

A questão da ideologia nos livros “Imagens da organização” e “Derrubando mitos”

André Luís Faria Duarte *

Resumo: O presente artigo analisa a ideologia subjacente às idéias apresentadas por Rosenzweig no livro “Derrubando Mitos” – em que relaciona os equívocos nos estudos sobre o desempenho das organizações – comparando com os relatos e conceitos utilizados por Morgan em seu livro “Imagens da Organização”. O livro *Imagens da Organização* faz uma análise criteriosa das formas como se podem entender as organizações. O autor utiliza-se de oito metáforas para desenvolver seu entendimento. Estas visões podem ser entendidas como formas diferentes de se enxergar uma mesma realidade, oferecendo, desta forma, a oportunidade de se analisar uma dimensão específica da organização. Já o livro de Rosenzweig faz uma crítica aos estudos que são feitos para se avaliar a performance das organizações, no que se refere à metodologia adotada, relacionando nove erros comuns encontrados nestes estudos.

Palavras chave: Administração, Ideologia, Organizações.

Abstract: This article examines the ideology behind the ideas presented by Rosenzweig in his book "The Halo Effect" - in which he relates the confusion in studies on organizational performance - compared to the stories and concepts used by Morgan in his book "Images of Organization." The book *Images of Organization* makes a careful analysis of the ways they can understand the organizations. The author uses eight metaphors to develop their understanding. These views can be understood as different ways of seeing the same reality, providing thereby the opportunity to examine a specific dimension of the organization. The book of Rosenzweig criticizes the studies that are done to evaluate the performance of organizations, with regard to methodology, linking nine common errors found in these studies.

Key words: Administration, Ideology, Organizations.

Ideologia, mitos e imagens



As questões apresentadas por Rosenzweig são relacionadas às falhas nos métodos utilizados por diversos autores para se entender o desempenho das empresas. O autor parte do princípio de que a administração não é uma ciência natural, que oferece a oportunidade de se chegar a uma conclusão precisa a partir da análise de dados quantitativos. Ou seja, não se pode utilizar o método

científico utilizado na física ou na química para se concluir algo no estudo da administração. No entanto, o autor afirma que “há muito espaço entre as ciências naturais e as humanidades” (Rosenzweig, 2008, p.39). Segundo o autor, esta abordagem, chamada quase-experimentação é utilizada com frequência nas ciências sociais.

O autor chama a atenção para o fato de que a maioria das publicações sobre negócios e administração que fazem sucesso, pretende apresentar os fatores de sucesso das grandes organizações de forma rápida e eficiente, apresentando os passos para que qualquer um obtenha

o mesmo sucesso. Neste sentido, Rosenzweig diz que “Na verdade, não se trata de alguma conspiração de direita ou de esquerda, de Wall Street ou das elites estudantis. Em parte, é um casamento de conveniência” (ibid., p. 14). É interessante notar que o autor se preocupa, no início do livro, em descaracterizar a discussão como ideológica, considerando-a, apenas, como sendo do campo da metodologia.

Neste ponto, vale resgatar uma idéia que permeia todo o livro *Imagens da Organização* e que é explicitada na análise das metáforas orgânica, cultural e de dominação. Na parte em que o autor relaciona as limitações da metáfora orgânica, uma das relacionadas é o perigo de a mesma transformar-se numa ideologia, já que, segundo Morgan: “Esse sempre é um problema na ciência social aplicada, em que as imagens ou teorias passam a servir como orientações normativas que delineiam a prática” (Morgan, 2009, p. 78). Na metáfora cultural, Morgan também faz um alerta em relação a esta abordagem: “O que é novo em muitos desenvolvimentos recentes é a maneira não tão sutil pela qual a manipulação e o controle ideológicos estão sendo defendidos como uma estratégia administrativa essencial” (ibid., p.143). Ao longo do livro, nota-se que este perigo pode ser identificado, em maior ou menor grau, em todas as metáforas abordadas no livro, pois como o próprio autor afirma, esta é uma questão inerente às ciências sociais aplicadas.

Em relação à questão central do livro de Rosenzweig, a crítica às metodologias que se afastam do método científico das ciências naturais – que podem ser entendidos como métodos positivistas – é, sob a ótica das metáforas de Morgan, um exemplo da visão das organizações como máquinas, já que busca a resposta

para perguntas do tipo “O que acontecerá se forem tomadas tais atitudes?”. Até porque, vale lembrar, o método científico perseguido por Rosenzweig para ajudar a entender o bom desempenho das empresas, é o mesmo que deu as bases aos estudos de Frederick Taylor, pioneiro no desenvolvimento da chamada administração científica e exemplo maior de como uma organização pode ser entendida como uma máquina.

