



CONCEITOS PÓS-MODERNISTAS E DA TEORIA CRÍTICA APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO: FUNDAMENTOS E CONTRIBUIÇÕES



Jorge Tenório Fernando

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Doutorando em Administração de Empresas pela PUC de São Paulo.

Resumo

Este ensaio teórico tem por objetivo apresentar alguns autores tidos como basilares em discussões recentes que fazem uso da teoria crítica e do pós-modernismo para problematizar questões relacionadas às organizações. Realiza o cotejo de autores da corrente acadêmica anglo-saxã, bem como pesquisadores brasileiros que discorrem sobre os desafios de se fazer pesquisa fora do eixo central positivista e quantitativo e das dificuldades de se empregar teorias emergentes e que são mais caras aos estudos de natureza qualitativa, escolha de muitos dos autores em questão. Apresenta o caso de um pesquisador que obteve êxito ao realizar trabalho que faz combinação bem-sucedida entre o arcabouço teórico de tais estudos críticos e uma pesquisa empírica de reconhecida relevância não só para a academia, mas também para a sociedade.

Palavras-chave: estudos críticos de gestão; teoria crítica; pós-modernismo; estudos organizacionais.

Abstract

This theoretical essay aims to portray some authors seen as essential in recent discussions that make use of critical theory and postmodernism to raise questions related to organizations. It carries out the contrast of some authors from the Anglo-Saxon academic stream as well as Brazilian scholars that pose the challenges for doing research out of the positivist and quantitative-driven dominant group, and the difficulties to use more emerging theories that tend to attract those studies featuring a qualitative nature, which happens to be the choice of most of such authors. Further, it presents the case of a successful scholar who managed to carry out a piece of



research that is a well-done combination of the critical studies theoretical background with some empirical research of recognized relevance not only from an academic, but also from a social standpoint.

Keywords: critical management studies; critical theory; postmodernism; organizational studies.

1. INTRODUÇÃO

Muito se vem discutindo, nos últimos anos, sobre as teorias pós-modernas e seu impacto nos estudos da organização. Com efeito, levando-se em conta que a pesquisa em administração de empresas se insere no campo das ciências sociais aplicadas, nota-se que tem recebido influência crescente das ideias surgidas inicialmente em outras ramificações e que paulatinamente lhe são incorporadas, como forma de contribuir e jogar luz a problemas mais antigos ou mesmo questões recentes, visando a ampliar o universo de compreensão sobre fatos de relevante interesse da sociedade. Entretanto, é lícito afirmar ser relativamente comum, a qualquer novo conjunto de teorias, sobretudo aquelas em processo de formação, suscitar considerável polêmica quando são lançadas, sobretudo entre estudiosos de teorias distintas, que questionam seus métodos e resultados “concretos”. Tal não é diferente no que tange à aplicação das teorias crítica e pós-moderna aos estudos organizacionais, que são nosso principal foco de estudo neste artigo.

Nosso objetivo central é, pois, passar a limpo, de forma breve, as ideias de alguns dos autores que vêm se debruçando sobre a problemática da aceitação da teoria crítica e das teorias pós-modernas enquanto ferramentas de análise para discutir aspectos e problemáticas das organizações. Mais especificamente, buscamos enxergar em que medida houve um desenvolvimento e evolução das discussões de forma a ter (ou não) atingido resultados efetivos nos termos de sua aceitação e aplicabilidade.

Para levar a cabo este trabalho, faremos a leitura atenta de alguns textos críticos que versam especificamente sobre o tema, de autores da escola anglo-saxã e também de pesquisadores brasileiros: Alvesson e Deetz (1998), Kilduff e Mehra



(1997), Calás e Smircich (1999), Sewell (1998), Fournier e Grey (2006), Alcadipani e Davel (2003) e Vieira e Caldas (2006), procurando cotejar conteúdos e entender seus pontos de vista e, principalmente, verificar se as discussões contidas nos artigos nos permitem chegar a uma maior clareza sobre o valor, representatividade e contribuição da teoria crítica e das teorias pós-modernas para os estudos organizacionais.

2. TEÓRICOS E CONCEITOS RELEVANTES

2.1 ALVESSON e DEETZ (1998)

De todos os artigos, o mais anterior, cronologicamente falando, é o de Alvesson e Deetz (1998), publicado originalmente em 1996 e constando, inclusive, das referências de alguns dos outros artigos estudados. Portanto, ele será nosso primeiro objeto de análise. Os autores propõem, em seu estudo, o exame da teoria crítica e do pós-modernismo em conjunto, pois, segundo afirmam, tais teorias “proporcionam caminhos únicos e importantes para compreender as organizações e sua administração” e, ainda, “são diferentes de outras abordagens de estudos organizacionais” (Alvesson; Deetz, 1998, p. 226). Ao que parece, os autores enxergam que ambas as teorias guardam mais semelhanças do que diferenças entre si, ao mesmo tempo em que se distanciam de outros estudos.

