

(RE)DESCOBRINDO “POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO” DE JOÃO UBALDO RIBEIRO, 40 ANOS DEPOIS

José Antonio Gomes de Pinho¹

Duas observações de imediato. Impossível comentar um texto de João Ubaldo sem lembrar quem é o próprio, o que representa. Comentar em 2007, um texto de 1968 não dá para deixar de considerar que o autor se transformou de professor em escritor.

Já na Apresentação, vale prospectar os termos que o autor utiliza para se referir ao seu trabalho: “despretensioso”, “modesto” e preocupado em ter uma “comunicação intelegível e simples” e em proporcionar uma visão esclarecedora ao aluno da função social do administrador. O objetivo do texto parece se resumir a, e não é pouco, recolher elementos da Ciência Política para analisar a administração como ciência social aplicada. Na verdade, está dizendo que a administração está, ou deve estar, impregnada de ciência política. Interessante notar que o autor já chama a atenção, naquela época, para as “necessidades de sobrevivência” do professor universitário brasileiro frente às limitações para uma dedicação profissional exclusivista ao ensino e pesquisa.

Antes de iniciar a apreciação propriamente dita do texto, este editor deseja manifestar que se sente honrado em fazer uma modesta exegese deste trabalho, bem como se sente honrada a Escola de Administração da UFBA de ter tido João Ubaldo como seu docente. Pela qualidade desse trabalho, não se sabe qual o lucro líquido da sociedade brasileira: certamente ganhamos um grande escritor, mas também perdemos um grande “schollar”!

Ao início do texto, são colocadas as ações inerentes ao desenvolvimento da tarefa do administrador. No olhar do tempo contemporâneo, isto pode parecer extremamente prosaico, mas contextualizando este ensinamento àquela época, temos que lembrar que as primeiras escolas de administração no Brasil davam os seus primeiros passos e, assim, situar o papel do administrador era extremamente pertinente. Nesse cenário, também chama a atenção o fato do autor produzir um texto específico para sala de aula, uma demanda que se colocava como prioritária dada a carência de material didático, naquela época, sobre o assunto.

De imediato, João Ubaldo Ribeiro (JU) desperta o leitor para entender que “o administrador está sempre a fazer ciência social aplicada” ao operar com indivíduos e grupos, recorrendo aos conhecimentos da Psicologia Social e da Sociologia. Seus “esquemas conceituais” derivam das ciências sociais. Enfatiza que “o administrador é um cientista social” e entende como “falso dilema” a “velha questão” de como ver a Administração - “ciência ou arte”? Pondera o autor que, com o “advento das escolas de Administração”, deixou de existir os “administradores intuitivos”. Não desmerecendo o papel da “intuição, do talento, ou até mesmo da imaginação”, destaca que a Administração “aplica métodos, pressupostos e descobertas das ciências sociais”, promovendo uma síntese destas. Admite, no entanto, que a profissão de administrador ainda busca sua definição na prática, oscilando entre o que chamou, em sua taxonomia, de “técnico” e “humanista”

Como técnico, o administrador será um mero executor de decisões tomadas no plano superior da organização. Para melhor se posicionar nessa questão, JU observa a necessidade de examinar mais de perto o que é a “ciência social”. Para isto, coloca o dilema desta, se cria seus próprios métodos ou toma de empréstimo das ciências naturais. Coloca, também, a questão da neutralidade axiológica do cientista social. Criticando o positivismo, a partir de C.Wright Mills,

¹Prof. NPGA/UFBA, editor da O&S

mostra a distinção entre ciências naturais e ciências sociais, observando que a "Política e a Sociologia lidavam com variáveis imprecisas e flutuantes". Neste direcionamento, questiona o autor como combinar o cientista social, no estudo de uma área, os seus valores "com a isenção exigida pela atitude científica". Na resposta, se posiciona que, "nos estudos sociais", o homem é, "ao mesmo tempo, sujeito e objeto do conhecimento", coexistindo as condições objetiva e subjetiva do pesquisador. JUR esmiúça a questão dando-lhe o tratamento necessário, recorrendo à Mills para mostrar a importância dos valores do pesquisador.

