

**UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A DIVULGAÇÃO DOS ESTUDOS CRÍTICOS EM  
ADMINISTRAÇÃO**

**DAVID KATO BARBOSA DE OLIVEIRA<sup>1</sup>  
GUSTAVO ANDO FURUTA<sup>2</sup>  
ANA CRISTINA LIMONGI FRANÇA<sup>3</sup>**

- 
- 1. David Kato Barbosa de Oliveira é graduando em administração pela FEA-USP:  
davidka@terra.com.br**
  - 2. Gustavo Ando Furuta é graduando em administração pela FEA-USP:  
gus\_af@yahoo.com**
  - 3. Ana Cristina Limongi França é professora doutora do departamento de  
administração da FEA-USP: climongi@usp.br**

## Resumo

A administração sempre apresentou questionamentos em busca de novos modelos de gestão organizacional. Para tanto, é necessário analisar a prática, o estudo e o ensino dessa ciência social aplicada. Um primeiro passo foi dado na Inglaterra com o surgimento e o crescimento dos estudos críticos em administração.

O contexto histórico inglês justifica o surgimento e a proliferação desses estudos na década de 90. Em 1980, o *New Right politics* e o *New Labour politics* possibilitaram uma difusão de novas técnicas administrativas e, conseqüentemente, uma “santificação” do status do administrador. Esses acontecimentos acabaram gerando críticas internas e externas à administração, sendo que as externas tiveram pouco impacto para esse campo de estudo. Internalizando essas críticas, através de diversas tradições intelectuais como o pós-estruturalismo e a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, os estudos críticos em administração surgiram como uma abordagem crítica da administração. Os estudiosos dessa disciplina, como David Boje, Mats Alvesson e Hugh Willmott, não são ligados aos princípios da *mainstream*, ou seja, as práticas e técnicas consagradas pelos principais autores da administração.

Esse campo de estudo tem crescido, principalmente nos meios acadêmicos do mundo inteiro. No entanto, tem pouca projeção no Brasil. O artigo, apesar de não se aprofundar no assunto, busca contribuir para a sua divulgação no país, através de um breve histórico, das suas definições e do seu contexto atual.

## 1. Introdução

We believe that the theory and practice of management is poorly served by books that lack a *critical* perspective on the challenges and dilemmas currently confronting those working and managing in modern organizations. (...) Instead of addressing more fundamental questions about the defensibility and sustainability of this wasteful and divisive economy, attention is focused upon ostensibly novel ways of regenerating management practice – such as Total Quality Management (TQM) and Business Process Reengineering (BPM). (Alvesson e Willmott, 1996: 2)

É difícil negar o grande dilema em que a sociedade contemporânea está inserida. De um lado temos grandes avanços tecnológicos e científicos, de outro temos grandes problemas ecológicos, culturais e sociais.

A administração tem contribuído pouco para a solução desses problemas, sendo que os textos da *mainstream* deixam de lado tais questões, dando maior ênfase àquelas relacionadas com o aumento da eficiência e eficácia organizacional. Tais problemas são citados como uma forma de se aumentar a vantagem competitiva da empresa.

Os estudos críticos em administração buscam alternativas para a prática, ensino e pesquisa em administração, que levem em conta tais questões. Apesar de pouca divulgação no Brasil, essa abordagem vem se difundindo na Europa e em algumas faculdades do Estados Unidos.

O presente artigo visa discorrer sobre os estudos críticos em administração. Primeiramente, será apresentada uma pequena revisão histórica do tema, seguida da exposição de sua concepção através de algumas críticas internas e externas à administração. Posteriormente, são exibidas as definições do que seriam os estudos críticos em administração. Por último, as visões de Hugh Willmott, Mats Alvesson e David Boje sobre a teoria crítica em administração e o seu contexto atual no mundo.

## **2. Histórico dos Estudos Críticos em Administração**

### **2.1 Décadas de 80 e 90**

As décadas de 80 e 90 são essenciais para o entendimento dos estudos críticos em administração. No decorrer dessas décadas, verificam-se as condições específicas do cenário inglês que propiciaram o surgimento e o desenvolvimento desses estudos.

