



IDEOLOGIAS DAS PRINCIPAIS TEORIAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO E O SILENCIAMENTO DO RACISMO

Sara Lúcia de Lima ¹
Itamar de Oliveira Côrrea Filho ²
Izabel Cristina de Lima ³

RESUMO

Este artigo tem por objetivo investigar como a Teoria Geral da Administração (TGA), enquanto modo e produção que inspirou a dinâmica do sistema econômico capitalista em todo o mundo, pode ter influenciado na replicação e até mesmo na manutenção de práticas racistas em nossa sociedade, tendo em vista que o estudo do racismo precisa estar vinculado a um construto histórico, econômico e social, pois não são apenas condições objetivas, como a violência policial contra negros ou os recentes crimes praticados contra pessoas negras que favorecem a sua manutenção e muitas vezes, reforçam sua prática. Este artigo deveria conter referências conceituais, teóricas e metodológicas de obras nas quais se estudam o surgimento e o desenvolvimento do racismo, mas não foram encontradas bibliografias que relacionem as teorias da gestão tradicional e o racismo. Sendo assim, a orientação metodológica e a forma pela qual desenvolveu-se este estudo teórico, considerou as contribuições de autores clássicos importantes para discutir e comprovar a ideia central deste trabalho que consiste em analisar como as ideologias presentes nas principais teorias da gestão administrativa tradicional, bem como nas técnicas que permeiam o pensamento administrativo, até os dias de hoje, contribuíram para silenciar ou tornar invisível o racismo, ao normalizarem práticas de gestão que reforçam a estrutura de desigualdade racial.

Palavras-chave: Educação, Práticas de Gestão, Racismo, Teoria Geral da Administração.

INTRODUÇÃO

O enfoque dado a este estudo não pretende desprezar e nem esquecer condições particulares de cada um dos campos explorados neste artigo, sendo assim, a análise de condições particulares em que o racismo e o capitalismo foram constituídos e se desenvolveram não é o cerne deste trabalho. O que se pretende aqui é discutir como as práticas de gestão tradicionais, com suas técnicas e ideologias, podem ter contribuído para a manutenção ou reprodução de práticas racistas, silenciando-as ou tornando-as invisíveis, a partir de uma visão crítica do arranjo econômico, social e político em que essas teorias se desenvolveram.

¹ Mestre em Educação pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM, sara.lima@ifsudestemg.edu.br;

² Mestre em Educação pela Universidade Federal de Viçosa – UFV – itamar.oliveira@ifsudestemg.edu.br;

³ Mestre em Educação pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM, izabel.lima@ifsudestemg.edu.br;;



Apesar de se reconhecer que existem outras fragmentações das teorias de gestão tradicional, neste artigo optou-se por analisar a Escola Clássica e a Escola de Recursos Humanos e Comportamental, devido à proporção de sua propagação e influência nos modos de gestão em todo o mundo e também por se constatar que as ferramentas e técnicas do processo de saber dessas escolas, permeiam, até os dias de hoje, o pensamento administrativo.

Ao final deste estudo, serão abordadas algumas tendências atuais de gestão que, apesar de não se enquadrarem enquanto escola do pensamento administrativo, influenciaram no ensino da Administração e nos seus modos de gestão, por fornecerem ferramentas gerenciais que se tornaram, inclusive, um modismo para o campo e que também perpassam as nações e nacionalidades espalhando desigualdades sociais, econômicas e raciais, entre outras.

METODOLOGIA

Buscou-se no primeiro momento levantar as referências conceituais, teóricas e metodológicas de obras nas quais se estudam o surgimento e o desenvolvimento do racismo, mas não foram encontradas bibliografias que relacionem as teorias da gestão tradicional com práticas racistas. Sendo assim, a orientação metodológica e a forma pela qual desenvolveu-se este estudo teórico considerou as contribuições de autores clássicos no pensamento ocidental importantes para discutir e comprovar a ideia central deste trabalho. Esta investigação, portanto, se enquadra como um estudo de revisão bibliográfica crítica.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As teorias de gestão tradicional, enquanto modo de produção, influenciaram e desenvolveram o sistema econômico, de modo que não há como falar de racismo sem falar de capitalismo, e nem falar de capitalismo sem falar de racismo. “Em suma: para se renovar o capitalismo precisa, muitas vezes, renovar o racismo”. (ALMEIDA, 2018, p. 144). Sendo assim, pode-se considerar que a força de trabalho do capitalismo é a exploração do operário, ou seja, a exploração daqueles que foram escravizados, negros, índios e mestiços, que em virtude do desenvolvimento do sistema capitalista e do ambiente econômico, sociocultural e político das cidades, já não podiam mais permanecer nesta condição porque, agora, as técnicas de repressão e violência usadas com o mesmo arbítrio e a mesma generalidade que eram usadas



na fazenda, já não podiam mais ser usadas na cidade e escravo passa então, após a abolição da escravatura, para a condição de operário. (IANNI, 1978).