Encerra esta discussão, colocando preliminarmente que o administrador se situa, não como um técnico, "mas como uma categoria especial de cientista: o humanista, praticante da ciência social, interprete da realidade e agente de mudança", o que convenhamos, não é pouco.

Na seção "O Fenômeno Político", JU discute a questão do poder relacionando este ao Estado, ao tempo que coloca "as dificuldades para a aplicação de uma noção homogênea do fenômeno estatal". Em outras palavras, afirma que "é muito problemática a definição da natureza ou da essência do Estado", após examinar as perspectivas weberiana e marxista. Percebe-se na construção do texto como João Ubaldo não esconde as dificuldades epistemológicas, abrindo um diálogo sincero com o leitor (aluno). Não diferente é a situação da noção de poder cujo sentido é "extremamente variável", observando que, no entanto, ocorre um avanço em "definições operacionais a partir dos teóricos da *Organization Theory*". Filiando-se a esta (então recente) corrente, JU opta por se circunscrever à "descrição dos efeitos do poder". Dialogando com "entidades metafísicas" como poder e grupo, recomenda "cautela" na observação dessas palavras e posiciona o cientista social no sentido deste "buscar o fato político nas relações concretas que pode observar". Nota-se, nesta exegese, o rigor sobre o qual o autor assenta sua investigação.

No desdobramento, o texto mostra que o "jogo do poder" se dá em torno de "uma decisão a ser formulada e tomada", constituindo-se esse processo como "o fato político por excelência". Ao restringir mais o foco, conclui que "o fenômeno político se circunscreve à órbita das coisas públicas". Já naquela época, JU atesta que "[n]a grande maioria das sociedades contemporâneas, as decisões públicas (...) são tomadas por meio de mecanismos extremamente complexos". Assim, resta ao cientista político, em seu trabalho operar com "os dados mais gerais" para entendimento do processo estudado, levando à elaboração de "esquemas conceituais", o que não é tarefa fácil, afirma. Em contraste, o autor faz uma comparação com uma "sociedade simples" onde é tarefa fácil identificar "o mecanismo das decisões de interesse coletivo". Nas sociedades complexas, por sua vez, se estruturam de maneira "intrincada", turvando uma "visão clara da realidade". Esboçando um institucionalismo precoce, afirma que por "trás de uma instituição qualquer, há a cristalização de um longo processo (...)". Importa reter da discussão efetuada, que em sociedades complexas fica "impossível a formulação rigorosa de um interesse coletivo homogêneo e abrangente". Assim, as decisões públicas envolvem "o confronto entre as diversas posições existentes". Na seqüência, acabam sendo definidos como "interesse coletivo", os projetos da classe dominante, os quais são "impostos aos dominados".

Ao reiterar que, numa sociedade complexa, "os fatos não se desenrolam de maneira tão simples" (...) "não são tão claramente observáveis", o pensador chama a atenção para o fato de as instituições destinadas à dominação disfarçarem seu conteúdo e não se apresentarem "abertamente como instrumentos de dominação". Além de esboçar uma teoria do Estado e do poder, o texto se insere numa época na qual o Brasil estava saindo de uma situação de sociedade mais tradicional ou simples para uma sociedade mais complexa; assim, essa discussão "caia como uma luva".

No processo de interpretação da realidade, "a situação de classe de grupos e indivíduos é, ainda, fundamental para a compreensão dos processos políticos". Ainda que adotando um referencial (implicitamente) marxista, o autor do texto

alarga esta visão ao defender a necessidade de incorporação de outras "variáveis como valores culturais e religiosos, estruturas morais e jurídicas, tradições etc", aproximando-se, assim, de um referencial weberiano e gramsciano. Na depuração de seu esquema analítico, ainda observa que as classes não se comportam como "blocos homogêneos", bem como não é de se esperar que "haja classes fixas, mas, sim, classes em constante modificação". A adoção desse partido epistemológico indica o arejamento e, talvez mesmo, a coragem do formulador em um mundo ainda muito polarizado do ponto de vista ideológico e teórico.

