

**Rômulo Carvalho Cristaldo**

Universidade Federal da Grande Dourados  
(Dourados, MS, Brasil)  
romulocristaldo@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-6073-6413

Sobre o campo de saber da administração: gestão,  
organizações e divisão do trabalho

On the knowledge field of administration: management,  
organizations and division of labor

---

RESUMO

Este é um ensaio teórico com o objetivo de apresentar e discutir um modelo de representação do campo da administração e dos estudos organizacionais, destacando relações dialéticas e dialógicas entre seus interesses fenomênicos e estruturais. Analisam-se diferentes interpretações do escopo, alcance e relações da administração e dos estudos organizacionais, chegando a um modelo de representação que integra as noções de centralidade da gestão e das organizações, a partir de uma perspectiva crítica. O método empregado é a reflexão e a dedução lógica, a partir de uma sistematização integrativa de referências. Sugere-se que os objetos típicos da administração e dos estudos organizacionais — a gestão e as organizações — são manifestações fenomênicas das divisões social e técnica do trabalho no modo de produção capitalista. Os interesses do campo se localizam no âmbito das relações dialéticas entre esses fenômenos e suas essências, bem como na dialógica entre si.

**Palavras-Chave:** administração. estudos organizacionais. gestão. organização. materialismo histórico-dialético.

---

ABSTRACT

In this theoretical essay, the aims are to show and discuss a model for the management and organizational studies field of knowledge, emphasizing the dialogical and dialectical links between its phenomenal and structural object. We analyze the scope, limits, and relations between management and organizational studies (OS). In the end, we present a visual model that integrates management and organizations as the main objects of the field. The method employed was the integrative systematization of references and logical deduction. The thesis of the paper is that the typical objects of the management/OS field—management practices and organizations—are respectively phenomenal manifestations of the technical and social divisions of labor in the capitalist mode of production. Therefore, the interests of the field would be within the scope of the dialectical and dialogical relations between these social processes.

**Keywords:** management. organizational studies. organizations. dialectical and historical materialism.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras  
29.075-910, Vitória-ES  
gestaoeconexoes@gmail.com  
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br  
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em  
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Recebido em: 26/07/2021  
Aceito em: 30/11/2021  
Publicado em: 18/01/2022

## Introdução

Nas sociedades contemporâneas é difícil precisar o status da gestão e das organizações, tamanha sua importância e ubiquidade. O gerencialismo aparece como a ideologia dominante do capitalismo global (Klikauer, 2013), ao ponto de ser equiparado a um modo de produção (Duménil & Lévy, 2020). O poder e a estatura da organização burocrática capitalista no final do século XX chega a alcançar contornos de uma nova modalidade de “imperialismo 3.0” (Baars, 2019, p. 343, tradução nossa). De certa forma, essas interpretações atestam a necessidade de se precisar os limites dos campos dedicados ao estudo desses fenômenos, a administração e os estudos organizacionais.

A administração apresenta uma existência dual, de um lado como ciência ou campo de estudo, de outro como atividade prática, arte ou campo de fazeres (Mattos, 2009). Trata-se de um conjunto sistemático de conhecimento e de produção científica em grande parte já consolidado e, talvez por isso, ainda persevere na academia um debate sobre qual seria a natureza e o objeto da administração (Czarniawska & Mouritsen, 2009; Rilatiana et al., 2020; Romme, 2017). A polêmica indaga se a gestão enquanto atividade prática seria esse objeto, ou se, pelo contrário seriam as organizações enquanto instituições (França, 2009; Santos, 2017; Serva, 2017). O afloramento dessas indagações num campo de muitas certezas (Klikauer, 2013) assegura a relevância e a necessidade de mais uma contribuição para esse debate.

Os teóricos que tomam a organização como objeto partem da premissa de que a especificidade das sociedades contemporâneas está no fato de que as burocracias, privadas e estatais, são suas instituições dominantes. Assim sendo, o estudo sistemático das formas de integração, socialização e comportamento nas organizações seria de destacada necessidade (França, 2009). Nesse caso, a organização aparece como uma singularidade, uma estrutura coletiva em relação muito próxima com a sociedade, mas qualitativamente diferente.