Os cientistas da Administração, sob alguns ideários como o de aumentar os lucros, obter a máxima eficiência, manter o monopólio do mercado e do processo de produção, criam técnicas e ideologias de gestão que influenciam os modos de produção cujo objetivo, na verdade, era o de manter a supremacia da classe dominante, através da exploração da classe racialmente dominada e para isso, valem-se da discriminação racial. Por isso, as teorias de gestão tradicional, ao propor a divisão acentuada do trabalho, a produção em larga escala, a superespecialização do trabalho, a divisão entre direção e a produção, a subordinação, a supervisão e o controle rígido, colocaram os homens como subproduto da lógica capitalista, tornando-os alienados, sem autonomia sobre o processo, o tempo e o produto do trabalho. Desvela-se assim, que, essas teorias, ditas como neutras pelos cientistas administrativos, permearam o pensamento administrativo da época em que foram criadas, e influenciam até os dias atuais, os modos de gestão, e, portanto, nada mais são que uma forma de se manter a superioridade racial, ou seja, uma forma de se manter a supremacia da classe dominante através da exploração do trabalho.

Essas técnicas e ideologias sobre a melhor forma de se fazer a gestão garantiram não só a eficiência produtiva. Elas garantiram também a manutenção da dominação de classe que usa a discriminação racial como justificativa necessária para a fácil exploração racial, uma vez que os operários (negros, índios ou mestiços) não tinham outra opção senão submeter-se à lógica mercantilista, a essas práticas exploratórias. Assim, Fernandes (1988) aponta que o preconceito e a discriminação exerciam funções complementares tendo a mesma origem histórica, “reforçavam a dominação racial dos brancos e a compulsão social por manter o negro em seu lugar, isso é, conjurar qualquer possibilidade de rebelião racial.” (FERNANDES, 1988, p. 16).

É assim que as teorias de gestão tradicional, ao influenciarem os modos de produção, que obedecem à lógica do sistema capitalista, mantêm a dominação de classe e a exploração de uma classe dominada. Silenciosamente elas atuam na manutenção e reprodução de práticas racistas, uma vez que os explorados, ou superexplorados por esses modos de gestão, muitas vezes nem percebem a lógica perversa na qual estão submetidos e muitos menos possuem meios para fugir dessa opressão. Desse modo, pode dizer que o próprio “negro colabora, de modo inconsciente, com o branco para manter e reproduzir a ordem racial que fora absorvida pelo regime de classes”. (FERNANDES, 1988).



Outro efeito decorrente do modo de produção trazido pelas teorias de gestão tradicional é que elas, através de práticas discriminatórias silenciosas, escondidas na perversidade do sistema econômico que elas atuam, ajudam a difundir a imagem negativa do negro, reduzindo a imagem destes à apenas um subproduto necessário ao sistema capitalista. Portanto, os negros possuem sua motivação e o seu nível de aspirações limitados, pois internalizam a auto-imagem desfavorável, derivada das práticas discriminatória dos brancos. (HASENBALG, 1982).

Contudo, ao realizarmos a retomada histórica do contexto social, econômico e político dos Estados Unidos da América (EUA), da época em que as teorias da Administração foram criadas, observamos também que estas sofreram interferência de políticas de Estado que favoreceram a propagação dos modos de gestão com objetivo de regulação do Estado e do mercado. Por detrás delas se escondia um grande paradoxo. Um país dedicado a conquistar a independência e igualdade entre as nações, mas que dependia de um sistema de trabalho que negava essa liberdade e essa igualdade diariamente. (MORGAN, 2000).

Na história americana, a escravidão e a opressão são marcas dominantes. O direito dos ingleses se apoiava nas injustiças contra os africanos. (MORGAN, 2000). Em 1788, ano em que os Estados Unidos promulgam sua constituição, este país era agrário, e seu setor mais produtivo era baseado no trabalho escravo de africanos. O texto constitucional continha provisões que facilitavam a continuação da escravidão, visavam proteger o sistema escravocrata. Uma delas proibia que o congresso interferisse no tráfico de escravos até 1808 e a outra obrigava os estados que não praticavam a escravidão a enviarem de volta ao seu território, os escravos fugidos. (JÚNIOR, 2007). Esta se justifica pelo fato de que até o início da década de 1980, os Estados Unidos formavam um território misto onde uma parte dos estados permitiam a escravidão e a outra não. (DUFOUR, ROJAS e SILVA, 2015).

Esse propósito excludente da constituição foi confirmado em 1856, através do julgamento do famoso caso Dred Scott v. Sanford, pela Suprema Corte estadunidense. Esta, afirmou em seu julgamento que Scott não era parte do corpo político dos Estados Unidos, ou seja, julgou pela ausência de cidadania de descendentes de africanos, mesmo que tenham nascido em estados livres deste país. Assim a Suprema Corte, reconheceu judicialmente a relação de dominação onde “brancos eram cidadãos e os negros eram objetos (*subjets*), mesmo que nascidos em territórios livres do E.U.A.” (DUFOUR, ROJAS e SILVA, 2015).

Em vista disso, a submissão dos negros manteve-se legalizada e judicialmente aprovada (DUFOUR, ROJAS e SILVA, 2015). A escravidão que parecia estar próxima do



desaparecimento, em várias partes do mundo, continuava crescendo nos Estados Unidos, vertiginosamente, entre 1783 e 1861, antes da Guerra Civil. Esse fenômeno em questão, conhecido como Segunda Escravidão, representa um processo amplo em que os EUA foram um dos casos mais importantes e que tinha como objetivo trazer inovações financeiras para este país através do aumento da produtividade. (BAPTIST, 2013).

Anos depois, em 1º de janeiro de 1863, o então Presidente dos Estados Unidos, Abraham Lincoln, assinou o Ato de emancipação e mais de 4 milhões de escravos negros deste país foram libertos. Dois anos após a vigência deste ato foi proposta a 13ª Emenda à Constituição estadunidense e esta foi ratificada por todos os estados federados (DUFOUR, ROJAS e SILVA, 2015). Em seu texto, a emenda previa a proibição da escravatura.