Nesse esquema, o Estado se apresenta como "o mais importante" mecanismo de institucionalização e disciplinamento da realidade social. Ao observar que o poder político "nunca é inteiramente dependente", JU envereda pela discussão do processo de decisão que "desencadeia uma série complexa de relações". Em outras palavras, podemos perceber na exposição feita que o autor não poupa palavras para exprimir a dificuldade e complexidade das análises a serem empreendidas.

Vale comentar que o texto, ao lado de fazer construções e digressões de forte conteúdo teórico, também apresenta exemplos práticos para situar o leitor/aluno no mundo mais concreto, tornando digerível e aplicada a viagem epistemológica. Ao analisar a organização formal, constata que esta não basta para entender as relações de decisão que devem ser complementadas pela "organização informal". Nesse contexto, o conceito de legitimação adquire centralidade, desvalorizado na tradição americana a partir da teoria da organização de base weberiana. Alerta JU, no entanto, que o cientista político deve olhar "com reservas" esta contribuição por conta do foco reduzido ao microcosmo das organizações e a uma "tendência ao psicologismo", difícil de levar para uma investigação social mais ampla.

Após uma análise detalhada da construção teórica da autoridade, conclui que a compreensão dos processos decisórios passa pela análise de "relações concretas determináveis", mais especificamente, "a estrutura de classes e o sistema de produção do contexto examinado". Antes de passar o bastão para outro tema, ainda dá ênfase à "onipresença do fenômeno político", desmistificando algumas idéias comuns, a saber, "[a] neutralidade não existe" e "o apolítico apenas julga existir", saberes ainda hoje tão necessários.

Na seção O Administrador e a Política, o autor do texto discute, a partir da matriz aristotélica do homem como "animal político", as possibilidades de participação política. Coloca como pedra de toque a questão da educação formal e dentro desta o papel da Universidade, relativizando-o para que a formação proporcionada – como é o caso mais comum – não ocorra na "ampliação da capacidade de inteligência autônoma do indivíduo, mas à mera apreensão de técnicas". Este problema assume características mais graves na administração, devido à "tendência tecnicista" existente na área. Nesse debate, Ribeiro desbanca a distinção entre Política e Administração. No caso da administração pública, esta relação é clara, pois tem a ver com governo, "centro formal da realidade política". Também na área da administração de empresas, se encontra uma "falácia" que atribui à técnica a solução de problema, pois a "empresa privada é interdependente com a existência de um sistema político determinado". Adiciona o pensador que as "objeções" ao papel político do administrador representam "uma tentativa de escamotear (...) a consciência de seu papel político".

O autor não poupa críticas e adjetivos duros (talvez já mostrando o despertar do escritor) ao tratar da neutralidade axiológica e do neopositivismo, bem como da importação de metodologias e técnicas estrangeiras, ainda que represente um aporte benéfico. Juntando as peças, afirma que as "implicações políticas do comportamento do administrador são ignoradas e esquecidas, em nome da aplicação pura de "técnicas científicas".

Comparando a situação brasileira com a dos Estados Unidos, o autor faz uma contundente crítica à ausência de atividades de pesquisa em nosso país, por falta de tradição e de condições técnicas. Toda essa discussão que o texto faz tem um norte definido, qual seja, a utilização da pesquisa com caráter político e trans-

formador da realidade, luta a qual até hoje o intelectual encontra-se engajado. Ao direcionar seu crivo crítico para a área de ciências sociais e administração, Ribeiro não deixa por menos ao afirmar que o foco em “instrumentos de pesquisa” e “técnicas produz um grupo profissional cuja formação teórica deixa muito a desejar”, identificando-se nos currículos “a exacerbação da pesquisa em detrimento da formação teórica, humanista”. A pobreza do estado de pesquisa e da situação de crise e seus resultados levam-no a atribuir esta situação à ausência da Ciência Política dos currículos de Administração.