No que se refere à questão da ideologia nos estudos na área da administração, Tragtenberg nos diz que:

A teoria geral da administração é ideológica, na medida em que traz em si a ambigüidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático, organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia (Tragtenberg, 1971, p. 20).

Morgan, quando analisa as críticas em relação à abordagem da dominação, faz uma reflexão em relação à ideologia e as metáforas utilizadas para os estudos organizacionais.

Os capítulos deste livro mostram que todas as teorias organizacionais são ideológicas na sua essência no sentido de que procuram fornecer perspectivas apenas parciais das organizações. (Morgan, 2009, p. 326).

E ainda, segundo o que pensa Morgan sobre a ideologia e os estudos organizacionais, cabe uma observação relativa ao tema nas notas bibliográficas

do capítulo dedicado à metáfora da prisão psíquica:

A questão da ideologia não recebeu a atenção que merece. Na verdade, *Organização como ideologia* poderia ser um grande argumento a ser desenvolvido por si só. Isto iria requerer que uma tentativa fosse feita no sentido de compreender como a vida organizacional reflete um processo de *construção da realidade baseada em poder*, além de determinar como as pessoas se tornam alvo de idéias que servem a conjuntos específicos de interesses. (ibid., p. 372).

Esta nota é importante, pois revela a importância dada pelo autor à questão da ideologia. Apesar de ser um tema abordado em várias partes do livro, o autor ainda acredita que deveria ser mais bem desenvolvido.

Mitos e instrumentos de dominação



O capítulo do livro *Imagens da Organização* que tem o caráter ideológico mais latente é o dedicado ao estudo das organizações vistas como instrumentos de dominação. Ao se analisar as organizações desta forma, o autor aborda questões que merecem um paralelo com a obra de Rosenzweig.

A ABB e o Amianto

Em *Imagens da Organização*, Morgan faz um relato detalhado do caso de um funcionário da fábrica de amianto Johns-Manville de Pitísburg. Este funcionário passou por vários exames médicos que identificaram problemas pulmonares causados pelo trabalho. No entanto, estes resultados não foram informados a ele. Segundo Morgan:

Por dez anos, médicos da Johns-Manville Corporation, a maior produtora privada de abestos, sabiam que Vela vinha desenvolvendo asbestose, nada lhe revelaram e nenhuma medida tomaram para evitar a continuidade de exposição. Esta mesma companhia sabia, desde 1931, através de pesquisas por ela patrocinadas, que o amianto causava doenças pulmonares. (ibid., p. 298).

Rosenzweig, no capítulo de seu livro dedicado à análise do caso da Asea Brown Boveri – ABB, também cita uma questão relacionada ao amianto. Neste caso a ABB havia adquirido uma empresa norte-americana chamada Combustion Engineering que era alvo de uma questão judicial sobre amianto. O autor não esclarece que questão judicial era esta, no entanto, pode-se verificar que se tratava, também, de problemas relacionados à saúde do trabalhador. Segundo reportagem da revista Isto É Dinheiro, de 30 de abril de 2003, sobre a crise da ABB, a pendência judicial envolvendo a Combustion Engineering, era em função do pedido de indenização dos funcionários da unidade, que alegavam contaminação por amianto (Ferreira, 2003).

É pertinente realçar que Rosenzweig não se preocupa nem mesmo em citar que a questão judicial que envolvia a empresa adquirida pela ABB era de cunho trabalhista e que envolvia questões relacionadas à saúde dos funcionários. Chama a atenção este fato, já que em diversas partes do livro, o autor cita as relações com os funcionários, o ambiente de trabalho, a motivações dos colaboradores e a ênfase na valorização do trabalhador como pontos que são geralmente fundamentais ao sucesso das empresas.

No entanto, a contaminação de trabalhadores por amianto não parece ser muito relevante neste caso.

Mesmo considerando que o foco do estudo de Rosenzweig é a crítica aos métodos utilizados pelos estudos que pretendem explicar os motivos do bom desempenho nos negócios, é importante identificar que o autor não observa que este fato deveria ser levado em conta pelos referidos estudos.