Além desse marco importante, que sucedeu ao processo de abolição da Segunda Escravidão, temos também a entrada em vigor da 14ª Emenda Constitucional, que também foi plenamente ratificada. A partir dela, presumia-se que todas as pessoas, nascidas nos Estados Unidos, seriam consideradas cidadãos estadunidenses. Entretanto, o que se pode constatar, após essas duas emendas é que a atual conjuntura social, econômica e política em que se encontrava os EUA não seria facilmente alterada, nem mesmo estas normas de igualdade seriam interpretadas como deveriam. (DUFOUR, ROJAS e SILVA, 2015).

O racismo usado para legitimar as demandas por igualdade democrática dos norte-americanos bem-nascidos e privilegiados, durante a Segunda Escravidão, mesmo após a publicação das emendas constitucionais, persistia. Os negros continuaram a sofrer intensa discriminação racial (DUFOUR, ROJAS e SILVA, 2015). Após a Guerra Civil e a partir da vigência das emendas constitucionais os negros conquistaram o direito ao voto e houve uma mobilização política entre eles. As elites do Sul então, empenharam-se, com o apoio das elites do Norte, em reverter os ganhos dos negros. Para isso, utilizaram-se de violência e terror. (DOMINGUES, 2006).

Os anos seguintes nos Estados Unidos, fim do séc. XIX e início do séc. XX, foram de intensa segregação racial. Conhecido popularmente por Jim Crow, este momento da história foi constituído por um longo processo de conflitos sociais e políticos. Leis de segregação racial foram constantemente sendo aprovadas. A partir dessa nova conjuntura negros e brancos eram separados em hotéis, restaurantes, lojas, bondes, teatros, cinemas, cemitérios, barbearias, salões de beleza e em lugares públicos de todos os países. Era proibida a dança entre negros e brancos e muitos estabelecimentos comerciais se recusavam a atender ou servir afro-americanos. Negros



e brancos não usavam as mesmas praias ou piscinas, não faziam refeições juntos e o casamento entre as duas raças era proibido por lei em vários Estados (DOMINGUES, 2006).

A segregação refletia nas escolas, nas fábricas, nas igrejas, nas bibliotecas e nos hospitais. Pacientes negros tinham seção separadas dos brancos em hospitais. Médicos negros não podiam tratar pacientes brancos. Prevalcia um clima de tensão e animosidade, baseados na supremacia racial. Negros eram hostilizados e sofriam todas as formas de violência. A forma de violência que mais se destacava nessa época era o linchamento. Entre os anos 1882 e 1946, segundo dados do Instituto Tuskegee, 4715 pessoas foram linchadas e dessas, três quartos eram negras (DOMINGUES, 2006).

O não reconhecimento da igualdade entre negros e brancos e a crença na superioridade das raças levou a criação de vários grupos nos Estados Unidos. Um desses, conhecido como os *Ku Klux Klan* (KKK), perseguiram e queimavam negros por serem de outra raça. Em 1921, a KKK, possuía mais de dois milhões de membros. O racismo, portanto, continuou sendo a causa dos conflitos no século XX e continuava a mobilizar a sociedade estadunidense contra os negros. (GERHARDT e AZEVEDO, 2015).

Os últimos anos da década de 1910 foram marcados pelo agravamento dos antagonismos raciais nos Estados Unidos, diante das leis segregacionistas e dos linchamentos que se alastravam desde o século anterior. Os negros viviam submetidos a um regime de marginalização social, política e econômica. (DOMINGUES, 2006). Além da segregação e do linchamento, o início do século XX, foi marcado também por um processo eugênico. Esse processo tomou grandes proporções nos EUA. Os norte-americanos, familiarizados com as teorias eugênicas da Europa, adotaram a eugenia como forma de controlar a reprodução de humanos que fossem considerados “indesejáveis” pela supremacia norte-americana. (COSTA, OLIVEIRA e SANTOS, 2020).

A eugenia norte-americana, por ter sido adotada por grande parte da população e pelo governo, tornou-se uma prática familiar entre todos. Essa prática, portanto, tinha respaldo social e era considerada, com frequência, relacionada ao racismo científico, aos conceitos de melhoramento racial. Utilizando-se do respaldo social, chegou-se ao ponto de ser emitida, em 1927, uma decisão que considerava constitucional a esterilização por eugenia. (COSTA, OLIVEIRA e SANTOS, 2020).

É neste contexto social de segregação, eugenia, linchamento e opressão contra as pessoas negras que foram criadas as primeiras teorias gerais da Administração. A primeira deles



é a Escola Clássica, tradicionalmente baseada nos pensamentos de Frederick Taylor e Henry Ford. A base de pensamento desses autores tem suas raízes no final do século XIX, todavia permeia até hoje as práticas de gestão das organizações, sendo inclusive aprimorada por áreas do saber como a Engenharia de Produção.