Na seqüência do trabalho, o texto coloca como propósito a construção de um quadro de referência para a ação do administrador tendo como princípio que a “interpretação da realidade terá, inevitavelmente, conotações ideológicas”, assim como a ação a ser empreendida. Parte o autor da expressão “crise brasileira” (que, dizemos nós, parece ser mais velha que a Sé de Braga), que deve ser entendida como várias crises e em vários setores, e baseada no fato de que a “consciência da crise já é, em si, ideológica”, revelada pela “identidade social do sujeito da observação”. Busca, para iniciar sua reflexão, a origem da palavra, que vem do grego - “superar”, “decidir” - bem como ela própria só pode ser apreendida a partir da “comparação entre dois pólos de uma relação qualquer”.

A parte final do alentado trabalho envereda pela construção de um quadro de referência de interpretação da realidade brasileira “em termos amplos” e da definição do papel do administrador frente a esta. Só para relembrar, o autor pontua que cada intérprete fará sua análise em função de seu referencial ideológico. Modestamente, o autor diz que será oferecido um esquema, não definitivo, como tantos outros possíveis. Nesta revisão, não podemos nos alongar na riqueza de observações e considerações feitas por JU, mas apenas apontar alguns elementos considerados na análise empreendida. Assim, o autor coloca em tela questões tais como, a nossa herança colonial portuguesa, resgatando o conceito criado por Álvaro Vieira Pinto de *consciência ingênua*. Além deste, o articulista introduz outros pensadores da realidade brasileira e trafega pelas visões esposadas por estes, de modo a subsidiar um esquema de interpretação do Brasil. Devemos lembrar, novamente, que o trabalho estava sendo escrito em 1968, portanto, abordando um país muito diferente do atual e que ainda se debruçava sobre questões trazidas das décadas de 40 e 50, para não irmos mais longe, que naquela época ainda eram *issues*. Assim, são cobertas temáticas como a questão racial (ainda presente e não resolvida no país até nossos dias), a questão climática, o subdesenvolvimento. O trabalho empreende uma comparação com os Estados Unidos e as razões do desenvolvimento daquele país.

A análise cobre, também, a questão do catolicismo versus protestantismo, baseando-se para isso em Weber. Discutem-se, ainda, as instituições, buscando termo de comparação novamente com os Estados Unidos. Esta comparação se mostrava pertinente por razões históricas, mas também se colocava como natural, devido à posição ocupada pelo desenvolvimento das ciências sociais naquele país; para não mencionar o fato de o produtor do texto ter realizado seu MSc nos EUA.

De modo a sustentar sua exegese, JU discute o “sistema econômico geralmente conhecido com o nome de capitalismo” e discorre sobre suas características mais ideais no sentido de situar esse sistema econômico na realidade brasileira. Ao tratar desse assunto, dá uma definição implícita de globalização *avant la lettre*, qual seja, “o capitalismo ultrapassa os limites nacionais (...) para construir um sistema maior, inclusive, cujas fronteiras não são as fronteiras dos países politicamente divididos”. Finalmente, após tecer considerações sobre a lógica do capitalismo, o texto aterrissa na realidade da economia brasileira, firmando que o sistema capitalista no Brasil ainda não chegou “ao nível de outros países”, sendo que “suas deficiências e contradições aparecem com maior intensidade” e, também, “as possibilidades de conciliação (...) são mais reduzidas”. Situa que países subdesenvolvidos, como o nosso, “tende a colocar-se cada vez mais na dependência da área desenvolvida”. Além dessas características mais gerais, ainda vive a sua

especificidade do "desequilíbrio social", em que "uma pequena parte da população desfruta de privilégios análogos aos recebidos por habitantes das regiões desenvolvidas", enquanto "a maior parte (...) vive em condições precárias".