O primeiro ponto importante que registram para justificar um possível alinhamento das teorias, no que diz respeito às práticas de pesquisa, é dado pelo que chamam de *dimensão consenso-dissenso* (Alvesson; Deetz, 1998, p. 234):

A chave para esta dimensão é o argumento sob a ótica do dissenso de que pessoas, ordens e objetos são construídos no trabalho, na interação social e no processo de pesquisa e, conseqüentemente, o mundo percebido está baseado em processos políticos de determinação que, frequentemente, demonstram dominação e poderiam/deveriam ser contestáveis; por outro lado, o discurso de consenso proporciona a identidade das pessoas, das ordens sociais e dos objetos como naturais ou, se construído, legitima a esperada descoberta do pesquisador.

Os autores advogam que, por suas características, as teorias partilham da dimensão dissenso, no que se diferenciariam das teorias dominantes, de “pressupostos modernistas” e “inclinação positivista” (Alvesson; Deetz, 1998, p. 227),



as quais são, em contrapartida, marcadas pela dimensão consenso. Por outro lado, relatam também o que veem como um contraste salutar entre as práticas de pesquisa tradicionais e as da teoria crítica e do pré-modernismo, dadas pela oposição entre as concepções *local/emergente* e *elite/a priori*. (Alvesson; Deetz, 1998, p. 234):

No lado da elite, o discurso produz o pesquisador como um agente mais forte, com intuições privilegiadas – tendo ao menos a habilidade para produzir um conhecimento confiável – e deixa claro o compromisso com uma agenda política. O conjunto de concepções *a priori* demonstra alianças implícitas ou explícitas com diferentes grupos da sociedade (...) [e] as pretensões de conhecimento são intrinsecamente enviesadas na direção de certos interesses. (...)

As concepções *local/emergente* vêem os próprios agrupamentos sociais como construções, o poder e a dominação como dispersos e a própria agenda de pesquisa como dominadora.

Segundo os autores, a teoria tradicional se diferencia da teoria crítica e das teorias pós-modernas à medida que a origem dos conceitos e problemas de pesquisa é entendida sob óticas opostas: a teoria de cunho positivista estaria mais próxima da dimensão *elite/a priori* – o que, de certo modo, caracterizaria uma estrutura mais normativa de se produzir pesquisa – ao passo que a teorias crítica e pós-moderna estariam mais identificadas com a dimensão *local/emergente*, reclamando a liberdade para a realização de uma obra mais aberta, interpretativa e desejosa da contribuição de outros agentes, caracterizando, portanto, uma pesquisa mais dialógica.

Prosseguindo em seu exame, Alvesson e Deetz (1998), ao relacionarem o pós-modernismo e a pesquisa organizacional, elencam sete concepções básicas que se entrecruzam e, com frequência, norteiam as discussões. São elas: a) a centralidade do discurso; b) identidades fragmentadas; c) a crítica da filosofia da presença; d) a perda das fundamentações e narrativas-mestre; e) a conexão poder-conhecimento; f) a hiper-realidade; e g) a pesquisa como resistência e indeterminação. Por fim, após terem mostrado os atributos constitutivos da teoria clássica e do pós-modernismo, com exemplos objetivando dar-lhes sustentação, concluem retomando a comparação entre as duas correntes da teoria crítica e do pós-modernismo, da qual interessa-nos particularmente as semelhanças que as unem (Alvesson; Deetz, 1998, p. 257):

Ambos chamam a atenção para a construção social, histórica e política do conhecimento, das pessoas e das relações sociais, inclusive como cada um destes elementos aparece nas organizações contemporâneas. E eles



compartilham a visão de que a dominação é auxiliada, e pessoas e organizações perdem muito se negligenciamos estas atividades de construção, tratando o mundo existente como natural, racional e neutro.

(...)

Ambos veem as organizações e as ciências sociais que as suportam como dependendo crescentemente de uma forma de razão instrumental, que privilegia os meios sobre os fins e ajuda a habilidade dos grupos dominantes em realizar seus fins invisivelmente.

No fechamento do artigo, os autores parecem defender uma prática teórica que congregasse os conceitos da teoria crítica e pós-modernos com um trabalho empírico reflexivo. Reconhecem, de alguma forma, haver certo distanciamento entre as críticas pós-modernas e a realidade do contexto organizacional, o que levaria a desvios de compreensão. Conforme explicitam, acaba por ocorrer um desfile de classificações negativas e abrangentes, porém sem o aprofundamento específico necessário para uma “validação”, motivo pelo qual as teorias pós-modernas receberiam, muitas vezes, a pecha de “crítica literária esotérica” (Alvesson; Deetz, 1998, p. 258). Sendo assim, uma pesquisa que lograsse combinar os preceitos teóricos pós-modernos com os estudos empíricos dos fenômenos sociais talvez conseguisse desfazer, ou ao menos reduzir, as consequências dessa visão negativa associada às teorias pós-modernas aplicadas às ciências humanas, particularmente aquelas direcionadas aos estudos organizacionais. Essa visão parece ser compartilhada por Kilduff e Mehra (1997), visto que a colocam precisamente como seu principal objetivo na introdução de seu artigo, o qual veremos com mais detalhe a seguir.