#### **2.1.1 A década de 80**

As origens e os pressupostos para a criação dos estudos críticos em administração, na Inglaterra, estão na década de 80. Através da influência do “New Right politics”, a administração começou a se difundir, sendo que Clarke & Newman, 1993 apud Fournier & Grey, 2000 até mencionam esse período como a Segunda Revolução Administrativa. A remoção das restrições garantidas pelo “New Right politics”, possibilitou aos gerentes o direito de usar novas técnicas eficientes e inovadoras de administração. Além disso, o setor público passou por um processo de profissionalização administrativa cujo foco era a eficiência e a contabilidade.

Conseqüentemente, a prática administrativa se expandiu. Segundo Fournier & Grey (2000), os gerentes eram vistos como possuidores de uma visão especial, que os qualificava a se pronunciarem a cerca de um grande número de questões.

Posteriormente, o “New Labour” continuou com o processo de expansão da administração no setor público, com o foco na competência. Segundo Fournier & Grey (2000), a visão de que problemas políticos poderiam ser resolvidos com soluções técnicas de gerentes peritos continuou. Logo, tanto o “New Right politics” quanto o “New Labour” construíram um status de ícone para a administração, nos âmbitos da ontologia, epistemologia e moralidade.

O uso da prática administrativa como valor no domínio político e o aumento do poder gerencial no setor privado e público fizeram parte do cenário no qual surgiu o “Critical Management Studies”.

Deve-se ressaltar que nesse mesmo período, houve uma proliferação de novos gurus da administração, cujo foco eram as fórmulas para o sucesso futuro e a expansão do número de empresas de consultoria da área administrativa. Os principais autores nesse período eram Peters e Waterman (1982) e Michael Porter (1980 e 1985). Segundo Fournier e Grey (2000), ambos eram críticos em relação à prática administrativa vigente, porém as suas soluções reforçavam essa prática e o seu status de ícone.

#### **2.1.2 A década de 90**

Segundo Locke, 1996 apud Fournier & Grey, 2000, existia uma crença popular de que o sucesso da economia americana estava ligado ao seu modelo de administração. Entretanto, com a diminuição de competitividade da economia americana em face da japonesa, comprovou-se que essa crença estava errada. Kieser, 1997 apud Fournier & Grey, 2000 afirma que o modelo japonês, posteriormente, mostrou-se um “espiral” de fracassos e modismos, dando continuidade à fragmentação e instabilidade do conhecimento administrativo. Reforçando a descrença em relação as forma tradicionais de pesquisa e práticas em administração.

O termo *critical management studies* ou estudos críticos em administração foi criado em 1992 por Mats Alvesson e Hugh Willmott. Esses autores escreveram uma coletânea de textos intitulada “Critical management studies”. A partir dessa publicação, houve uma proliferação de

textos, conferências e discussões acadêmicas, principalmente na Europa, a respeito do “critical management”.

O surgimento dessa nova linha de pesquisa tinha algumas de suas raízes no papel que a administração havia representado durante a década de 80. Segundo Willmott (1993), a aura de mistificação e glória, na qual os gerentes haviam sido santificados pela literatura popular serviu para aumentar o potencial de poder e status da administração, originando um campo fértil para o estudo crítico. O movimento crítico é influenciado pelo movimento pós-modernista, pós-estruturalista, neomarxista, desconstrutivista, feminista, ambientalista, psicanalista e pelos estudos culturais.

## **2.2 A Inglaterra e os Estudos Críticos em Administração**

O movimento do estudo crítico em administração teve uma maior repercussão e difusão na Inglaterra. Como exemplo, percebe-se que um dos mais importantes autores do campo, Hugh Willmott, é inglês. Algumas condições específicas do estudo intelectual na Inglaterra contribuíram para isso.

Em primeiro lugar, segundo Fournier & Grey (2000), as ciências sociais na Inglaterra têm um espaço maior para debates à cerca de teorias não positivistas se comparado à países como os Estados Unidos da América. Neste último, as publicações requerem a utilização de métodos positivistas.