Interessante notar como, passados praticamente 40 anos, as mesmas condições estruturais se mantêm, ou seja, não fomos capazes de superar esse atraso e desequilíbrio. É esse quadro de referência que se coloca para os "diversos grupos interessados", entre eles, "o administrador, o agente de mudança". Alguns outros registros feitos pelo autor merecem ser explorados. O autor entende a sociedade brasileira como "pluralista" e afasta a recorrência a estratificações que contemplam "esquemas grandiloqüentes e vagos". Nesse sentido, considera a necessidade de detalhar o esquema mais geral e, assim, sugere um esquema de estratificação da realidade brasileira contemplando três classes: *proletariado* (ainda dividido em urbano e rural e subdividido em níveis), *burguesia* (rural, comercial, industrial, financeira) e o chamado *grupos ocupacionais politicamente ativos*, também comportando divisões.

É interessante notar que o próprio formulador entende que seu esquema deve ser olhado com "cautela" por se tratar de "uma categorização abstrata" e, portanto, de difícil visualização na realidade. Não objetivando fazer uma apreciação extensa e aprofundada do esquema sugerido, vale a pena, no entanto, chamar atenção do leitor para algumas qualificações feitas por JU, as quais se mantêm até hoje, tais como a identificação de "uma sólida atitude conservadora por parte da classe dominante" que percorre um espectro que vai do "conservadorismo intransigente até uma postura reformista". Quanto ao proletariado (ainda se falava assim naquela época ou ele efetivamente ainda existia), o indivíduo dos seus escalões mais baixos, "tende a perceber a realidade em termos dogmáticos e mitológicos, não raro em função de crenças em entidades sobrenaturais". O problema da educação já é apontado como relevante à medida que, na sua insuficiência, leva este indivíduo a desenvolver uma consciência da realidade que "não ultrapassa o nível fatalista ou mágico, e suas preocupações não vão além de suas próximas refeições".

O que se percebe nessas reflexões é, primeiro, sua atualidade. Em segundo, a importância da descoberta deste texto de JU para a interpretação do Brasil, podendo-se ombreá-lo a outros intérpretes da nossa realidade, principalmente por se afastar de uma visão reducionista da realidade, introduzindo outros elementos, além da esfera da produção, em seu esquema, ou seja, sendo mais weberiano, ainda que não o mencione.

Sem querer esgotar a análise, vale registrar sua visão a respeito do indivíduo de classe média que buscar mimetizar o comportamento dos escalões superiores e, assim, "suas roupas indicam a condição social desejada, seus gostos artísticos são ditados pelos modismos contemporâneos, sua companhia é cuidadosamente escolhida". Tivesse circulado mais naquela época, certamente esta análise teria atraído a ira de exegetas mais ortodoxos. Chama a atenção, ainda, para a questão central da oligarquização das organizações políticas, entre as quais, os sindicatos, o movimento estudantil, os militares.

Finalizando, o texto discute os caminhos colocados para o administrador consciente do significado de sua ação, identificando duas posições: uma que prega "uma radical transformação na estrutura social" e outra "a transformação gradual da realidade", sendo esta segunda, uma visão "reformista", não menos complexa que a primeira. Na seqüência, JU empreende uma discussão dos limites e possibilidades do reformismo, usa como objeto de análise o Plano Trienal, adentrando ainda as possibilidades abertas a um país como o Brasil e seu papel no contexto do capitalismo mundial (como produtor de *commodities* etc).

Apresentando uma visão pessimista do reformista afirma que "[a] reforma – e o planejamento, que é sua ferramenta – é uma ação basicamente política, envolve interesses políticos, depende da estrutura política", identificando-se nesta fala do autor a centralidade da política. O que se pode perceber ao final do texto

é que o proponente não conclui efetivamente, talvez também enredado na teia de dificuldades de propor uma saída para o Brasil, principalmente sendo um pensador que não se filia à ortodoxia e que, assim, não tem um modelo (dogmático e simplista) de entendimento da realidade brasileira e das conseqüentes ações de superação da mesma.