2.2 KILDUFF e MEHRA (1997)

Numa aparente coincidência, a proposição final de Alvesson e Deetz (1998) tem seu encadeamento quase natural no artigo de Kilduff e Mehra (1997), considerando que esses autores iniciam seu estudo relatando precisamente o descrédito dado pelos pesquisadores organizacionais às críticas e abordagens realizadas sob a perspectiva das teorias pós-modernistas. Ao que tudo indica, a tônica em vigor é a de que existe certo desprezo pelos escritos pós-modernos, pois eles seriam vistos tão-somente como verborragia ininteligível e limitada à análise do discurso. Diante disso, a proposta de Kilduff e Mehra (1997) é tentar apresentar alguns caminhos em que efetivamente seja possível o aproveitamento e contribuição das teorias pós-modernas em benefício dos estudos organizacionais.



Um ponto diferencial na visão desses autores que me parece digno de nota é o fato de que buscam a utilização (e não a rejeição completa e irrestrita) de eventuais contribuições modernistas e anteriores (Kilduff; Mehra 1997, p.457-8):

Damos ênfase a um pós-modernismo que é, acima de tudo, antes eclético que exclusivo. Sendo assim, nossa perspectiva pós-moderna busca incluir e usar técnicas, *insights*, métodos e abordagens de várias tradições, olhando para trás, para frente e lateralmente sem se preocupar com as fronteiras acadêmicas ou o mito do progresso que condena alguns textos como sendo fora de moda enquanto eleva outros ao estado da arte.

(...)

Na pesquisa pós-moderna os objetivos são desafiar o conteúdo e a forma dos modelos de conhecimento dominantes e produzir novas formas de conhecimento através da quebra de limites disciplinares e também dando voz àqueles não representados nos discursos dominantes.

Desse modo, a fórmula encontrada pelos autores parece resolver dois problemas. Primeiro, possibilita a inclusão de teorias precedentes que poderiam eventualmente ser utilizadas no estudo dos fenômenos organizacionais à luz das teorias pós-modernas, o que parece bastante razoável; segundo, e justamente por tal aproveitamento, tenderia a promover uma diminuição das críticas ferozmente contrárias, conferindo-lhe maior legitimidade e aceitação.

Outra questão importante registrada pelos autores refere-se à epistemologia pós-moderna em contraposição aos preceitos modernistas, quando explicitam o foco de análise de ambas as correntes. A corrente modernista teria como prática analisar preponderantemente os elementos centrais em detrimento dos secundários. Como analogia, Kilduff e Mehra (1997) usam o exemplo, muito recorrente nos trabalhos de estatística, de se desprezarem os *outliers* das análises, mantendo-se apenas os elementos constitutivos essenciais. Nesse sentido, os pós-modernos teriam como propósito dar foco principal, enquanto objetos de estudo, ao que poderíamos denominar *outliers* sociais (Kilduff; Mehra, 1997, p.460):

A inclinação pós-moderna coincide com a atenção renovada às vozes do terceiro mundo, das mulheres e das minorias na Academia. O pós-moderno, ao trazer vozes até então marginalizadas para o escopo de questionamento, amplifica pontos de vista com dificuldade de serem ouvidos.

(...)

Em pesquisa organizacional começam a surgir trabalhos que colocam em xeque a distribuição de poder tida como normal nas empresas.

Em seguida, os autores enumeram cinco problemáticas que permeiam, em maior ou menor grau, a epistemologia pós-moderna:



- a) *ciência normal* – a coexistência simultânea de várias posições teóricas distintas;
- b) *verdade* – a percepção do indivíduo como fator na construção do conhecimento;
- c) *representação* – a presença do subjetivo (pesquisador) na objetivação dos fatos;
- d) *estilo* – textos implicam escolhas e não são isentos - são construções artísticas;
- e) *generalizabilidade* – o avanço científico pressupõe sempre colocar novas questões cujas respostas não são definitivas, e paradoxalmente leva a uma crescente ignorância.

Por fim, discorrem sobre alguns exemplos de pesquisa pós-moderna que, de certo modo, refletem as referidas problemáticas epistemológicas. Os autores fazem uma analogia com as soluções encontradas pelos teóricos da arquitetura, que aparentemente souberam, de forma bem-acabada, efetuar transformações pós-modernas significativas aproveitando-se, quando julgaram oportuno, de uma possível integração com os preceitos teóricos modernistas. Com isso, Kilduff e Mehra (1997) propõem que essa sistemática seja empregada também pelos que se debruçam sobre os estudos da organização (Kilduff; Mehra, 1997, p.475):

Os estudos organizacionais, situando-se no cruzamento de várias disciplinas, apresentam muitas oportunidades para a pesquisa pós-moderna ativa. A agenda pós-moderna é evitar restrições paradigmáticas, hipóteses óbvias e empirismo fora de contexto, apropriando-se livremente do repertório de métodos e estilos de pesquisa disponíveis, num desafio rigoroso ao saber convencional.

Em sua “anti-conclusão”, como a chamaram, Kilduff e Mehra (1997) reafirmam sua crença no potencial das ideias pós-modernistas como passíveis de revolucionar os estudos organizacionais por meio da realização de uma pesquisa que empregasse não só as teorias pós-modernas, mas também contemplasse alguns elementos tipicamente modernos. Tal parece ser sua solução encontrada para buscar desfazer a “guerra não-declarada” dos empiristas com os pós-modernistas. Entretanto, embora bastante claros em sua proposição, parece-me que os autores não conseguiram demonstrar concretamente situações em que essa associação tenha sido feita, gerando frutos no campo dos estudos organizacionais. No meu entender, os exemplos citados, embora bastante pertinentes no que tange à arquitetura e às ciências sociais de forma geral, não dão conta de ilustrar uma pesquisa específica voltada para as



organizações, o que de certo modo prejudica sua aceitação de maneira afirmativa, pois sua proposta teórica parece destinada a gerar mais elucubrações teóricas, o que acaba por corroborar para a visão de que as teorias pós-modernas seriam desconectadas do “mundo real”.

