

PADILHA, Valquíria (Org.) *Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management*. São Paulo: Ideias & Letras, 2015, 415p.

Marcia Hespanhol Bernardo

O título desse livro, bastante provocador e instigante, já indica sua intenção. Como Valquíria Padilha afirma na apresentação, trata-se de uma proposta ousada de “desconstruir valores, conceitos, discursos e ideologias propagados aos gestores de empresas e aos futuros gestores como sendo sinônimos de ciência e de técnica”. Tendo em vista a proliferação de manuais de gestão tradicionais e a escassez de literatura contra-hegemônica, avalio que o livro que ora apresento é de extrema importância para desvelar as artimanhas do capitalismo neoliberal, que busca naturalizar propostas de gestão que não têm nada de natural. Os temas abordados escancaram o papel normativo do discurso de gestão, que se apresenta como ciência e, assim, legitima os modos de ação e as disposições que interessam ao capitalismo em cada época.

É interessante destacar que a proposta de elaboração desse livro surge do incômodo da organizadora com o discurso de seus próprios alunos, ao lecionar a disciplina sociologia no curso de Administração de Empresas da USP de Ribeirão Preto. Os comentários e os questionamentos apresentados por seus alunos são, frequentemente, carregados de conteúdo ideológico, que colocam os *trabalhadores* na posição de uma categoria de humanos distinta deles próprios. É interessante notar como tal visão é contraditória com o próprio discurso de gestão predominante, que afirma ser o trabalho é mais *humanizado* na atualidade.

A organizadora do livro ressalta como, nos próprios cursos de Administração, os mo-

delos de gestão são ensinados de uma forma impregnada de ideologia, omitindo-se que são uma criação de quem tem o poder em uma sociedade desigual. Durante sua formação, esses alunos têm pouco acesso a disciplinas críticas e, para Valquíria Padilha, é importante causar “angústias, questionamentos, desconfortos”, no sentido de fazê-los pensar sobre a relação entre o capital e trabalho, sobre o papel do administrador nessa relação e sobre as consequências da gestão para os trabalhadores, ou seja, evidenciando o que está por trás do discurso do *management*. Para isso, o livro foi elaborado na forma de uma coletânea, com capítulos escritos por diversos autores de diferentes áreas, como a Sociologia, a Psicologia, o Direito, a Economia e, como não poderia deixar de ser, a própria Administração. Cada autor foi chamado a responder um tipo de afirmação predominante no discurso de gestão atual entre as muitas colecionadas por Padilha ao longo dos anos de convivência com seus alunos.

Diferentemente dos manuais de gestão tradicionais, que, em geral, trazem uma padronização que busca dar um caráter técnico a seu conteúdo, os capítulos desse “Antimanual” não têm um padrão específico e são respeitados os estilos de cada autor. Alguns adotam uma linguagem mais acadêmica, enquanto outros apresentam um texto narrativo em primeira pessoa, por exemplo. Todavia, todos os capítulos apresentam uma linguagem de fácil compreensão, que possibilita a leitura por um público diverso e, especialmente, por estudantes de graduação, que constituem o principal público que se busca alcançar. Outra característica compartilhada por grande parte dos autores é a referência às suas próprias pesquisas empíricas para exemplificar e (ou) fundamentar seus argumentos.

Pode-se dizer que o livro traz dois gêneros de capítulos. O primeiro aborda aspectos mais gerais do modelo neoliberal do capitalismo contemporâneo. Nesse grupo, incluo os capítulos 1, 2, 3, 6 e 7, que tratam de temas como a terceirização, os direitos dos trabalha-

dores e a jornada de trabalho, entre outros. Um segundo gênero de capítulos tem foco mais específico nos trabalhadores e busca mostrar as terríveis consequências da gestão no trabalho para a vida, a saúde e o bem estar deles. Nesse grupo, estão os capítulos 4, 5, 8, e 9, que tratam do assédio moral, das motivações para o trabalho e do sofrimento decorrente das relações hierárquicas. Os dois capítulos finais são dedicados a uma espécie de fechamento dos temas tratados nos capítulos anteriores. Não é possível, no espaço de uma resenha, apresentar detalhadamente todos os 11 capítulos que compõem o livro, mas, aqui, busco expor as ideias centrais apresentadas em cada um, levando em conta a lógica acima.