Por outro lado, aqueles que consideram que a gestão é o objeto da administração, argumentam que a organização é, na verdade, um dos espaços sociais no qual se manifestariam fenômenos relacionais diversos. Pois então, cada um desses fenômenos seria da competência de diferentes ciências — a cultura organizacional para a antropologia, a política nas organizações da ciência política, e assim por diante — cabendo a administração o fenômeno da gestão (Santos, 2017). Para essa perspectiva, a organização funciona como uma amostra da sociedade em menor escopo, desta apenas quantitativamente distinta.

E há ainda aqueles para quem existe uma separação teleológica e epistemológica entre a gestão e a organização, enquanto se ocupam coincidentemente dos mesmos objetos (Grey, 2010). A administração se apresentaria como um campo exclusivamente técnico — uma ciência social aplicada —, que se ocuparia da prática da gestão, esta pensada como um conjunto de tecnologias para aprimorar a performance das organizações empresariais. Ao passo que a sistemática investigação das organizações, enquanto processos sociais complexos, seria da competência dos estudos organizacionais. Assim, os estudos organizacionais conformariam um campo de ciência fundamental.

Neste trabalho essas três alternativas não são necessariamente rejeitadas, embora integradas de uma maneira particular. A percepção fundamental aqui é a de

que embora administração e estudos organizacionais apareçam como campos formalmente distintos, no que tange ao seu rol de interesses e objetos, estruturalmente ambos se encontram de tal forma associados, que se mostram coincidentes. A separação, por fim, empobrece os potenciais tanto da administração, que perde a densidade teórico-epistemológica dos estudos organizacionais, como dos estudos organizacionais, que sem a administração pode ressentir de concretude onto-prática. Assim, propõe-se aqui uma síntese, partindo das premissas fundamentais da crítica radical da economia política (Kosic, 2002) e do estudo da função de direção no modo de produção capitalista (Cunha, 2018), para se construir um mapeamento de quais seriam, os objetos da administração e dos estudos organizacionais como campo integrado, numa perspectiva crítica.

Sugere-se que gestão e organização se encontram de tal modo entrelaçadas que formam uma existência única indissociável, por isso mesmo incompreensível separadamente (Cunha, 2020). Esta totalidade, por sua vez, se manifesta como campo — num sentido amplo, como um conjunto de saberes práticos e científicos, bem como de comportamentos, procedimentos e critérios de verdade, a partir de premissas ontológicas e epistemológicas contraditórias, uma vez que reflexo de relações sociais concretas (Lima & Campos, 2015) — em sua dupla expressão na forma da administração e dos estudos organizacionais. Em outras palavras, argumenta-se neste ensaio que a administração e os estudos organizacionais compõem uma totalidade dialética (Kosic, 1992) e dialógica (Bakhtin, 1997).

Portanto, pretende-se nesse trabalho apresentar e discutir um modelo de representação do campo da administração e dos estudos organizacionais, destacando relações dialéticas e dialógicas entre seus interesses fenomênicos e estruturais, como um campo integrado. Para tanto, a seguir esse artigo se divide em mais quatro partes, mais as considerações finais. Na primeira, discutem-se as noções de dialética, dialógica e totalidade, como formas de expressão das relações entre as categorias que são desenvolvidas ao longo do texto. A base fundamental ali é o materialismo histórico-dialético. Em seguida, recupera-se o debate acerca da natureza da gestão enquanto prática e corpo de conhecimentos. Na sequência, apresenta-se uma interpretação para o fenômeno da organização, bem como dos estudos organizacionais.

Nessas duas seções de desenvolvimento, optou-se por iniciar recuperando a noção *mainstream* dos fenômenos aqui debatidos, gestão e organização, para depois, na própria seção, se chegar a um conceito para sua compreensão como totalidade concreta, com base na identificação das suas essências. Na última seção, integram-se os diferentes conceitos por meio da proposição de um modelo gráfico-visual com o intuito de representar o campo da administração e dos estudos organizacionais, destacando as modalidades de relação entre as categorias de gestão, organização, divisão técnica do trabalho e divisão social do trabalho.

## Dialética, Dialógica e Totalidade

A discussão sobre dialética, que remonta ao filósofo pré-socrático Heráclito de Éfeso, é em si uma aventura de muitos desafios e alternativas. Isto pois se trata da reflexão acerca das naturezas das coisas do mundo, dos fenômenos e de suas essências, enfim, sobre as bases fundamentais das quais partem os mais diferentes sistemas filosóficos do Ocidente (Gurvitch, 1987). Esse é o caso do método

materialista histórico-dialético (MHD), o qual surgiu da assimilação (com diferenciação) da dialética hegeliana por parte de Karl Marx, enquanto desenvolvia sua crítica do capitalismo (Ilyenkov, 2018).