Calás e Smircich (1999) saem em defesa do pós-modernismo, procurando apresentar, de forma mais profunda, alguns de seus desdobramentos que haviam sido apenas tangenciados por Kilduff e Mehra (1997) em seu estudo. As autoras advogam que tais derivações das teorias pós-modernas – como, por exemplo, as análises feministas e os estudos pós-coloniais – poderiam representar exemplos mais concretos e bem-sucedidos da importância e evolução das teorias pós-modernas para os estudos organizacionais contemporâneos. É o que discutiremos, de forma mais pormenorizada, na seção que se segue.

2.3 CALÁS e SMIRCICH (1999)

Calás e Smircich (1999) buscam ressaltar, em seu artigo, a relevância dos conceitos pós-modernos na teorização contemporânea das ciências sociais em geral e particularmente nos estudos organizacionais. Essas autoras consideram como tendo sido de importância primordial o fato de que os pós-modernistas possibilitaram uma reflexão sobre a produção da teoria enquanto gênero e também como atividade institucional e cultural. Ademais, as autoras advogam que, ao destacarem a textualidade das teorias organizacionais, as teorias pós-modernas deram voz a uma forma de crítica distinta (Calás; Smircich, 1999, p.650):

...essas questões abriram caminho para diferentes formas de escrever teoria e permitiram o surgimento de distintas vozes. A inclinação pós-moderna abriu as margens dos estudos organizacionais para serem escritos por e para outros cujas vozes teóricas eram raramente representadas no nosso campo de pesquisa.

Em seguida, descrevem dois conceitos predominantes na teoria pós-estruturalista: as análises genealógicas e a desconstrução. Antes, contudo, temos de conceituar pós-estruturalismo. Calás e Smircich (1999, p.652) definem pós-estruturalismo como “uma teoria do modernismo no estágio de seu esgotamento”, podendo talvez, por suas características, ser pensado como uma teoria de transição



do modernismo ao pós-modernismo. Para essas autoras, as análises genealógicas mapeiam conexões e desnaturalizam as atividades cotidianas e instituições que as pessoas têm cristalizadas, sendo tais conexões que (Calás; Smircich, 1999, p.655)

...se apresentam como redes de práticas, discursos e instituições que foram adotadas, imitadas e transformadas a ponto de ser tornarem conhecimento e senso comum, sendo repetidas por muitos sem recuperação do propósito original – daí a noção poder/conhecimento.

Com isso, conforme advogam as autoras, as genealogias nos possibilitariam ter outra forma de pensar no senso comum e, ao mesmo tempo, descentralizariam o sujeito que acreditamos ser em relação às nossas instituições estabelecidas. Já as desconstruções são descritas como “meditações filosóficas delineadas em leituras bastante acuradas de textos específicos” (Calás; Smircich, 1999, p.655), voltando-se, por exemplo, para as partes marginais ao eixo central do texto e dando-lhes atenção especial. Dessa forma, a desconstrução desmonta a textualidade visando demonstrar que, apesar de uma possível tentativa de domínio da representação textual por parte do autor, a linguagem acabará por fugir-lhe ao controle.

Em seguida, afirmam que a principal contribuição das análises pós-estruturalistas para os estudos organizacionais é possibilitar ao aos teóricos “pensar ‘o impensável’, movimentar-se ‘fora dos limites’, e considerar sistemáticas cristalizadas de produção do conhecimento sob diferentes premissas” (Calás; Smircich, 1999, p.655). Aparentemente, não descartam a possibilidade de que, embora o pós-modernismo tenha eventualmente sido pouco explorado como teoria, pode ter chegado ao seu esgotamento, abrindo caminho para outras abordagens teóricas como os estudos pós-coloniais. Os estudos pós-coloniais surgiram particularmente a partir dos estudiosos sociais do Terceiro Mundo, os quais incorporaram os conceitos pós-estruturalistas de centro e margem, desenvolvendo estudos que alguns denominaram *ex-cêntricos*, caracterizados como um olhar da periferia sobre a periferia, somado a uma crítica à epistemologia ocidental enquanto sistema excludente. Além disso, a crítica pós-colonial também se estendeu às narrativas de ‘origens’ do outro nas teorias ocidentais (Calás; Smircich, 1999, p.661):

Eles podem recontar a história ‘do outro’, que já estava lá desde o começo e pode ter sido excluído ou desvalorizado na versão ocidental do ‘conto’ teórico



por meio de marcadores como 'tradicional', 'primitivo', ou 'menos desenvolvido'

Um ponto importante levantado pelas autoras é a possível relevância dos estudos pós-coloniais para os estudos organizacionais. Nesse sentido, uma associação quase imediata é a que diz respeito ao fenômeno da globalização. Sobre isso, admitem claramente, conforme já haviam anunciado na introdução do artigo, carregarem um repertório que tem por base instituições que direta ou indiretamente representam, e que acabam por legitimar com seu discurso (Calás; Smircich, 1999, p.662-3):

Muitas das histórias que escrevemos em teoria organizacional, os conceitos e representações, independente de quão globais sejam, representam os modos de pensar de certas pessoas e não outras (...) Portanto, se realmente queremos nos engajar numa discussão global, as teorias pós-coloniais são um excelente lugar para começar a aprender como escrever em vozes teóricas que permitam abrir espaço para 'o outro dialogar'.