Taylor, considerado o “pai da Administração”, era engenheiro mecânico e homem branco. Iniciou suas atividades de trabalho como operário, mas logo passou para escriturário, maquinista, contramestre (gerente) e finalmente engenheiro chefe. Aos 27 anos, em 1883, Taylor se forma em Engenharia Mecânica no Instituto de Tecnologia de New Jersey. (RAZZA, 2010). Taylor (1980) defendia a divisão acentuada do trabalho e a separação entre setores de planejamento e processo operacional são variáveis que, no setor produtivo, possibilitam o aumento da eficiência produtiva. Todavia, ressaltava que nas organizações da época os trabalhadores possuíam um grande controle do saber administrativo, em comparação com a diretoria. Isto era um fato que dava poder aos mesmos, permitindo boicotes no processo de produção, “o que chamava de ceras”. Para aumentar o controle sobre o processo de produção, o autor defendia uma acentuada divisão do trabalho, iniciando pela nítida separação entre direção e operação. Cabe, assim, à direção aprender os processos operacionais realizados pelos trabalhadores e cumprir a função de planejar, coordenar e controlar todas as atividades administrativas. Os operários devem apenas seguir à risca cada uma das funções determinadas e não analisar o trabalho, visto que os mesmos não têm tempo e dinheiro para isso. Para cumprir tal função conforme o determinado, e partindo do pressuposto que os trabalhadores são “vagabundos” e “preguiçosos” por natureza, o sistema de controle deveria ser direto e rígido, o que possibilitaria evitar as ceras e fazer com que cada trabalhador cumprisse rigorosamente cada uma das funções padronizadas.

Em síntese, os métodos de Taylor contribuíram para a constituição de uma teoria do pensar administrativo, que se baseava na superespecialização do trabalho, com nítida divisão entre direção e produção, e na sistematização de estudos visando o planejamento rígido e formal. Deve-se ressaltar, contudo, que esses métodos, apesar de darem resultados na lógica da eficiência econômica, geraram sérios resultados negativos, não só pelo desemprego em massa, mas nas condições físicas dos trabalhadores, pela intensidade do ritmo do trabalho, ampliando a exploração pela mais-valia relativa. Observa-se ainda que a própria linguagem de Taylor, ao tratar dos funcionários, representava a visão de mundo que o autor tinha dos operários, como peças substituíveis de um sistema produtivo, que levava em consideração apenas a maximização dos retornos produtivos.



A ideia de Taylor sobre a gestão era sustentada pela crença na harmonia administrativa, na qual os interesses dos patrões e operários poderiam ser resolvidos por meio de uma gestão eficiente. Essa lógica de trabalho, contudo, representava não só a busca pela ordem e permanência do *status quo*, mas uma forte influência *Quaker*, que sintetizava a crença e resolução dos problemas pelo trabalho. Havia assim, fortes relações entre a ética protestante e o espírito do capitalismo. Ou seja, aqui o puritanismo trouxe para a vida econômica o que faltava para a época. Motta (1994) levanta ainda a própria hipótese da personalidade de Taylor, do tipo aval-compulsivo, ter refletido também na sua filosofia de administrar, principalmente na obsessão pelo controle.

Outro autor que faz parte desta corrente de pensamento administrativo é Henry Ford, nascido nos Estados Unidos e que se descreve como industrial, inventor, empresário. Assim como Taylor era um homem branco. Em sua obra intitulada, *Minha vida, Minha obra*, afirma que a sua primeira lembrança era a de que o trabalho agrícola, considerando os resultados obtidos, requeria um esforço excessivo. (FORD, 1926). Ford foi fundador de um dos setores automobilísticos dos Estados Unidos. O mesmo assume em seu livro, “*Minha vida e minha obra*”, que adotou na íntegra os métodos de Taylor como procedimentos administrativos, todavia, com algumas inovações. Quanto ao processo de produção, Ford (1926) criou esteiras e fez modificações no *layout* da fábrica, o que facilitou a chegada dos produtos aos funcionários, reduzindo o tempo morto (tempo em que o trabalhador não produz, por não ter mercadorias ou insumos). Tal modo de sistematização dos processos, na busca da redução do tempo morto, até alguns anos atrás se manifestava formalmente em algumas disciplinas da Administração, como Organizações & Métodos, que se baseavam nas melhorias da eficiência dos processos operacionais e administrativos.

As propostas levantadas por Ford propagaram-se por todo o mundo após a Segunda Guerra Mundial e estenderam-se até a década de 1970. Conforme observa Druck (1999), as ideias consolidaram-se nos Estados Unidos porque existia um jeito americano de viver que correspondia à lógica de consumo em massa, que sustentava o consumo e a produção das empresas que adotavam este modo de gestão. Nesse período, o capitalismo nos países imperialistas alcançava taxas de crescimento econômico expressivas com a melhoria do padrão de vida, a preservação da democracia de massa e a diminuição das ameaças de grandes guerras entre capitalistas. Aliando-se a uma política de Bem-Estar Social (*keynesiana*), o fordismo teve um surto de expansão internacional, envolvendo uma série de outras nações. (DRUCK, 1999).



Lipietz (1991) ressalta ainda que havia um “compromisso fordista” entre o Estado, as leis trabalhistas e os modos de produção, que facilitava e sustentava o modo de gestão. Pois havia: legislação sobre o salário mínimo e as convenções coletivas, levando a sua generalização, e indução do aumento do poder aquisitivo dos trabalhadores, de acordo com o aumento da produtividade; previdência social que possibilitava à população manter-se como consumidora, mesmo quando impedida de exercer alguma atividade assalariada; e emissão de moeda, controlada pelo banco central, de acordo com as necessidades da economia, levando à desvinculação entre a moeda em circulação e as reservas em ouro. De acordo com Lipietz (1991), “o ‘compromisso fordista’ realizava a conexão entre produção de massa e consumo de massa crescente”. Foi recebido pelo mundo inteiro no desfecho da guerra como *o american way of life*, um modelo produtivista e ‘hedonista’, isto é, fundado na busca da felicidade através do aumento das mercadorias consumidas por todos.