Mitos e realidade social

Cultura

Gareth Morgan, no capítulo de seu livro que analisa a metáfora das organizações vistas como culturas, aborda o contexto cultural no qual estão inseridas as organizações e como se desenvolvem as culturas organizacionais nas próprias empresas. Uma das análises do autor faz referência ao livro “In Search of Excellence” de Thomas Peters e Robert Watermann. Segundo Morgan, neste livro – que é também a primeira das publicações de sucesso citadas e criticadas por Rosenzweig e chamado por ele de “O primeiro dos *Blockbusters* de negócios, o megasucesso que mudou tudo” – os autores identificaram nas empresas americanas bem sucedidas, uma forte tendência a se recompensar e motivar os funcionários, dando importância ao reforço positivo, entendido como a recompensa em função de um comportamento desejado. Neste contexto, os autores, ainda segundo Morgan, citam o exemplo da empresa Foxboro, que passou a adotar o emblema da “Banana de Ouro” para premiar as realizações científicas. A origem desta condecoração é explicada a partir do relato de que nos primeiros anos da empresa, um técnico foi “premiado” com uma banana, já que era a única coisa que o presidente dispunha

à mão, no momento para recompensá-lo.

Em *Derrubando Mitos*, Rosenzweig aborda a questão da cultura corporativa, estudando a forma como são feitas as pesquisas que definem o quão forte é a cultura corporativa de uma empresa. O autor critica a falta de rigor científico adotado nestas pesquisas, indicando que as mesmas são deturpadas pelo efeito aura, entendido como “tendência a fazer inferências sobre traços específicos com base em uma impressão geral” (Rosenzweig, 2008, p. 84), ou seja, quando uma empresa está indo bem, a tendência das pessoas é identificar todas as características desta empresa como sendo positivas. Neste sentido, quando se faz uma pesquisa sobre os recursos humanos em uma empresa de sucesso, por exemplo, certamente o resultado será que a empresa tem um ótimo clima organizacional, que os funcionários são valorizados e motivados, entre outros. A questão é que não se sabe se a empresa se tornou um sucesso por estes motivos, ou se as respostas foram essas em função do sucesso da empresa. O que Rosenzweig coloca, é que as pessoas – funcionários, jornalistas, pesquisadores – têm uma tendência a responder uma pesquisa de forma positiva quando as coisas estão indo bem, e de modo inverso quando as coisas estão indo mal.

De qualquer forma, Rosenzweig aborda o conceito de cultura corporativa, como sendo algo que se pode avaliar em função de sua força, ou seja, uma empresa pode ter uma cultura corporativa forte ou fraca e uma cultura corporativa forte estaria associada ao alto desempenho. Neste sentido, vale citar Morgan, quando este autor cita uma fraqueza da metáfora cultural, relacionando-a com o controle ideológico:

Convencido pelas idéias de que existem boas e más culturas, que uma cultura organizacional forte é essencial ao sucesso ou que modificações numa cultura existente levarão os empregados a trabalhar mais arduamente e a sentirem-se mais contentes, muitos administradores e consultores em administração começaram a adotar novos papéis enquanto gurus da corporação, tentando criar novas formas de consciência a respeito da organização. Embora muitos gerentes abordem essa tarefa baseados no pressuposto de que aquilo que é bom para a organização será inevitavelmente do interesse dos seus empregados, os críticos sentem que essa tendência é potencialmente perigosa, desenvolvendo a arte da administração como um processo de controle ideológico. (Morgan, 2009, p. 142-143).

Neste ponto, Morgan tem uma preocupação com o viés ideológico do conceito de cultura organizacional. No mesmo capítulo, afirma que:

Como a estrutura organizacional, a cultura é frequentemente vista como um conjunto de variáveis distintas, tais como crenças, histórias, normas e rituais que, de certo modo, formam um todo cultural. Tal visão é indevidamente mecanicista, dando origem à idéia de que a cultura pode ser manipulada de maneira instrumental. (ibid., p. 143).

Já em *Derrubando Mitos* várias passagens abordam a cultura justamente de uma forma mecanicista. Na parte da crítica ao livro “In Search of Excellence”, é citado que uma das recomendações é “crie uma cultura na qual as pessoas possam prosperar” (ibid., p. 130). Já “Built to Last” fala em “construir uma forte cultura corporativa” (ibid., p. 141) e o Projeto Evergreen em “desenvolver e manter uma cultura orientada ao desempenho” (ibid., p. 158). Ressalta-se que estes estudos são criticados pelo autor, no

entanto, as críticas são focadas nos métodos utilizados e não na abordagem ao conceito de cultura organizacional. O autor não faz restrições a estes conceitos utilizados em todas as publicações.