No encerramento de seu artigo, Calás e Smircich (1999) destacam um ponto que me parece fundamental ao relacionarem os preceitos pós-modernos com a produção – e os resultados – exigida pelas instituições, inclusive a universidade. Ora, a própria instituição que, de um lado, fomenta a pesquisa nesse campo, de outro a tolhe parcialmente, haja vista estar ela mesma implicada quando se considera que alguns de seus princípios mais arraigados – por exemplo, o modelo de fazer científico que defende – serem combatidos com alguma veemência pela teoria pós-moderna. De todo modo, sua mensagem final afirma ter havido um pequeno rompimento dessas barreiras, de forma que as teorias pós-modernas realmente atingiram os estudos organizacionais, tendo, como principal efeito, o fato de alguns acadêmicos tornarem-se mais abertos a aceitar a incerteza, pois, nas suas palavras, “as fronteiras entre as disciplinas desapareceram e somos sujeitos e objetos do pós-modernismo” (Calás; Smircich, 1999, p.666). De mais a mais, as autoras advogam ter havido, por parte dos intelectuais, o que convenciono chamar “banho de realidade”: o reconhecimento de que interesses e valores seguem sendo os fatores determinantes do que constitui (ou não) conhecimento na área.

As leituras anteriores, sobretudo as de Alvesson e Deetz (1998) e de Kilduff e Merhra (1997) nos deram uma introdução panorâmica à teoria crítica e ao pós-modernismo; entretanto, a discussão parece não ter evoluído, em grau de profundidade, a ponto de melhor dar conta de sua aplicabilidade efetiva aos estudos



organizacionais. Com efeito, a despeito de seu esforço, os autores não lograram demonstrar exemplos concretos nos quais a teoria crítica foi aplicada para debater problemas organizacionais correntes, tendo, em vez disso, utilizado parte considerável de seu texto para rebater críticas contrárias. Sendo assim, passaremos a examinar, na próxima seção, outros pesquisadores – Fournier e Grey (2006), Alcadipani e Davel (2003) e Vieira e Caldas (2006) – que também se debruçaram sobre esse tema, trazendo importantes contribuições ao debate.

2.4 OUTROS AUTORES: FOURNIER e GREY (2006); ALCADIPANI e DAVEL (2003); VIEIRA e CALDAS (2006)

Fournier e Grey (2006), Alcadipani e Davel (2003) e Vieira e Caldas (2006) parecem ter-se beneficiado de um distanciamento maior ou mesmo de estudos recorrentes e cumulativos na área, visto que revelam ter havido uma certa evolução para o que se convencionou chamar de CMS (Critical Management Studies), ou ECG (Estudos Críticos de Gestão), mostrando que, de fato, parece ter havido um fortalecimento da corrente “teórica-crítica” ou pós-moderna dentro dos estudos de administração.

Uma primeira distinção que se percebe no cotejo dos artigos desse grupo de autores é no que diz respeito à conceituação dos estudos críticos. Vieira e Caldas (2006) mantêm a distinção entre teoria crítica e pós-modernismo, ao passo que os demais autores se referem a estudos críticos de forma geral como contraponto às análises de cunho funcionalista ou positivista. De minha parte, considerarei ambos – teoria crítica e pós-modernismo – indistintamente como elementos dos Estudos Críticos de Gestão.

Um ponto que me parece fundamental relaciona-se à constituição dos ECG conforme exposto por Fournier e Grey (2006). Esses autores advogam que o grande florescimento dos estudos críticos na Europa – no Reino Unido em particular – na década de 1990 foi favorecido pela tradição relativamente longa das teorias marxistas aplicadas às ciências sociais, ao contrário da corrente norte-americana, de cunho predominantemente positivista e que, até então, pouco uso havia feito do arcabouço teórico marxista. Sendo assim, talvez fosse interessante verificar, por exemplo, como um estudioso de administração norte-americano e um europeu tratariam de um



mesmo de um mesmo problema de pesquisa, buscando identificar aí as diferenças resultantes de suas correntes teóricas distintas.

Vale ressaltar, ainda, o que caracterizaria um estudo crítico, segundo Fournier e Grey (2006, p,77-8) e Alcadipani e Davel (2003, p. 74-5):

- *Visão desnaturalizada da administração* – desmontar as práticas organizacionais recorrentes, ao expor sua não-naturalidade;
- *Intenção desvinculada da performance* – não subordina conhecimento e verdade a números de desempenho;
- *Intenção emancipatória* – reflexibilidade filosófica e metodológica, ao contrário do positivismo, pouco defendido abertamente.