Logo depois da Escola Clássica, em 1930, surge a Escola de Recursos Humanos, que tem como um de seus principais autores Elton Mayo, nascido na Austrália. Ele era um homem branco, que realizou experiências em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago no bairro de Hawthorne. Quanto às variáveis históricas que motivaram o seu surgimento, existem autores de cunho funcionalista, como Chiavenato (2004), que sustentam a crença de que se tratava de um momento histórico em que se buscou contrapor as ideias da Escola Clássica, acusada de precarizar o trabalho, para seguir um processo de humanização das organizações. Todavia, esta visão não leva em consideração as relações de poder e interesses que permeiam a Escola de Recursos Humanos. Ao contrário do que afirma Chiavenato (2004), pelo menos dois outros motivos sustentaram o seu surgimento. O primeiro relaciona-se ao fato de que, naquele momento histórico da sociedade americana, ao resolverem os problemas econômicos mais imediatos, abriu-se espaço para o atendimento dos problemas humanos. Dessa forma, verifica-se a substituição da autoridade formal pela adoção de técnicas de persuasão, que, segundo Motta (2010), estavam mais ligadas às novas configurações organizacionais e de trabalho. A automação desloca a função produtiva para a de controle, eliminando a possibilidade da hierarquia simples da Escola Clássica, o que reforça a necessidade de cooperação e comunicação. O segundo motivo está relacionado com o fortalecimento dos sindicatos, o que exigiu métodos de controle que superassem o controle autoritário pelo controle psicológico. Isto, porque os representantes da Escola Clássica viabilizaram a primeira fase do capitalismo monopolista, mas suas tentativas de obter, através da força, a “harmonia” nas relações trabalhistas mostraram-se bastante limitadas. Tais métodos não contribuíam para



reduzir a dissonância cognitiva do funcionário em relação à exploração de sua força de trabalho, e esta fragilidade abriu espaço para contestações individuais e organizadas ao sistema, que acabaram por fortalecer o movimento sindical. Assim, a Escola de Recursos Humanos buscou solucionar as falhas da Escola Clássica, formulando uma resposta intelectual ao sindicalismo e dando continuidade à ideologia da “harmonia administrativa”. (PAES DE PAULA, 2002).

Os resultados das investigações de Mayo (1949) apontaram para a possibilidade de criação de princípios e técnicas que corroboraram a ideia de que as motivações não se limitam apenas a questões econômicas, mas também sociais. Isto incitou a criação de políticas e estratégias de motivação baseadas em novas formas de recompensa e sanções não materiais.

Outra observação dizia respeito ao ambiente de trabalho. Girava em torno da transformação de um contexto de atividades monótonas, com pouca interação social, em um ambiente mais amigável, que permitisse a ampliação de grupos sociais, maior motivação e conseqüentemente maior produtividade para as organizações. Ou seja, quanto maior a integração social do grupo, maior será a sua vontade de produzir, ao contrário do que dizia a Escola Clássica, que colocava os fatores físicos como determinantes. Hoje, existem diversas organizações que fazem uso de jogos lúdicos dentro do próprio ambiente de trabalho, bem como realizam trocas de funções entre os membros para evitar a monotonia e possibilitar o aumento do comprometimento dos envolvidos. No mesmo sentido, foi possível observar que nem sempre os modos de controle direto presentes na supervisão rígida defendida por Taylor, geravam resultados satisfatórios. Isto abriu espaço para a adoção do controle também de maneira indireta, principalmente por meio de mecanismos subjetivos.

Por fim, os estudos contribuíram para se pensar as relações informais como um meio de manifestação e a existência de leis próprias que regem e determinam a produção (ou seja, o comportamento do empregado é baseado no comportamento dos grupos e organizações informais, cada empregado não age isoladamente). Isso implicou na preocupação com o controle, inclusive dos procedimentos informais, que permeiam geralmente os procedimentos subjetivos.

Ao analisar as bases ontológicas que perpassam o pensamento de Elton Mayo, Paes de Paula (2002) ressalta que a ideologia da harmonia administrativa, iniciada por Taylor, tem continuidade em Mayo, pois o autor se preocupava em evitar os conflitos e promover o equilíbrio nas organizações. Para Mayo, os conflitos industriais eram vistos como meros desajustes e não conflitos de lógicas. Por considerar o conflito como essencialmente mau, Mayo



propunha investimentos em mecanismos que tornassem os objetivos organizacionais e individuais convergentes e as relações mais harmoniosas, garantindo a continuidade da lógica da harmonia administrativa. É assim que as dinâmicas de grupo, bem como a participação do funcionário na organização, passam a ser amplamente utilizadas como instrumentos promotores do consenso influentes no nível psico-afetivo.

O positivismo é a base da lógica cooperativa e integradora que permeia a Escola das Relações Humanas: é a partir das máximas cooperação, consenso, integração e participação que Mayo vai reequacionar a lógica eficientista da Escola Clássica. Nisto reside o caráter ideológico da Escola, que procurava dissimular a dominação através de discursos e práticas participativas, desviando a atenção de seu objetivo central que era manter a produtividade nas organizações.

