Para uma análise da etnometodologia, veja BRESLER, R. "Pesq. bibliográfica: pesq. participante e cultura organizacional", Relatório NPP, São Paulo, EAESP/FGV, abr. 1996.