Essa visão é também corroborada por Vieira e Caldas (2006) pois, ao tratarem dos princípios básicos da teoria crítica, falam em “orientação para a emancipação do homem na sociedade” e “manutenção de comportamento crítico” (p. 61). De forma geral, todos os autores estão de acordo em que o movimento proposto pelos ECG não busca respostas definitivas e universais, mas antes questionamentos reflexivos que favoreçam o desenvolvimento pessoal, amparados por uma crítica demarcada no tempo e no espaço. Por outro lado, apesar de sua aparente aceitação mais ampla, os ECG ainda vêm recebendo muitas críticas. As mais recorrentes referem-se ao fato de que a teoria crítica é nada mais que “uma crítica vazia ao modernismo e aos projetos iluministas” ou questionam a “ausência de uma proposição ou contribuição positiva que derive da desconstrução pós-modernista (Vieira; Caldas, 2006, p,66).

Fournier e Grey (2006) apontam, ainda, a crítica contundente de outros pesquisadores afirmando que “a análise pós-moderna é politicamente inepta, irresponsável e perigosa; seu relativismo epistemológico e ontológico inevitavelmente conduz ao niilismo moral” e “os ECG reduzem a crítica a alguns intercâmbios obscuros entre intelectuais, conduzidos atrás das portas fechadas das conferências acadêmicas”. (Fournier; Grey, 2006, p.79-80). No meu entender, essa reação pode ser relativamente natural tendo em vista que os críticos muito provavelmente tenham se formado sob a égide funcionalista/positivista e, como tal, teriam certa dificuldade, resistência, ou mesmo desinteresse de aceitar uma forma bastante distinta de se construir conhecimento, como é a proposta da teoria crítica aplicada à administração.



De todo modo, os autores referidos relativizam tais críticas, elencando o que consideram as principais contribuições dos ECG para os estudos organizacionais. Defendem que “pode muito bem ser necessário haver um período inicial de debate interno entre acadêmicos como prelúdio para o desenvolvimento de formas mais engajadas na prática (Fournier; Grey, 2006, p.80). Ademais, advogam que a abordagem da teoria crítica é “um dos grandes caminhos possíveis na busca de emancipação do homem, na direção de uma sociedade melhor e mais justa (...), uma posição de tomada de consciência sobre nosso papel no mundo (...) que trouxe a forçosa revisão da propriedade de elementos da modernidade e do projeto iluminista que se manifestam nas organizações de hoje” (Vieira; Caldas, 2006, p.67). Por fim, afirmam que “sua contribuição fundamental é enfatizar a interpenetração das dimensões técnicas e práticas da vida social, questionando o senso comum de discursos e práticas organizacionais estabelecidas que subordinam totalmente a prática administrativa à racionalidade técnica e instrumental” (Davel; Alcadipani, 2003, p.82).

Dois dos artigos fazem referência à prática dos ECG no Brasil (Vieira; Caldas, 2006 e Alcadipani; Davel, 2003). Defendem que os estudos brasileiros em administração ainda são guiados pela orientação teórica funcionalista, porém enxergam potencial fecundo no emprego da teoria crítica (mediante a abordagem pós-colonial ou de gênero, por exemplo) haja vista nosso status de país periférico e, talvez, precisamente por isso, condição de reprodutor mais do que de gerador de conhecimento. Tal proposição parece interessante, porém acredito que poderemos enfrentar resistência maior da academia, pois, embora de modo geral o país seja aberto a novas teorias, predomina um desejo de sedimentação de valores institucionalizados para melhor aceitação pelo “primeiro mundo”, sem que o país seja tachado de exótico também nesse campo. Vale ressaltar que boa parte das ciências humanas brasileiras como a Filosofia, a Sociologia e a Linguística recebeu influência das teorias marxistas em voga nas décadas de 70, 80 e 90, tendo essa corrente imbuída em seu referencial de pensamento teórico; por outro lado, os estudos organizacionais no Brasil são claramente alinhados com a corrente norte-americana, na qual o marxismo foi pouco utilizado. O fato é que não há muito intercâmbio de ideias entre esses dois grupos; em outras palavras, os estudos de administração brasileiros pouco se beneficiaram da tradição teórica marxista relativamente mais



avançada dessas disciplinas, o que, caso ocorresse, poderia gerar análises interessantes ao ser aplicada aos fenômenos na esfera da administração.

Vimos, portanto, que a teoria crítica ganhou mais força e se faz paulatinamente mais presente nos estudos organizacionais. Por outro lado, carrega ainda em seu bojo os mesmos problemas característicos, sendo um deles o de como ganhar maior aceitação sem ser incorporada ao *mainstream* positivista/funcionalista, eventualmente perdendo força se passasse a fazer parte da própria orientação teórica a que busca se contrapor ao ser, por exemplo, empregada pelos gestores como uma ferramenta adicional de dominação bem avalizada. A caracterização do que consiste um estudo crítico me pareceu o ponto central dos artigos, à medida que permitiu estabelecer alguns parâmetros dos ECG, diferenciando-os das teorias preponderantes e, mais importante, tirando da teoria crítica e pecha de exótica ao delinear claramente os pressupostos que a constituem como tal. Outro ponto que vi como fundamental foi a descrição das principais críticas aos ECG, bem como de suas defesas. Pareceu-me que as razões da existência da teoria crítica como caminho alternativo para se pensar os problemas da organização estão relativamente mais bem definidas, de forma a que possa ganhar respeito crescente não só da academia, mas também da sociedade. Por fim, vimos que o Brasil já vem fazendo uso da teoria crítica em administração, ainda que de maneira restrita e tangencial, havendo carência de estudos mais profundos e abrangentes, porém provavelmente os pesquisadores enfrentarão resistência interna ainda maior que as relatadas, tendo em vista nossa condição de “colonizados intelectuais” ainda em busca de legitimação.