Considerando o objetivo do livro, já anunciado na apresentação, não é de estranhar que a temática da ideologia perpassa grande parte dos capítulos. Todavia é o primeiro, intitulado “O papel da ideologia nas teorias organizacionais”, escrito por Cláudio Gurgel, que focaliza diretamente o uso da ideologia pelas diferentes teorias organizacionais, de Taylor à administração flexível. O capítulo se inicia com a resposta de Taylor a um interrogatório referente à possível crueldade com os trabalhadores presente no seu método, na qual ele fala de “uma certa filosofia”, que é necessária para o funcionamento da organização “científica” do trabalho. Essa “certa filosofia” é, para Gurgel, o reconhecimento de que um sistema de organização do trabalho só funciona se for acompanhado de ideias que o sustentem e encubram suas verdadeiras intenções. Portanto, conclui: “as teorias organizacionais não são apenas conjuntos de métodos e técnicas” (p. 55); elas são, também e principalmente, ideologias. A leitura desse capítulo é interessante para subsidiar uma compreensão mais aprofundada do restante do livro.

Focalizando um aspecto específico da ideologia presente no discurso capitalista desde seus primórdios, no capítulo 2, José Henrique de Faria e Cinthia Letícia Ramos discutem a ideia da “meritocracia” nas organizações e as

falácias que ela oculta. A meritocracia, segundo os autores, pode ser definida brevemente como um sistema social de recompensa, que parte sempre do falso pressuposto de que há igualdade de oportunidades. O capítulo é concluído com a ressalva de que ela “não seria em si um problema se reconhecesse as diferenças e se estivesse assentada em critérios de justiça coletivamente sancionados” (p. 88).

Ainda na discussão de aspectos mais gerais dos modelos de organização, Paula Marcelino assume, no capítulo 3, a discussão crítica do tema da terceirização, mostrando como ele é tratado na literatura das áreas de Administração e do Direito. No Brasil, a terceirização, apesar de ser apresentada positivamente pelo discurso hegemônico nessas duas áreas, tem, na verdade, implicado primordialmente a precarização das condições de vida dos trabalhadores. Assim, também nesse capítulo, fica evidente o papel do discurso ideológico na defesa da terceirização, ainda que a autora não se refira a ele diretamente.

O capítulo 6, escrito pelo juiz do trabalho Jorge Souto Maior, rebate a retórica de que o trabalhador brasileiro tem direitos demais. O autor lembra que esse argumento é sempre direcionado aos grupos politicamente fragilizados e não a quem tem poder, como, por exemplo, parlamentares e juízes. Também busca demonstrar como, do ponto de vista econômico, o discurso predominante é absurdamente falso e corresponde a um legado histórico do Brasil, que vem desde o período da escravidão. Na verdade, a legislação trabalhista, em nosso país, sempre foi favorável ao patronato. Ele também lembra a “tradição” de as empresas não cumprirem as leis trabalhistas no Brasil e raramente serem punidas por isso. A partir da leitura do capítulo, pode-se concluir que não são os trabalhadores que têm direitos demais e, sim, o patronato.

Fechando esse grupo de capítulos, que tratam de temáticas macrossociais, Cássio Calvete busca desmontar os argumentos contrários à redução da jornada de trabalho no

capítulo 7. O autor demonstra, com dados estatísticos, que tal redução sem a diminuição de salários, no Brasil – após a promulgação da Constituição Federal de 1988 – e em outros países, como a França, não trouxe prejuízos efetivos para as economias nacionais, tendo até efeitos positivos na competitividade internacional. Alinhado ao capítulo anterior, Calvete destaca que, apesar de existir uma limitação da jornada na legislação brasileira, não existe, de fato, nenhuma penalização efetiva para o empregador que descumprir os limites, evidenciando, também aqui, a diferença de poder entre o empresariado e os trabalhadores.

No segundo grupo de capítulos, observa-se um foco mais forte nas vivências dos trabalhadores, incluindo o sofrimento causado pelos modos de organizar o trabalho. Não é de se estranhar, então, que dois desses capítulos sejam escritos por psicólogos. No capítulo 4, Valquíria Padilha busca mostrar como o assédio moral no trabalho é uma estratégia de gestão fortemente relacionada ao modelo de organização do trabalho predominante na atualidade, o toyotismo. Para ela, a competição exacerbada inerente a esse modelo favorece expressões de violência psicossocial, como situações de humilhação, especialmente por parte dos gestores. Pode-se dizer que o objetivo principal do capítulo é, então, o de mostrar que o assédio moral não é um problema de indivíduos com algum defeito de caráter, mas um comportamento estimulado pelo modelo de gestão toyotista.

No capítulo 5, Rosemeire Scopinho aborda “o clássico (e difícil) problema da motivação para o trabalho” (p. 159). Ela já inicia o texto ressaltando que é um engano pensar que esse é um problema exclusivo da gestão, pois os trabalhadores também querem trabalhar com prazer e com o mínimo desgaste. A autora retoma como essa questão tem sido abordada pelo pensamento gerencial e pelo pensamento social ao longo da história. Partindo de exemplos de suas pesquisas, argumenta que, apesar da busca da gerência por técnicas que favore-

çam a motivação dos trabalhadores, elas não são efetivas em condições de exploração, pois, nessas situações, os trabalhadores se distanciam subjetivamente do trabalho. Conclui que sempre há forças que motivam e que desmotivam, relacionadas ao contexto de trabalho e também à trajetória dos próprios trabalhadores e que não há como “gerenciar” a motivação.