Uma primeira aproximação pode ser formulada sobre a ideia de que ‘a dialética trata da “coisa em si”. Mas a “coisa em si” não se manifesta imediatamente ao homem. Para chegar a sua compreensão, é necessário fazer não só certo esforço, mas também um *detour*.’ (Kosic, 2002, p. 13). O MHD parte da premissa de que não há uma distinção entre aparência (fenômeno) e essência (coisa-em-si) no sentido de uma oposição dicotômica entre falsidade e verdade, mas sim compõem uma totalidade relacional que engloba duas diferentes instâncias de compreensão da realidade, uma superficial (imediate) e outra profunda (mediata). Ou melhor, dois níveis de entendimento sobre como a realidade é construída pela práxis humana.

A teoria do conhecimento supõe, por princípio, a separação entre o sujeito de conhecimento e o objeto a ser conhecido (Hessen, 1999). No entanto, no MHD o mundo real não aparece para as pessoas como um objeto do conhecimento, mas sim como um espaço histórico de existência prático-sensível. Primordialmente os indivíduos se relacionam com os ambientes naturais e sociais por meio da ação (atividade laboral, social etc.) e, a partir desta, produzem seus meios de vida, assim como também as representações subjetivas dos fenômenos tais como lhe aparecem aos sentidos. Porém, “a existência real [a coisa em si] e as formas fenomênicas da realidade [...] são diferentes e muitas vezes absolutamente contraditórias com a lei do fenômeno, com a estrutura da coisa e, portanto, com seu núcleo interno essencial e o seu conceito correspondente.” (Kosic, 2002, p. 14).

A enorme quantidade de fenômenos com os quais os homens se relacionam na sua existência diária, que estão a todo o momento tomando a atenção de seu aparato sensorial, compõe uma esfera relacional circunscrita ao plano da “pseudoconcreticidade” (Kosic, 2002, p. 15). Essa instância superficial da realidade inclui: (1) o mundo dos fenômenos; (2) a práxis fetichizada, na qual indivíduos se inserem sem reflexão crítica acerca de sua finalidade concreta; (3) o mundo das representações do senso comum; e (4) o mundo dos objetos fixados, aparentemente naturais, mas verdadeiramente resultado da práxis humana — a moeda, a “lei” de oferta e procura, a mercadoria, entre outros.

A esfera pseudoconcreticidade se mostra, porém, como uma amálgama de verdade e engano, ao mesmo tempo. O fenômeno esconde e manifesta a essência, guarda com esta uma relação íntima, dependente, dialética. Enquanto que o fenômeno é o imediato — o que se capta através dos sentidos —, a essência é o que há de mediato, que só pode ser acessado por meio da reflexão crítica e, por isso mesmo, fica oculta em suas especificidades daqueles que não a procuram adequadamente. O mundo fenomênico aparece diretamente por ser resultado da práxis humana do dia-a-dia. Ao transitar através das mais diversas querelas, as pessoas se relacionam umas com as outras, com as coisas, destas e daquelas adquirindo percepções imediatas que não correspondem, necessariamente, à as essências mediatas (Kosic, 2002).

“Os fenômenos e as formas fenomênicas das coisas se reproduzem espontaneamente no pensamento comum como realidade [...] não porque sejam os mais superficiais e mais próximos do conhecimento sensorial, mas porque o aspecto fenomênico da coisa é produto da praxis cotidiana.” (Kosic, 2002, p. 19). Contudo, tal instância da realidade se manifesta num tipo de prática fetichizada, que não é

ilustrada pela reflexão, muito menos pela crítica e, por isso, desprovida dos significados essenciais da realidade e dos determinantes de funcionamento. Paralelamente, o mundo que é considerado concreto (a instância das essências) é igualmente produto da práxis humana, porém quando percebida em condições mediatas:

O mundo real, oculto pela pseudoconcreticidade, apesar de nela se manifestar, não é o mundo das condições reais em oposição às condições irreais, tampouco o mundo da transcendência em oposição à ilusão subjetiva; é o mundo da praxis humana. É a compreensão da realidade humano-social como unidade de produção e produto, de sujeito e objeto, de gênese e estrutura. (Kosic, 2002, p. 23).