Por outro lado, a Escola das Relações Humanas também herda características tayloristas, na medida em que mantém a separação entre planejamento e execução e prossegue escamoteando os conflitos, pois apenas substitui a contenção direta pela manipulação. Ou seja, na visão de Mayo, a solução dos problemas dos trabalhadores era um assunto reservado à direção (FARIA, 1985a).

A Escola de Recursos Humanos abriu espaço para a ampliação do uso da psicologia e, conseqüentemente, dos estudos relacionados ao gerenciamento do comportamento nas organizações. Neste sentido, a Teoria Comportamental dá continuidade às ideias e pressupostos da Escola Clássica, relacionando-se com o pensamento de autores que se baseavam principalmente nos estudos vinculados a questões motivacionais e nos modos de influenciar e gerenciar os trabalhadores nas organizações.

Um dos primeiros autores desta corrente é Herbert Simon, americano, considerado um dos melhores economistas de sua época. Simon era um homem branco, autor de vários livros e artigos em sua área. Em 1947 publicou o livro *Comportamento Administrativo*, que traz novos conceitos ao tratamento do processo de tomada de decisões e questões vinculadas às ideias de autoridade e lealdade nas organizações. O autor amplia as concepções referentes às tomadas de decisões, afirmando que, ao contrário do que pensavam os autores da Escola Clássica, nem sempre é possível tomar uma decisão ótima, mas apenas satisfatória. Isto ocorre porque existe uma racionalidade limitada ocasionada por restrições humanas (a impossibilidade de compreender o todo); de informações (a falta de informações para analisar as decisões) e de tempo (a escassez de tempo para compreender as possibilidades de uma decisão).



Vinculados às questões referentes às tomadas de decisões, o autor destacava os problemas dos conflitos presentes nas organizações, que geralmente se baseiam nas diferenças entre os interesses organizacionais e individuais. Ao aprofundar os processos subjetivos, o autor observa que todo o indivíduo tende a aceitar uma ordem por uma questão racional de escolha. Ou seja, o mesmo pondera sempre entre em acatar ou não a ordem, de acordo com um conjunto de valores predominantes. Assim, Simon (1965) propõe pensar a importância da constituição da lealdade nas organizações, ou seja, de compreender os interesses e ofertar para os trabalhadores benefícios objetivos e subjetivos, possibilitando, em contrapartida, a sua entrega, no privilégio dos objetivos organizacionais.

Porém, por detrás dessa proposta de lealdade, há estudos que apontam o quão perversamente as organizações têm empregado os mecanismos objetivos e subjetivos para obter o controle e promover a cooptação subjetiva dos indivíduos. Pagés (1987) ressalta técnicas de imaginários, mitos e rituais como mecanismos para se criar uma identificação do empregado com a organização, o que tende a ampliar a possibilidade de manutenção da lealdade, em prol da obediência dos interesses organizacionais. Todavia, esses processos subjetivos de cooptação dos indivíduos geram também diversas doenças e sofrimentos psíquicos para os envolvidos, conforme apontam estudos sobre o tema (DEJOURS, 1992). As ideias desses autores contribuíram para o campo, no sentido de levantar questões para a gestão de relações humanas que interferem na interação e, conseqüentemente, nas relações de produtividade do trabalho. Todavia, conforme observa Rosa (1990), motivadas unicamente por uma lógica do aumento da produtividade nas organizações e do controle do comportamento dos indivíduos, as teorias mostram-se em completa adequação com o paradigma do sistema capitalista e seu papel ideológico.

Rosa (1990) sustenta o argumento, ressaltando que as sociedades capitalistas exigem a expansão contínua do mercado e isso é conseguido por um aumento progressivo da demanda de bens de consumo. Onde uma demanda genuína não existe, ela precisa ser criada. Onde as necessidades reais estão satisfeitas, o consumo precisa ser aumentado pela provocação de falsas necessidades. Para a manutenção deste sistema, e como seria impossível uma expansão continuada através do aumento da população, nada mais adequado do que uma teoria das motivações que apresente o ser humano como alguém com necessidades ilimitadas e constantes.

Sob o ponto de vista epistemológico, as teorias apresentam as mesmas tendências positivistas ao trazerem um caráter genérico e de replicação para todos os contextos sociais. No tocante às questões ideológicas, deduz em sua teoria da hierarquia uma inferência universal das



necessidades humanas, desconsiderando o caráter histórico do ser humano. Assim, deve-se questionar até onde essas necessidades são inerentes ao ser humano ou poderiam ter sido modeladas pelo atual sistema econômico (ROSA, 1990).

Outro autor que também estão ligados à Teoria Comportamental é Douglas McGregor, cuja base de análise envolve os modos de tratar as pessoas nas organizações. McGregor (1960), homem branco e americano, ressalta que existem dois modos de gestão de pessoas: o primeiro chamado de teoria x que vê os homens sob o ponto de vista econômico, e a teoria y que vê o homem enquanto ser social. Segundo esses pressupostos, o primeiro modo de gestão envolve uma relação autoritária e rígida, baseada nos modos tayloristas de gerenciar. Já as ideias da teoria y, com as quais o autor simpatiza e defende como um modo superior, apontam maneiras de gestão mais abertas e dinâmicas, relacionadas com as questões de participação dos trabalhadores.