Somando-se a isso, esses autores afirmam que, devido às raízes políticas e culturais, aos impactos da Guerra Fria e do macartismo, a academia americana não tem exibido o mesmo acesso a estudos críticos e marxistas se comparado à escola inglesa. Até a aplicação da teoria weberiana é diferente nos dois países, sendo o enfoque da crítica a razão mais presente nas escolas inglesas.

Na Inglaterra, o “New Right” fez com que se diminuísse radicalmente os fundos para os estudos sociais nas universidades. Conseqüentemente, vários cientistas sociais da academia acabaram se transferindo para as escolas de administração, porém sem perder o comprometimento com as teorias sociais.

## **3. Concepção dos Estudos Críticos em administração.**

De uma forma geral podemos dividir as críticas à administração em dois tipos principais que serão melhor definidos a seguir. Com o entendimento desses dois tipos poderemos definir o que é o estudo crítico em administração.

### **3.1 Críticas Internas**

Desde os primórdios, o estudo da administração é marcado por controversas entre os estudiosos. A primeira “escola”, a Científica, foi criticada pela Escola das Relações Humanas por deixar de lado as relações interpessoais.

Desde então as críticas internas da administração só cresceram, aumentando drasticamente a quantidade de “escolas” ou abordagens. Koontz (1980) chegou a chamar a confusa teoria geral da administração de “selva da teoria das organizações”. Nos anos 80, ele apontou onze abordagens diferentes: (1) Abordagem empírica, (2) Abordagem das atitudes interpessoais, (3) Abordagem da atitude grupal, (4) Abordagem dos sistemas sociais cooperativos, (5) Abordagem sócio-técnica, (6) Abordagem da teoria da decisão, (7) Abordagem sistêmica, (8) Abordagem

matemática, (9) Abordagem contingencial, (10) Abordagem dos papéis gerenciais e a (11) Abordagem da teoria operacional.

Os “gurus” dos anos 80 e 90 da administração, Hammer e Champy (1993) e Peters e Waterman (1982), também criticaram as práticas gerenciais consagradas. Hammer e Champy (1993) questionaram a tradicional divisão do trabalho: “Os problemas que afligem as organizações modernas não são problemas de tarefa. São problemas de processo. O motivo da demora na geração de resultados não é o fato de as pessoas estarem, individualmente, realizando as tarefas de forma lenta e ineficiente(...).”

Em Fontana (2002), Peter Senge, um dos autores mais respeitados da *mainstream* da administração, vem criticando as práticas empresariais que degradam o meio ambiente com o conceito de “ecoeficiência”: “É a idéia de produzir mais valor com menos gasto de material e menos refugo. O objetivo final é repensar o sistema industrial até um ponto de eficiência em que a criação de valor não exija a produção de lixo.”

As críticas internas questionam a prática e o estudo da administração, mas reforçam o status dos administradores. Alvesson e Willmott (1996) sugerem que as autocríticas feitas pela *mainstream* são apresentadas como revolucionárias, mas estão preocupadas com a manutenção das prioridades e privilégios já existentes, sendo assim, continuam com práticas que tem impacto negativo para a sociedade e para o meio-ambiente.

### 3.2 Críticas Externas

No decorrer do desenvolvimento das organizações capitalistas, a administração recebeu críticas oriundas de diversos autores. É de certa forma difícil levantar todos esses autores, mas alguns serão citados.

Para Max Weber, 1944 apud Morgan 1986, as organizações burocráticas e a administração servem como instrumento de dominação, já que o poder, legitimado de forma racional-legal, é exercido somente pelo topo da hierarquia organizacional.

Morgan (1986) afirma que Robert Michels, sociólogo francês, formulou a “lei de ferro da oligarquia”, segundo a qual, mesmo em organizações tidas como democráticas como partidos e sindicatos, existiria uma oligarquia que as comandaria. Esta prezaria por seus interesses ao invés de buscar o bem de todos e usaria a liderança carismática para justificar suas ações.