Para apreender a essência dos fenômenos (a coisa-em-si) é premente a reflexão para a construção de uma representação mais profunda que o mero relatar dos sentidos, processo que corresponde à formulação de um conceito capaz de perceber e abarcar a práxis humana por detrás das aparências, em sua forma histórica, em sua conexão com os aspectos materiais da produção e distribuição de valor. Isto, pois “o conceito da coisa é a compreensão da coisa, e compreender a coisa significa conhecer-lhe a estrutura.” (Kosic, 2002: 18). E como essa coisa-em-si é resultado da práxis determinada historicamente, a dialética se forma para compreender criticamente as relações sociais que se estabelecem por detrás dos fenômenos, que lhes conferem significado e *raison d'être*.

Por haver, de um lado, o mundo do que é imediato (a instância dos fenômenos, da pseudoconcreticidade) e outro o que é mediato (a instância das essências), isto não significa que um, ou o outro, se confundam com a realidade verdadeira. O concreto é a relação dialética existente entre o fenômeno e a sua essência, é a totalidade que abarca a coisa-em-si (ou seja, o mundo da pseudoconcreticidade), mais as relações sociais mediatas. Isso inclui fenômenos, suas representações, formulações ideais no campo do saber fenomênico, mas sobretudo as relações sociais, os aspectos da práxis que lhes conferem significado.

Nesse sentido, a relação dialética é aquela do entrelaçamento entre opostos que se definem, necessária e obrigatoriamente, um em relação ao outro, numa totalidade ontológica (Ilyenkov, 2018). Por detrás das aparências do mundo sensível — que não são, de fato, aparências, mas floração e folhagem — se encontram as essências, as raízes. “Mas a raiz, para o homem, é o próprio homem.” (Marx, 2013/1843, p. 151): o que explica, de fato, que os fenômenos, sejam palpáveis ou abstratos, são as maneiras por meio das quais as pessoas se relacionam entre si para sustentar material e simbolicamente seu modo de vida.

No que diz respeito a dialógica, na filosofia da translinguagem bakhtiniana se impõe uma premissa essencial para o argumento aqui defendido, de que a realidade sempre é apreendida por intermédio do signo, por meio da dialógica da forma linguística que se compreende por enunciado. Enunciados são construtos discursivos, historicamente formulados, que se inserem num contexto único e particular de disputas, disputas estas as quais pressupõem uma relação não entre opostos necessariamente, mas entre polos que se complementam, transformam e ressignificam por meio do intercâmbio de significados, do diálogo (Fiorin, 2011).

Ao passo que o enunciado se insere no permanente debate social — ou melhor, é o próprio espaço/meio de debate —, supondo que discurso é a articulação



entre fala e práxis, a urdidura das relações sociais teria como fio estrutural a história dos enunciados formulados por sujeitos concretos. Nesse sentido,

Numa formação social determinada, operam o presente, ou seja, os múltiplos enunciados em circulação sobre todos os temas; o passado, isto é, os enunciados legados pela tradição de que a atualidade é depositária, e o futuro, os enunciados que falam dos objetivos e das utopias dessa contemporaneidade. (Fiorin, 2011, p. 28)

Na medida em que a constituição dos seres sociais se mostra estruturada por meio da interiorização de diferentes enunciados (passados, presentes e futuros), um processo histórico e dialógico, compreende-se que a trama das instituições seria, em última instância, um entrelaçamento por meio dos signos. Assim, entende-se como uma relação dialógica a interação simbólica entre duas ou mais partes que se estabelece por meio da formulação de enunciados, sempre na expectativa de que haja uma troca recíproca. Estas não se resumem apenas às relações harmônicas ou sinérgicas, mas compreendem quaisquer modalidades de expressão em resposta a ou para o efeito de que incluem contratos, consensos, dissensos, antinomias, contradições, entre outras (Bakhtin, 1997).

Uma “totalidade dialógica” (Azevedo, 2015, p. 59) não se apresenta como um processo de ordem ontológica, portanto, mas de ordem semiológica — referente ao campo dos signos, da linguagem e da comunicação —, o que indica uma existência cruzada, co-constituída, em situação de enriquecimento mútuo por conta da troca de informação. Embora pressuponha uma relação de intercâmbio e complementaridade funcional, que é também histórica e relacional, não significa que se observe uma necessidade inerente para a existência das partes.