Ressalta-se, entretanto, que, apesar da defesa na adoção de métodos participativos, os mesmos constantemente estão limitados aos interesses da cúpula, que decidem sobre as questões estratégicas da organização, apontando para uma flexibilização apenas para o que seja do interesse da organização. Ou seja, sob o ponto de vista ideológico, Tragtenberg (1980) ressalta que, ao utilizar técnicas participativas, a Teoria Comportamental seria responsável por criar nos funcionários uma “falsa consciência” de que são importantes no processo decisório, quando na verdade apenas endossam decisões que já foram tomadas. Observa-se, ainda, a mesma visão ontológica de crença na ordem e, assim, nas harmonias administrativas. Pois, conforme ressalta Faria (1985a), por detrás de todas essas panaceias, os problemas objetivos (econômicos, jurídicos, ideológicos) não são sequer referidos, inclusive as questões pertinentes aos conflitos, às relações de poder, são resolvidas com um “belo” estilo gerencial. Deste modo, todo o esforço de participação e também visando estabelecer um trabalhador como indivíduo apoliticamente comportado, é concebido sob o predomínio de uma racionalidade instrumental, que nega os conflitos internos e tem como base a lógica da conformação do comportamento do trabalhador.

Assim, sob a síndrome comportamentalista, o trabalhador não é em si um ser que age conscientemente, mas um ser que se comporta segundo padrões exteriores. Entendendo comportamento como “a conformidade a ordens e costumes ditados pelas conveniências exteriores, [o trabalhador] tornou-se uma criatura que se comporta” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 51).



Feitas as considerações referentes à Escola Clássica e à Escola de Recursos Humanos e Comportamental, observa-se que, por detrás de cada uma das técnicas e princípios desenvolvidos, existia um contexto histórico e político que interferiu e permeou essas teorias. Entretanto, observa-se que as teorias não mencionam a escravidão, a segregação racial que existia nos Estados Unidos no período em que aquelas foram criadas. A questão racial foi silenciada nas teorias. Por isso, podemos inferir, que essas primeiras teorias, que permeiam até hoje o pensamento administrativo, apontam para harmonias administrativas por negarem os conflitos e colocarem os homens como subproduto de uma lógica formal e linear. As teorias da gestão tradicional não consideram que suas categorias básicas são históricas e respondem às necessidades específicas dos sistemas sociais, apresentando-se apenas como um conjunto de técnicas neutras. Desse modo, mostram-se ideológicas (TRAGTENBERG, 1971, 1974).

Através do discurso da neutralidade escondem-se os artifícios usados pela classe dominante para tentar esconder as formas de opressão. Partindo dessa premissa, percebe-se que o preconceito e a discriminação racial sempre existiram, mas muitas vezes são escondidos, distorcidos, voluntariamente ou não. Sendo assim, evidencia-se que é através da falta de discurso, ou seja, do silenciamento, que as classes superiores usam o recurso ideológico, presentes nessas teorias, para esconder a realidade opressiva em que se vivem os negros.

Consequentemente, essas teorias promovem a invisibilidade do racismo e isso contribui para tornar o desenvolvimento da consciência negra ainda mais difícil e um possível confronto racial torna-se assim, cada vez menos provável.

Um exemplo clássico da invisibilidade da discriminação aconteceu nos Estados Unidos no ano de 1976 onde cinco mulheres negras entraram com uma ação judicial contra a empresa General Motors (GM) alegando que o sistema de senioridade da empresa na realidade reproduzia antiga discriminação contra mulheres negras. Todas as mulheres que foram contratadas pela GM a partir da Lei dos Direitos Civis de 1964 (lei que proíbe discriminação com base em raça, cor, religião e outros) foram demitidas em 1970. Na sentença ficou decidido pelo tribunal que este não era um caso de discriminação de gênero porque a GM já contratava mulher antes de 1964. Só que essas mulheres eram brancas. Já a questão racial foi rejeitada porque havia homens negros trabalhando na linha de montagem da fábrica da GM. E assim a justiça desagregou a acusação de discriminação racial e de gênero por parte de mulheres afro-americanas. (KERNER, 2012)



Por fim, se reconhece que não se podem inferir as reais intenções dos criadores das teorias gerais da administração. Entretanto, este estudo buscou identificar e desvendar a ideologia por detrás dessas teorias, pois verificou-se neste estudo que estas não consideraram a problemática racial que existia nos Estados Unidos na época em foram criadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não podemos afirmar que as teorias de gestão abordadas neste artigo são racistas. Entretanto, pode-se verificar, após a análise do contexto social, político e econômico da época em que essas teorias foram criadas que, ao não abordarem a problemática racial dos Estados Unidos, essas contribuíram para silenciar e tornar invisível as práticas racistas.

Destaca-se que as técnicas e ideologias dessas teorias eram pautadas no mercado e tinham como objetivo manter a supremacia de classe. Para isso, valiam-se da discriminação racial, contribuindo assim, para a replicação e a manutenção do racismo.

Além disso, mesmo que simbolicamente, o processo de criação dessas teorias comprova a invisibilidade da população negra e a discriminação racial, pois, verifica-se que não há a participação de pessoas negras na criação das teorias de gestão tradicional. Essas teorias foram criadas por homens e homens brancos, detentores do poder, donos do processo de produção, donos do capital. Os negros, foram excluídos do processo de elaboração das técnicas e ideologias dos modos de gestão.

Ressalta-se que este estudo permitiu a análise de uma área ainda não explorada e que este estudo contribuiu para o avanço dos estudos deste campo. Os dados produzidos aqui ajudaram a explicar como o racismo se mantém e se reproduz em nossa sociedade em função dos modos de produção e poderá servir como base para outros estudos onde o destaque for o racismo.