Harry Braverman (1974) critica a prática da administração e dos administradores: “pertencer à classe capitalista em seu aspecto organizador e administrador de uma empresa capitalista é outra coisa. No caso, dá-se um processo de seleção quanto às qualidades como agressividade e desumanidade, eficiência organizacional e ímpeto, introversão técnica e sobretudo talento para o mercadejamento. Assim, embora a camada gerencial continue a ser retirada dentre os dotados de capital (...) não esta vedada a alguns ascender de outras classes sociais, não mediante aquisição de riqueza, mas mediante a cooptação de seu talento por parte da organização capitalista a que servem.”

Esses autores têm em comum o questionamento sobre o papel dos administradores e da organização burocrática na sociedade. A organização burocrática, a administração e os administradores serviriam como instrumento de dominação, exploração e destruição da liberdade do homem e do meio ambiente.

### 3.3 Definições dos Estudos Críticos em Administração

Os estudos críticos em administração fazem com que os teóricos da administração passem a considerar as críticas externas em suas pesquisas. Por isso, os autores passam a procurar na filosofia e nas ciências humanas em geral, novas formas de pensar a organização e a administração.

Para Fournier e Grey (2000), essas tradições intelectuais são bem diversas como neomarxismo, pós-estruturalismo, psicanálise, feminismo, ambientalismo, estudos culturais, pós-modernismo, crítica literária, fenomenologia e etnometodologia.

Segundo esses autores, apesar dessa diversidade de abordagens existem três pontos em comum que dão coerência aos estudos críticos em administração:

1. Irrelevância da performance: os estudos críticos em administração não buscam os conhecimentos que melhorem a relação input/output das organizações. Para a *mainstream* da administração isso é inquestionável. “O estudo acrítico da administração é governado pelos princípios de eficiência, o que acaba subordinando o conhecimento e a verdade ao aumento da produtividade”. Fournier e Grey (2000).
2. “Desnaturalização”: Os textos da *mainstream* da administração levantam palavras de ordem como globalização e competição, que tornam naturais e inquestionáveis as práticas dominantes da administração. Um dos objetivos dos estudos críticos em administração é a buscar de alternativas para as práticas dominantes, tornando questionáveis as práticas tidas como naturais.
3. Reflexibilidade: Os textos dos estudos críticos em administração não são positivistas, enquanto a maioria dos textos da *mainstream* da administração é, apesar de poucos admitirem essa posição.

Então, de acordo com Fournier e Grey (2000), podemos definir os estudos críticos em administração como uma abordagem crítica para administração, influenciada por diversas tradições intelectuais, reunidas pela irrelevância da performance, pela desnaturalização e pela reflexibilidade.

No entanto, muitos dos principais autores questionam essa definição dada por Fournier e Grey (2000). Para Jones em Boje et. al.(2001), essa definição está muito ligada com as pesquisas baseadas no pós-modernismo e no pós-estruturalismo. Ele teme que, com a preferência do uso desse tipo de tradição teórica, outras sejam marginalizadas.

Sendo assim, uma melhor definição seria: os estudos críticos em administração são uma abordagem crítica em administração, influenciada por diversas tradições intelectuais como o neomarxismo e o pós-estruturalismo, feita pelos estudiosos de administração não ligados aos princípios da *mainstream* da administração.

## 4. Alguns autores dos Estudos Críticos em Administração

### 4.1 Hugh Willmott e Mats Alvesson

Uma abordagem dos estudos críticos em administração é a de Alvesson e Willmott (1996 e 1992). Apesar de reconhecerem outras formas de tradições intelectuais, eles buscam embasamento na Teoria Crítica da Escola de Frankfurt e no pós-estruturalismo.

Alvesson e Willmott (1996) elaboraram o que eles chamam de Teoria Crítica da Administração e sugerem práticas gerenciais que estão de acordo com estes princípios.