Assim sendo, dialética e dialógica são compreendidas nesse trabalho como modalidades diferentes de relacionamento e interação entre processos sociais. A dialética se refere, aqui, à relação estrutural entre fenômeno e essência, uma conexão de ordem ontológica (Ilyenkov, 2018). Por outro lado, a dialógica aqui se refere à relação de comunicações entre diferentes, que se dão no nível do enunciado e, portanto, revelam-se importantes e convergentes relações conjunturais, de ordem semiológica (Bakhtin, 1997).

## Gestão, a Aparência Imediata da Divisão Técnica do Trabalho

Num primeiro olhar, a gestão se mostra como um processo em duas dimensões essenciais. De um lado é uma prática, uma atividade relacional. Nessa dimensão, a gestão é a ação de articular trabalho humano a um rol de recursos à disposição — financeiros, tecnológicos, espaciais etc. — de maneira ordenada, com uma finalidade delimitada (Cunha, 2018), é a organização como processo (Duarte & Alcadipani, 2016). Aqui a gestão aparece como uma atividade relacional entre pessoas para o ordenamento da produção e/ou realização de valor, enfim, para cumprir uma finalidade.<sup>2</sup>

De outro lado, a gestão representa um rol de saberes e tecnologias. Tratam-se dos conhecimentos desenvolvidos para aumentar a performance do processo de trabalho (França, 2009). Técnicas de planejamento, organização, sequenciamento e heurísticas de atividade, sistemas de informação, desenhos de estruturas

hierárquicas, mecanismos de engajamento, motivação, recompensa e controle dos trabalhadores e muito mais, são o repositório de saberes que compõem a gestão.

A gestão ainda se divide em termos do alcance da tomada de decisão em dois diferentes escopos de ação, aos quais correspondem técnicas específicas: o interno, que diz respeito à produção e organização do trabalho (Drucker & Maciariello, 2008), e o externo, que envolve a realização do produto, mais a relação com instituições e organizações fora do alcance direto da tomada de decisão, por meio da competição, a regulação e a integração a cadeias de valor, estruturas governamentais, redes, entre outras, a assim chamada estratégia (Shrivastava, 1986).

Essas duas instâncias são interconectadas, já que a produção de mercadorias, serviços, serviços públicos, conhecimento etc. visa atender a uma demanda ou expectativa externa, ou seja, precisam ser referendadas socialmente. As atividades são reguladas por autoridades, efetivadas a partir de matérias-primas disponibilizadas por fornecedores, muitas vezes dependendo de outras organizações para a distribuição. Logo, essas diferentes instâncias formam um conjunto orgânico (Lawrence & Lorsch, 1973).

Concernente à instância interna, as dimensões que compõem a gestão envolvem, primeiramente, as maneiras como o trabalho complexo é dividido em trabalhos mais simples e especializados para, depois, serem articulados. Em segundo lugar, em como é estabelecida uma hierarquia de supervisão e comando, separando assim as atividades-fim, produtivas, de transformação de fatores, das atividades-meio, improdutivas, de articulação de fatores (Cunha, 2018; Marglin, 1980).

Essas diferentes instâncias e processos assumidos pela gestão que são percebidas de maneira imediata, são aqui consideradas como fenômenos, radicadas no âmbito da pseudoconcreticidade. O observador atento enxerga numa organização contemporânea as técnicas de gestão, assim como as instâncias interna e externa da atividade gerencial, sem a necessidade de um grande esforço analítico. A aparência da gestão é tão central, que muitos trabalhos clássicos se dedicaram a listar e levantar os que gestores fazem em suas atividades diárias (Drucker & Maciariello, 2008; Mintzberg, 1973; Paula, 2016; Teixeira, 1981).

Nesse patamar de compreensão, os saberes formais e informais sobre a gestão são apresentados pelo *mainstream* da administração como universais e axiologicamente neutros (Tragtemberg, 2006). Em outras palavras: (i) seus princípios seriam válidos em quaisquer contextos materiais ou históricos; e (ii) suas técnicas a priori poderiam ser empregadas para as mais diferentes finalidades e organizações, independente das estruturas de interesses.

No entanto, essas pretensões não se sustentam. A primeira observação é que o conjunto de técnicas e práticas de gestão não são axiologicamente neutras, mas sim ideológicas: dizem respeito à visão de mundo e interesses das classes capitalistas que as propõem e endossam (Gurgel, 2003). Dessa forma, cumprem a função instrumental de assistir à extração de mais-valor por meio da exploração do trabalho, ao mesmo tempo em que camuflam sua real funcionalidade (Tragtemberg, 2006).