3. OS CONCEITOS APLICADOS: SEWELL (1998)

Os trabalhos de Sewel (1998) e Wilkinson (1992) foram citados por Calás e Smircich (1999, p.655) e mais recentemente por Vieira e Caldas (2006, p.65) como exemplo bem-acabado de aplicação de metodologias pós-modernas para análise organizacional, o que me levou a buscar conhecer ao menos um deles com vistas a entender seu alcance e eventual contribuição para nosso estudo. De fato, Sewell (1998) afirma haver identificado um novo modelo de controle de processo do trabalho que se contrapõe ao mundo supostamente colorido do *empowerment* e do trabalho em equipe (Sewell, 1998, p.397):



Novas tecnologias da informação aumentaram o escopo e o alcance da vigilância no local de trabalho, e nunca os empregados foram alvo de tão intenso escrutínio e monitoramento como agora. Usar a palavra vigilância para descrever uma característica do local de trabalho contemporâneo desperta controvérsia, pois ela tende a carregar imagens negativas de suspeita, falta de confiança e desobediência. Isso é irônico, já que hoje se espalham e comemoram as imagens positivas no trabalho como *empowerment*, confiança, e aumento da discrição.

No que chamou controle quimérico (*chimerical control*), Sewell (1998) desconstruiu – segundo ele, à luz dos trabalhos de Foucault (1991) – o processo de qualidade total em três empresas de componentes eletrônicos de origem japonesa, revelando um recrudescimento da dominação gerencial por intermédio da vigilância e da autodisciplina. Um dos exemplos que ele menciona é o do “semáforo”, em que o funcionário de desempenho abaixo da média recebe um cartão vermelho e, no outro extremo, aquele com resultado superior ganha um cartão verde. Tudo leva a crer que a adoção deste controle, aparentemente inofensivo, tem um efeito sobre todo o grupo, que procura disciplinar-se no âmbito individual e ao mesmo tempo acaba por vigiar o colega para que ninguém receba cartão vermelho (Sewell, 1998, p.412-13):

O efeito panóptico da vigilância é menos perceptível uma vez que ele instaura um profundo senso de autocontrole nos indivíduos. Com o tempo, a percepção de que a vigilância pode revelar o mínimo desvio das normas de desempenho aumenta a probabilidade de que os trabalhadores acabem tornando-se sujeitos autodisciplinados.

Um ponto que me parece fundamental na abordagem de Sewell (1998) é o fato de que permite estabelecer uma relação entre o modo burocrático tradicional de controle e este novo modo de vigilância, mais dissimulado. A estrutura organizacional descrita pelo autor parece deslocar o papel de agente de controle do gestor para o trabalhador, que supostamente passa a ser sujeito e objeto; ademais, a dominação hierárquica da estrutura burocrática dá lugar a um tipo de controle que opera por meio de valores partilhados. No meu entender, esse formato acaba por reproduzir o modelo burocrático, porém em uma roupagem que torna mais difícil a percepção por parte dos subordinados. Com isso temos que, em vez de punir diretamente o empregado abaixo da média, a empresa premia seu par que teve desempenho superior – o destaque do mês das lojas do McDonald's, por exemplo – levando, possivelmente, os demais



funcionários à autopunição voluntária, o que parece tornar o exercício de controle ainda mais eficaz.

Por fim, Sewell (1998) reitera a importância de se seguir observando as organizações com o fim de identificar novas formas de vigilância escondidas sob a máscara do *empowerment* e da participação coletiva por meio do trabalho em equipe (Sewell, 1998, p.425):

Ao dar foco à vigilância no local de trabalho, podemos expor o lado negro do trabalho em equipe. O próprio surgimento de novas formas de controle sugere que o trabalho em equipe não é necessariamente mais libertador ou moralmente edificante, e devemos submeter essa operação ao olhar crítico mais intenso, em situações reais, para retaliar potenciais tiranias.

Vimos, assim, que Sewell (1998), em seu artigo, faz uso efetivo do arcabouço pós-moderno para descrever um fenômeno presente, em maior ou menor grau, nas corporações. No meu entender, sua aplicação da teoria pós-estruturalista ao contexto da qualidade total nas organizações estudadas foi bem-sucedida, haja vista ter apontado para duas conclusões. A primeira delas, de caráter teórico, é ter possibilitado uma reflexão sobre uma renovação ou modificação do modelo burocrático de estrutura organizacional. A segunda, de ordem mais prática, e a de ter servido ao propósito de nos permitir compreender melhor a estrutura organizacional em uma determinada empresa sob a ótica da relação superior-subordinado e entre pares. Em todo caso, o resultado indica que o autor parece haver chegado a um texto equilibrado que demonstra ser possível contribuir com relevância para os estudos organizacionais com o uso pleno e declarado das teorias pós-modernas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A leitura dos textos revelou-se bastante enriquecedora para, no âmbito de minha proposta inicial, enumerar alguns dos problemas da teoria crítica e das teorias pós-modernas aplicadas aos estudos organizacionais, do ponto de vista de seu uso, aceitação e validade. Os autores estão alinhados ao detectar os problemas encontrados, sobretudo os relacionados à validação de tais teorias. Uma das características essenciais do pós-modernismo é justamente a fragmentação do discurso e, ao mesmo tempo, a busca de inclusão de todos os atores (sobretudo os marginais ou “ex-cêntricos”) para que tenham vez e voz, proposta bastante difícil de