Executivos

Ainda no capítulo dedicado às organizações vistas como culturas, Morgan aborda também o estilo de alguns executivos de sucesso. O autor cita o exemplo do estilo de liderança de Bill Hewlett e David Packard da Hewlett-Packard – HP e de Harold Geneen da International Telephone and Telegraph – ITT, e como esses estilos influenciaram fortemente na cultura corporativa bem sucedida destas organizações.

Segundo Morgan, enquanto Bill Hewlett e David Packard conseguiram desenvolver uma cultura corporativa na HP baseada no comprometimento do grupo e na valorização dos colaboradores, Harold Geneen construiu uma atmosfera “intensamente competitiva, baseada na confrontação e intimidação” (ibid., p. 129) em um ambiente de muita pressão por resultados, no qual as pessoas eram motivadas pelo terror.

O autor deixa claro que apesar de o estilo de liderança poder influenciar fortemente a cultura organizacional, os líderes não têm este poder de forma absoluta, ou seja, a cultura organizacional não se desenvolve a partir de valores impostos pelos principais executivos de uma empresa, mas sim, a partir da interação social entre os membros da organização.

Rosenzweig também aborda a atuação de alguns executivos de grandes empresas, especialmente Poul Plougmann da Lego, John Chambers da Cisco e Percy Barnevik da ABB. Neste ponto, o autor relata o que foi publicado

sobre estes líderes, os prêmios e referências que receberam, sempre relacionados à situação da empresa no momento. Aliás, um dos focos do livro é justamente destacar como as publicações, em geral, tendem a glorificar uma empresa e seus executivos quando estas vão bem e como estas posições se invertem quando a empresa vai mal. Estes três executivos são citados no livro, exatamente como exemplos de como as publicações alternam suas ênfases em função do desempenho das empresas.

Deve-se destacar, no entanto, que o autor não analisa de forma mais aprofundada a forma destes executivos trabalharem. A abordagem é feita sempre com adjetivos genéricos do tipo “carismático”, “visionário”, “arrogante” entre outros. Ressalta-se que segundo o autor, esta era a forma como os jornalistas e pesquisadores da área de negócios se referiam a estes executivos. Em função disso, fica a pergunta: As publicações não abordaram mais detalhadamente a forma de trabalho e o perfil de liderança destes executivos, ou foi uma opção do autor não descrever estes detalhes de cada um? Esta questão torna-se mais relevante, na medida em que, no capítulo final do livro, são explicadas, com detalhes, características das formas de trabalho de outros três executivos: Robert Rubin da Goldman Sachs, Andy Groove da Intel e Guerrino de Luca da Logitech. Segundo o autor, estes são “bons exemplos de administradores que vêem o mundo claramente, prudentemente, afastando-se de equívocos” (Rosenzweig, 2008, p. 221).

Conclusão

É importante se reconhecer que nos estudos da administração existe uma dimensão ideológica que permeia as teorias e práticas da área. Neste texto, podem-se observar algumas das formas de como esta dimensão se apresenta e como podem ser identificadas a partir de uma leitura mais acurada.

A dimensão ideológica do texto de Rosenzweig se apresenta como uma crítica às formas como são conduzidos os estudos sobre a performance das empresas em relação aos seus resultados mercadológicos e financeiros, e pela opção de não abordar e/ou criticar fatos e conceitos, que apesar de aparecerem no texto, não são objeto de análise por parte do autor.

Já o livro de Morgan dá ênfase na questão ideológica como algo inerente ao estudo das organizações, ressaltando que todas as metáforas utilizadas, podem ser vistas sob a ótica ideológica.

Referências

- FERREIRA, R. G. A Dieta da ABB – Filial brasileira vive sua pior crise, demite 800, vende divisões e reduz até gasto com cafezinho. **ISTOÉ Dinheiro**, abr. 2003. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/296/negocios/296_dieta_abb.htm>. Acesso em: 12 de maio de 2009.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROSENZWEIG, Phil. **Derrubando Mitos**. São Paulo: Globo, 2008.
- TRAGTENBERG, M. A teoria geral da administração é uma ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, v.11, n.4, p.7-21, 1971.

* **ANDRÉ LUÍS FARIA DUARTE** é Especialista em Informática Educativa; mestrando em Gestão e Estratégia em Negócios pela UFRRJ e professor da UNIGRANRIO.