Além disso, a prática e as técnicas de gestão não são universais, mas históricas. Suas variações, as diferentes maneiras de motivar e engajar o trabalhador — materialmente, subjetivamente, socialmente, etc. —, a escala e

escopo das estruturas organizacionais, as diferentes manifestações da estratégia, correspondem a distintas respostas capitalistas para os desafios históricos da luta de classes (Cunha, 2020). Assim, a gestão se mostra um tipo de mediação social, que emerge das condições históricas da relação entre o capital e o trabalho.<sup>3</sup>

Se a gestão é um fenômeno, que esconde na prática de gestores suas verdadeiras funções e natureza, pode-se questionar qual seria sua essência? Para chegar a uma resposta (que não se pretende a única, nem tampouco a verdadeira, ressalte-se), é preciso fazer um *detour*, analisar o que está por detrás das descrições ideológicas da teoria da administração para, assim, encontrar uma alternativa para essa indagação.

A separação entre a atividade-fim de produção e a atividade-meio de gestão (diferenciação hierárquica), voltava-se para finalidades além de meramente alcançar a eficiência produtiva. De fato: (i) garantia aos empregadores e capitalistas uma função essencial na produção, de coordenador dos esforços do trabalho; enquanto (ii) alienavam o trabalhador da capacidade de decidir como realizar suas atividades, controlar o tempo ou se apropriar das, muitas vezes sequer compreender as, tecnologias produtivas (Marglin, 1980).

Da mesma forma, a especialização do trabalho (diferenciação funcional) se apresenta com objetivos implícitos na luta de classes: (i) impedir o trabalhador de compreender a totalidade da função produtiva, reduzindo-o ao exercício de uma atividade repetitiva e aparentemente de menor importância; ao passo que (ii) diminuir os custos e impactos da substituição do empregado em casos disciplinares, por disfunção ou substituição tecnológica (Antunes, 2009). Em conjunto, proporcionam ao capitalista o monopólio do conhecimento sobre o processo de trabalho, assim como o direito unilateral para a reformulação constante e atualização técnica/tecnológica de normas, procedimentos, metas e objetivos.

No modo de produção capitalista, as diferenciações funcional e hierárquica correspondem à divisão técnica do trabalho. O processo de divisão técnica do trabalho, então, concentra as relações sociais estruturais, as coisas-em-si, que se manifestam de modo fenomênico na atividade de gestão. As técnicas de aumento de performance da administração organizacional, bem como a atividade prática de gestão, são a expressão aparente da divisão funcional, prática, em nível das diferentes formas operacionais do trabalho. Essa é a dialética da gestão.<sup>4</sup>

## Organizações, Mediação da Relação Capital/Trabalho

Na medida em que as organizações políticas (Estado, Sindicato, Partido), culturais (Escola, Igreja, Universidade) e econômicas (Empresa, Cooperativa) se estabelecem como aparatos estruturados por uma racionalidade instrumental, tomam a forma de burocracias. A característica do capitalismo é a de que esse tipo de forma organizativa se impõe dominante nas sociedades contemporâneas — ou, num ponto do continuum entre a dominação e a hegemonia (Arrighi, 1996) —, como expressão do poder do capital sobre o trabalho e a coletividade (Tragtemberg, 2006). As diferentes naturezas, escalas e escopos de manifestação da organização (burocrática, associativa, cooperativa) seriam resultado de diferentes aplicações da razão na resposta à problemas coletivos diversos.



A visão maistream da administração parte da ideia de que organização burocrática é também um fenômeno relacional: um coletivo de trabalhadores especializados, articulados de modo que suas diferentes habilidades e esforços são urdidos (ou se urdem) complementar e/ou sincronicamente em perseguição a uma finalidade em comum. Pessoas e fatores de produção se harmonizariam por meio das tecnologias de gestão, fazendo surgir um processo social típico e específico da sociedade ocidental capitalista (Etzioni, 1972).

Um aparato organizacional aparece como o resultado da materialização de uma instituição social. As instituições são costumes, práticas ou regras referendadas por um coletivo humano que, entranhadas nas suas relações, constroem e/ou incentivam comportamentos, escolhas e ações individuais (North, 1991). Sua tenacidade e capacidade de indução de conduta deriva de quão profundamente se encontram imiscuídas nas representações coletivas.