conciliar com a prática científica tradicional e de cunho positivista, que, grosso modo, almeja a generalização e o bem comum (de quem? perguntaria um pós-moderno).

Entretanto, acredito ser inegável admitir o que considero a principal contribuição da teoria crítica e do pós-modernismo para os estudos organizacionais: pôr a nu o paradoxo que, de um lado, tem essa fragmentação como um paradigma quase universal e, de outro, trabalha por certa uniformização (ou institucionalização). O ponto central é que, ao mesmo tempo em que se procura promover esse enquadramento/padronização da organização e, por conseguinte, das pessoas dentro dela, busca-se constantemente o inovador, aquilo que fará a diferença dessa mesma organização frente ao ambiente externo. Sendo assim, uma pergunta crucial, para a qual não se encontra resposta nos textos, é: qual é a medida e alcance dessas vozes dissonantes? Aparentemente, nelas reside a chave da mudança. As organizações, enquanto instituições, refletem a complexidade da sociedade, porém talvez se possa dizer que, apesar disso, elas têm também parcela considerável de participação nos mecanismos de mudança: as organizações influenciam e são influenciadas pelos atores sociais, mas, por seu domínio relativamente mais forte, “pre-dominam”, ou seja, de alguma forma moldam os indivíduos à sua “imagem e semelhança”.

Sabidamente, o discurso pós-moderno parece ter sido absorvido e reformulado por algumas organizações de maneira a refleti-lo nos seus valores e não gerar situações graves de disforia: o fator humano é levado em conta, o indivíduo se sente parte da “engrenagem” ou do “organismo” e, com isso, um possível choque é minimizado. Fica a impressão de que, no mundo contemporâneo, a despeito de toda a liberdade apregoada pelos discursos pluralistas, nunca o homem esteve tão pouco combativo e tão “domesticado”, vencido que foi no turbilhão de forças que o envolveram. Nesse contexto, as teorias pós-modernas parecem ter promovido uma tentativa de resgate de um idealismo típico das análises de cunho marxista e pós-marxista, ao “class-ificarem” (isto é, fragmentarem) também seus estudos, visando chegar ao nível do detalhe para compreender certos mecanismos subjacentes aos fenômenos organizacionais. Pelas considerações finais dos artigos em questão, observa-se seu alcance vem sendo limitado pelas altas doses de pragmatismo que dão o tom não só no universo acadêmico, mas também nas organizações, algumas das quais são vistas em escala “global” como instituições de legitimidade quase inquestionável. Valeria ressaltar, ainda, que, como teoria em construção, a teoria



crítica, pós-moderna ou pós-estruturalista é complexa de apreender, pois de alguma maneira somos parte integrante dela, não tendo o distanciamento necessário para tal. Além disso, a típica multiplicidade de discursos em voga dificulta qualquer tentativa de formação de um corpus fechado de análise, daí a inquietação de uma e de outra parte – dos que a defendem e dos que a combatem. Confesso, por fim, que meu entendimento do assunto é restrito, porém arriscaria dizer que, a exemplo de estudos precedentes, a teoria crítica e as teorias pós-modernas produzem efeito ao levantar questionamentos e balançar alguns alicerces; se não chegam a derrubar preceitos tradicionais, introduzem novos elementos de análise que são paulatinamente incorporados aos estudos organizacionais e que nos possibilitam estudar sua absorção, em grau maior ou menor, pelas organizações e pela pesquisa acadêmica, levando a novas reflexões. Tal é a função do trabalho científico.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; DEETZ, S. *Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais*. in: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. 1. São Paulo, Atlas, p.226-64, 1998.
- CALÁS, M.; SMIRCICH, L. *Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions*. **Academy of Management Review**, v.24, n.4, p.649-71, 1999.
- DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, out-dez, p.72-85, 2003.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir – nascimento da prisão**. Petrópolis, Vozes, 1999.
- FOURNIER, V.; GREY, C. Na Hora da Crítica: Condições e Perspectivas para Estudos Críticos de Gestão. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, jan-mar, 2006.
- KILDUFF, M.; MEHRA, A. *Postmodernism and Organizational Research*. **Academy of Management Review**, v.22, n.2, p.453-81, 1997.



SEWELL. G. The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 43, No. 2, p. 397-428, 1998.

_____. WILKINSON, B. 'Someone to Watch Over Me': Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process. **Sociology**. V.26, p.271-89, 1992.

VIEIRA, M.M.F.; CALDAS, M. Teoria Crítica e Pós-Modernismo: Principais Alternativas à Hegemonia Funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.1, p.59-70, 2006.