No Capítulo 8, o psicólogo Fernando Costa trata da temática do desejo de mandar. Esse capítulo tem características diferentes dos demais, apresentando-se quase como uma crônica. Retomando fatos da sua história e recorrendo à ideia de cultura de Geertz, à teoria psicanalítica e a Marx, o autor defende que, para processar-se, a ideologia deve atingir também o nível psicológico e, assim, o desejo de mandar seria uma construção ao mesmo tempo psíquica e social, e as desigualdades que ela sustenta levam ao sofrimento daqueles que estão em posições desfavorecidas.

Fechando esse bloco de capítulos, Angelo Soares discute o tema da liderança no capítulo 9. Partindo de suas pesquisas no Canadá sobre saúde mental e violência no trabalho, o autor busca mostrar que existe uma “cegueira organizacional” para o sofrimento dos trabalhadores e apresenta diversas hipóteses para tal atitude, encontradas na literatura, sendo a maioria fundamentada nas características individuais dos gestores (que, normalmente, são aqueles nos quais é possível observar essa cegueira), e não na organização do trabalho, que, para o autor, tem um peso importante.

Os dois últimos capítulos têm características diferentes daqueles apresentados até aqui. No capítulo 10, Valquíria Padilha e Thiago Martins Jorge discutem a formação dos administradores e o papel da sociologia em provocar um mal-estar na forma tradicional como tal formação se dá nas universidades. Para isso, retomam a origem histórica da administração, sua definição e suas funções, concluindo que, no contexto capitalista, os administradores são formados para aumentar os lucros dos empresários, gerindo os recursos (inclusive, huma-

nos) com eficiência. Mas mostram que, embora poucas, também existem teorias críticas dentro da própria área da administração.

Ao falar do papel da sociologia na formação de administradores, os autores lembram que também essa disciplina pode tanto reforçar as ideologias dominantes como tensionar o debate. Tudo vai depender “das fontes onde os professores bebem seu saber sociológico” (p. 339). Partindo de uma perspectiva dialética fundamentada na Teoria Crítica, os autores defendem a importância da sociologia no sentido de combater a alienação, ainda que esse caminho seja árduo. O capítulo finaliza com a afirmação de que só causando angústias, questionamentos e desconfortos, se pode fazer “uma sociologia crítica de qualidade” (p. 354). E, sem dúvida, esse não é apenas o objetivo do capítulo, mas de todo o livro, conforme já apontei no início desta resenha.

O título do último capítulo – “As fissuras no horizonte: utopia, a despeito da nebulosa neoliberal”, escrito por Daniel Andrade – mostra que a organizadora buscou não apenas desmontar o discurso ideológico da gestão, mas também apontar possibilidades de sua superação. Como metáfora do contexto atual, Andrade se vale de um quadro de Caspar David

Friedrich (O monge à beira mar), o qual tem um espaço de 4/5 do total ocupado por um céu nublado, que se confunde com o oceano, e apenas uma pequena figura de um monge solitário. Andrade anuncia que “o entendimento do que produz essas nuvens espessas é necessário, não apenas para esclarecer porque ainda estamos condenados a este presente sombrio, mas também para localizar as suas fissuras e abrir linhas de fuga para outros horizontes, cujos primeiros raios parecem despontar.” (p. 358). A partir daí, ele apresenta as fissuras que tem identificado no contexto atual e que possibilidades elas podem trazer.

A amplitude de temáticas abordadas e a densidade do livro o tornam, sem dúvida, uma leitura importante para críticos do *management* que queiram aprimorar seus argumentos, para profissionais que buscam enfrentar os efeitos perversos do capitalismo atual em áreas diversas, especialmente a saúde, para professores que anseiam por ter uma literatura crítica para apresentar a seus alunos e, sobretudo, para estudantes que ainda são capazes de se indignar com as injustiças sociais e a exploração do trabalho de muitos por poucos.

Recebido para publicação em 17 de agosto de 2016
Aceito em 27 de outubro de 2016

Marcia Hespanhol Bernardo - Doutora em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo. Professora do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da PUC-Campinas, onde coordena o Grupo de Pesquisa *Trabalho no contexto atual: estudos críticos em Psicologia Social*. Suas pesquisas têm como principais focos a vivência de trabalhadores em diferentes setores; a relação entre trabalho e saúde mental; a inserção da Psicologia no mundo do trabalho. marciahespanhol@hotmail.com