Por fim, reconhece-se que a classe racialmente explorada não tem ou, tem poucas condições econômicas, políticas e socioculturais que possibilitaria elaborar uma articulada reação ao modo de produção no qual estão compulsoriamente inseridos. Entretanto, é preciso pensar novas formas de se estabelecer as relações trabalhistas, novas formas de se fazer a gestão, uma ordem econômica e social em que não mais prevaleça a diferença de classes e nem a exploração de uma classe racial para manter a supremacia de outra.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. L. **O que é racismo estrutural?** Belo Horizonte: Livramento, 2018.

BAPTIST, E. E. **A Segunda Escravidão e a Primeira República Americana**. Scientific Electronic Library Online, São Paulo, jun 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma revisão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, C. D. S.; OLIVEIRA, K. K. D.; SANTOS, F. S. D. **O Pensamento Eugênico e a Validade das “Raças Humanas” no Século XXI**. *Scientia Vitae*, São Paulo, v. 10, n.30, 2020.

COSTA, A, S, M; SARAIVA, L A. **O Consenso, o Exemplo e a Inexorabilidade: Discursos Hegemônicos acerca do Empreendedorismo como Mecanismo de Reprodução do Capital**. In: XXXIII ENANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro, 2011.

DEJOURS, C. **Uma nova visão de sofrimento nas organizações**. IN: CHANLAT. J. F. (org). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992.

DOMINGUES, P. **A visita de um afro-americano ao paraíso racial**. *Revista de História*, São Paulo, v. 155, 2006.

DRUCK, G; BORGES, A. **Terceirização: balanço de uma década**. *Cadernos CRH UFBA*, n.37, p.111-139, jul./dez, 2002.

DRUCK, M, G. **Globalização e reestruturação produtiva: o fordismo e/ou japonismo**. *Revista de Economia Política*, v.19, n.2, abr-jun, 1999.

DUFOUR, F. P.; ROJAS, C. C. C.; SILVA, S. G. **A atuação da suprema corte dos E.U.A. sobre direito dos negros: uma análise a partir do caso “BROWN V. THE BOARD OF EDUCATION”**. *Anais do Evento de Iniciação Científica*, Curitiba, 1, n. 4, 2015.

HASENBALG, C. **Lugar de Negro**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1982.

FARIA; J, H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985a.

FERNANDES, Florestan. **O protesto negro**. *Revista São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 15-17, 1988.

FORD, H. **Minha vida e minha obra**. Rio de Janeiro: Companhia editora Nacional, 1926.

FRANÇA FILHO, G. **A via sustentável solidária no desenvolvimento local**. *O&S*, v.15, n.45, p.140-154, Abr./Jun., 2008a.



GERHARDT, D. F.; AZEVEDO, W. F. D. **O preconceito estadunidense nas políticas internas e externas com a América Latina, durante a Guerra de Secessão e a expansão no século XX.** Revista Perspectiva, v. 8, n. 14, 2015.

GUERREIRO RAMOS, A., A nova ciência das organizações – uma reconceituação da riqueza das nações. São Paulo: FGV, 1981.

IANNI, O. **Escravidão e Racismo.** São Paulo: Hucitec, 1978.

JÚNIOR, J. F. **O combate à discriminação racial nos EUA: estudo histórico comparado da atuação dos três poderes.** Sociedade em Estudos, Curitiba, 2, n. 2, 2007. 53-61

KERNER, Ina. **Tudo é interseccional?: Sobre a relação entre racismo e sexismo.** Novos estudos CEBRAP, p. 45-58, 2012.

LIPIETZ, A. **Audácia: Uma Alternativa para o Século 21.** São Paulo: Nobel, 1991.

MAYO, E. **Hawthorne and the Western Electric Company.** The Social Problems of an Industrial Civilization. Routledge, 1949.

MCGREGOR, D. **The human side of emprise.** Cambridge: MIT Press, 1960.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social.** São Paulo: Cortez, 2002.

MORGAN, E. S. **Escravidão e liberdade: o paradoxo americano.** **Scientific Electronic Library Online**, Abril 2000. 121-150.

MOTTA, F, C. Dr. **Taylor no Semi-divã.** Revista de Administração de Empresas, Jan./fav, 1994.

MOTTA, F, C. **Teoria das organizações: evolução e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PAES DE PAULA, A.P. **Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível.** Revista de Administração Pública, v. 36, n. 1, p. 127-144, jan./fev., 2002.

PAGÉS, M. **Poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

RAZZA, B. M. E. A. **Da organização científica à ergonomia: a contribuição de Frederick Winslow Taylor.** A evolução histórica da ergonomia no mundo e seus pioneiros. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

ROSA, C, P. **Maslow: ciência x ideologia.** In: XIV ENANPAD. Florianópolis, 1990.

RUSSO, G. M; LEITÃO, S, P. **O que é Terceirização: Uma análise desconstrutivista.** O&S; v.13, n.36, 2006.



SILVA, L, A, M. **Da informalidade à empregabilidade: reorganizando a dominação do mundo do trabalho.** Cadernos CRH UFBA, n.37, p.81-109, jul./dez, 2002.

SIMON, H, A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

TAYLOR, F. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1980.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo: Moraes, 1980.

TRAGTENBERG, M. **A teoria geral da administração é uma ideologia?** Revista de Administração de Empresas, v.11, n. 4, p.7- 21, out./dez, 1971.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia.** São Paulo: Ática, 1974.