Organizações emergiriam, portanto, de forma natural — produtos da “ordem espontânea” (Ganem, 2012, p. 112) do mercado — como conjuntos compostos por nexos de contrato e regras teleológicas de conduta. Nessa perspectiva, a empresa seria a materialização da prerrogativa de agentes econômicos em contornar custos de transação nos mercados (Coase, 1937), enquanto que o Estado materializaria a necessidade coletiva de um ordenamento jurídico-político que assegure os direitos individuais à propriedade e à liberdade (North, 1991). A cada tipo de organização caberia uma função social.

Nesse sentido, as organizações se conformariam como sistemas sociotécnicos, pois, de um lado, agrupam um conjunto de tecnologias racionalmente empregadas (Biazzi, 1994). Mas também seriam espaços de socialização, expressão de necessidades e forma de interação, construídos coletivamente por meio da atuação [enactement] em papéis determinados que são assimilados pelos indivíduos (Camillis & Antonello, 2016). Organizações, portanto, funcionariam como redes de atores envolvidos em uma estrutura de agência que integra aspectos humanos e não-humanos — os objetos, espaços e tecnologias — de forma particular e necessária (Camillis, Bussular, & Antonello, 2016).

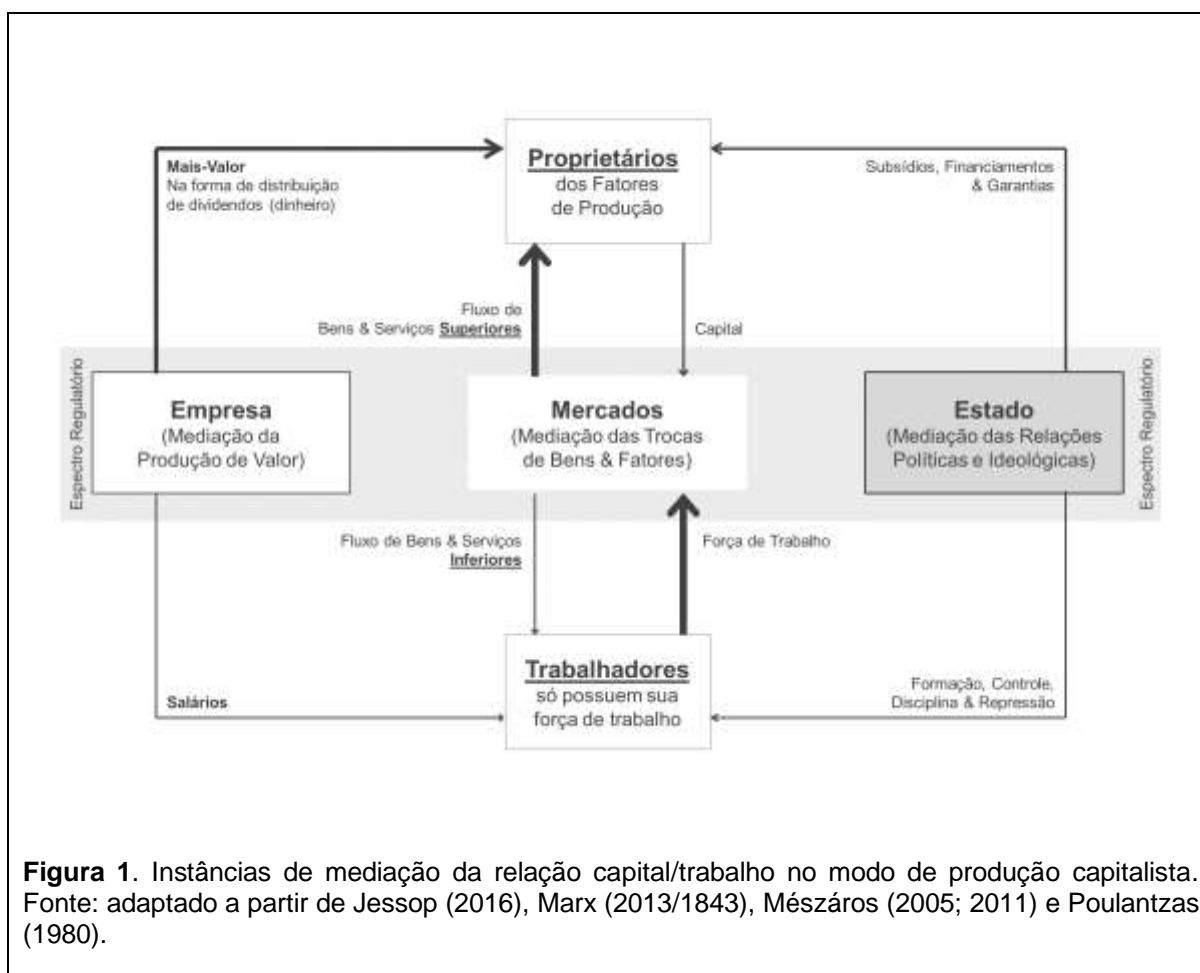
Assim como em relação ao fenômeno da gestão, não é o caso dessa caracterização institucional-sociotécnica das organizações ser falsa, ou meramente ideológica. Ao ser contemplada de forma imediata, as organizações aparecem, de fato, como coletividades de trabalho que surgem espontaneamente das convenções e representações sociais. Podem assim ser conceituadas como fenômenos sociotécnicos de atores humanos e não-humanos articulados em rede. Porém, a essência do fenômeno encontra-se também aqui oculta.