Sumarizando as idéias centrais da Teoria Crítica da Administração teríamos:

- Administração é uma prática social. Seu conteúdo, tanto o teórico quanto prático, é derivado de relações de poder históricas e culturais que permitem ou impedem seu desenvolvimento. Alvesson e Willmott (1996:38).
- Os textos da *mainstream* da teoria da administração representam as práticas como objetivas/imparciais/científicas. Tais princípios acabam por mistificar as relações de força que moldam a formação e a organização da administração. Alvesson e Willmott (1996:38).
- Existem tensões entre a realidade vivida da administração, como um processo político e a representação oficial como um conjunto imparcial, científico de técnicas para dirigir e coordenar os recursos humanos e materiais. Alvesson e Willmott (1996:38).
- Os estudos críticos em administração reconhecem e examinam essas tensões. Ao invés de procurar controlá-las, através do refinamento das técnicas, eles antecipam a possibilidade de resolvê-las pela transformação das relações de poder. Alvesson e Willmott (1996:38).
- A construção de metáforas diferentes das convencionadas. Alvesson e Willmott (1996) indicam quatro metáforas : administração como um processo distorcido de comunicação, mistificação, “doping cultural” e força colonizadora.

## 4.2 David Boje

Outra abordagem importante para os estudos críticos em administração é a de David Boje, da Universidade de New México nos Estados Unidos. Ele é influenciado pelo pós-estruturalismo, pelo pós-modernismo e por Guy Debord.

Usando o conceito de Debord (1991), Boje defende que as organizações podem ser entendidas como uma grande peça de teatro, o “metateatro”. Esse teatro teria um formato semelhante a uma peça chamada Tamara, na qual diferentes atores contam a mesma história, de acordo com o seu ponto de vista, em diferentes cenários.

O autor analisa os diferentes discursos sobre os eventos organizacionais de forma a incluir as pessoas que foram excluídas da narrativa *managerialist*. Por exemplo, um processo de reengenharia contado sobre o ponto de vista dos administradores, dos empregados despedidos, dos fornecedores, dos consumidores, das famílias dos despedidos, das comunidades, daqueles que continuaram na empresa etc... Desse modo, busca-se entender os eventos organizacionais através de uma forma mais humanizada de administração, com menores impactos ambientais, culturais e sociais.

A justaposição do SEAM (Abordagem Socioeconômica para Administração) e do SEPTET (os elementos do metateatro) forma uma ferramenta de gestão chamada método de intervenção metateatral. Esse método vem sendo usado principalmente em pequenas e médias empresas.

## 5. Contexto dos Estudos Críticos em Administração no Mundo

A comunidade dos estudos críticos em administração faz grande uso da Internet como fórum de debate e de divulgação de materiais acadêmicos relacionados com o tema. Os principais

*journals* da área são publicados “eletronicamente”, merecem destaque o *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, o *Ephemera: Critical Dialogues on Organization*, o *Electronic Journal of Radical Organization Theory* e o *M@n@gemet*.

Além da Internet, os estudos críticos em administração têm anualmente uma conferência internacional, na qual os pesquisadores apresentam seus trabalhos e debatem os rumos da área. Essa conferência, intitulada International CMS Conference, está em 2003, na sua terceira edição e será realizada em Lancaster com o tema *Critique & Inclusivity: Opening the Agenda*.

As duas outras edições aconteceram na Universidade de Manchester. Outro encontro importante é o *European Group of Organizational Studies (EGOS) conference*, onde muitos dos principais nomes da área se encontram. Em 2001, houve um debate com Clegg, Boje, Burrell e outros nomes importantes, discutindo os rumos dos estudos.

Alguns *journals* da mainstream da administração têm aberto espaço para publicação de artigos de autores dos estudos críticos em administração, principalmente os *Academy of Management*, *Journal Academy of Management Review*, *Organization Science* e o *Administrative Science Quarterly*

Os estudos críticos em administração têm recebido espaço em algumas universidades. A Universidade de Lancaster e a Universidade de Warwick oferecem pós-graduação com ênfase na área. A Universidade de Manchester é um dos principais pólos de pesquisa.

Além dos livros *Making sense of Management: A Critical Introduction* escrito por Willmott e Alvesson e o *Critical Management Studies* organizado por ambos, que são livros de referência, existe o *Handbook of Organizational Studies* organizado por Clegg, Hardy e Nord, obra importante por apresentar textos de influentes pensadores dos estudos críticos em administração.

Vale também destacar o *Managing in Post-Modern World* de Boje que, apesar da introdução ultranacionalista tem importantes contribuições. Um outro livro de Boje e Rosile interessante é o *The Metatheatre Intervention*, um dos primeiros a apresentar de forma sistematizada, um método crítico de gestão de empresas.

## 6. Conclusão

Através do presente artigo, percebeu-se o panorama geral dos estudos críticos em administração. Foram expostas a origem desses estudos, suas diferentes concepções e o seu contexto atual no mundo.

É perceptível a expansão do movimento dos estudos críticos em administração no mundo, principalmente na Europa e em algumas faculdades dos Estados Unidos da América. No entanto, esse campo de estudo não é muito difundido no Brasil.

Esse trabalho não tinha como objetivo uma análise aprofundada sobre os estudos críticos em administração. Dada a limitação de espaço, buscou-se discorrer de maneira genérica, ressaltando os principais aspectos da área.

Esperamos que o presente artigo venha a contribuir para a difusão dos estudos críticos em administração no Brasil e que colabore para estudos futuros.

## 7. Bibliografia

ALLISON, S.; KIRK, C. **Critical management: Fad or Solution**. Disponível em: <[http://www.nbs.ntu.ac.uk/Courses/IMDP/masters/Word\\_docs/Critical\\_Mngt.doc](http://www.nbs.ntu.ac.uk/Courses/IMDP/masters/Word_docs/Critical_Mngt.doc)>. Acessado em: 27 out. 2002.



ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Critical management studies**. London: Sage Publications, 1992.

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Making sense of management: a critical introduction**. London: Sage Publications, 1996.

BOJE, D. M.; DENNEHY, R. **Managing in postmodern world – America’s revolution against exploitation: The story of postmodern management**. Novo México: somente pela internet, 1992. Disponível em: <<http://cbae.nmsu.edu/~dboje>>. Acesso em: 20 nov. 2002.

BOJE, D. M. et al. Radicalising organisational studies and the meaning of critique. **Ephemera: Critical Dialogues on Organisation**, 1(3): 303 – 313, Agosto 2001. Disponível em <<http://www.ephemeraweb.org>>. Acesso em: 20 nov. 2002.

BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as “Tamara-land”. **Academy of management journal**, 38(4): 997 – 1035, 1995. Disponível em: Disponível em: <<http://cbae.nmsu.edu/~dboje>>. Acesso em: 20 nov. 2002.

BOJE, D. M.; ROSILE, G.A. **The metatheatre intervention: releasing the untapped potencial of socio-econimic approach to management**. Novo México: texto preliminar a ser publicado pela ISEOR, 2001. Disponível em: <<http://cbae.nmsu.edu/~dboje>>. Acesso em: 20 nov. 2002.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

CALDAS, M. (Org.); FACHIN, R. (Org.); FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas S. A., 1999.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Lisboa: Mobilis in Mobile, 1991.

FONTANA, A. O mundo é dos pioneiros. **Você S.A.**, São Paulo, v.5, n.54, p.26-30, dez. 2002.

GIDDENS, A. (Org.); TURNER, J. (Org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: UNESP, 2000.

GORZ, A. **Adeus ao proletariado: para além do socialismo**. Rio de Janeiro: Forense, 1982.

GREY, G.; FOURNIER, V. At critical moment: Conditions and perspectives for critical management studies. **Plenum Publishing Corporation**, New York, Jan. 2000. Disponível em: <<http://www.proquest.com>>. Acesso em: 20 nov. 2002.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution**. London: Nicolas Brealey, 1993.

KOONTZ, H. The management theory jungle revisited. **Academy of management review**, Los Angeles, v.5 n.2, p.175–187, 1980. Disponível em: <<http://www.proquest.com>>. Acesso em: 20 nov. 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. Nova Iorque : Harper and Row, 1982.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. Nova Iorque: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive strategy :Techniques for analysing industries and competitors**. Nova Iorque: Free Press, 1980.