Se em Morgan (2009) a organização é representada de maneira multidimensional, a partir dos diferentes enfoques epistemológicos das teorias da administração e da organização, esse autor confere uma menor ênfase à dimensão ontológica da organização burocrática capitalista para fins privados. E é exatamente nessa compreensão ontológica da empresa, enquanto base material de formações sociais capitalistas, que se localiza o “fator preponderante” (Cunha, 2018, p. 33) para compreensão da natureza do fenômeno organizacional moderno.<sup>5</sup>

Uma formação social se configura como uma totalidade coletiva e histórica, que articula desde as formas de produção e distribuição de valor — o modo de produção —, até as dimensões políticas e culturais àquela articuladas (Machado, 2016). O modo de produção capitalista, base estrutural das muitas formações sociais

contemporâneas, notadamente as dominantes, se caracteriza por uma divisão social do trabalho pautada pela relação dialética entre donos dos meios de produção e trabalhadores.

Uma vez livre de meios de produção e subsistência, ademais detentora apenas de força de trabalho para a garantia da continuidade de sua vida, a classe trabalhadora é explorada — no sentido de empregada para uma finalidade particular — pela classe capitalista, com o intuito de valorização de capital (Kosic, 2002). Contudo, essa relação de subsunção não se dá diretamente, mas por meio de aparatos burocráticos em três níveis essenciais, mas não exclusivos, o produtivo, o distributivo e o político: empresa, mercado e Estado (ver Figura 1).



**Figura 1.** Instâncias de mediação da relação capital/trabalho no modo de produção capitalista. Fonte: adaptado a partir de Jessop (2016), Marx (2013/1843), Mézáros (2005; 2011) e Poulantzas (1980).

É na empresa que se dá a produção de valor e, portanto, onde ocorre a exploração do trabalho. A relação primordial ali é entre o capitalista e o trabalhador, mas o primeiro se faz representar por outros trabalhadores que, imbuídos da função de direção e alinhados aos interesses de seus empregadores, efetivam a exploração. As heurísticas de processo, as técnicas de monitoramento e coordenação, os meios de motivação, engajamento e punição, enfim, a aparência da gestão, racionaliza as relações entre as classes. A razão toma a forma da produtividade e assim, a organização empresarial pode se caracterizar como formal, profissional e impessoal (Motta & Bresser-Pereira, 2004) e, no processo, parece assumir protagonismo social e exercer diretamente a dominação.

Ao mesmo tempo, talvez em sincronicidade, os diferentes interesses das classes e suas frações ensejam manifestações reivindicatórias, agendas revolucionárias, reformistas e/ou conservadoras, entre outras diferentes formas de expressão política. Expressões estas que se farão representar no Estado como extensão das contradições do plano material, portanto nem de forma simétrica, nem pluripotencial, mas como reflexo da luta de classes (Poulantzas, 1980). Pois bem, no modo de produção capitalista o Estado cumpre a função de regular, num sentido amplo, as relações entre classes, tanto subsidiando juridicamente as instituições capitalistas — dentre elas, a propriedade privada do capital e a livre iniciativa de empresa —, como contribuindo direta e indiretamente para a acumulação de capital.

Essa regulação estatal se dá, num plano mais geral, entre os limites da dominação (exercida pelos aparatos de repressão do Estado) e da hegemonia (exercida pelos aparelhos ideológicos do Estado). Em verdade, quase sempre o Estado atua em algum ponto intermediário entre esses extremos, por meio da articulação de graus diferenciados de convencimento ideológico e constrangimento físico (Arrighi, 1996). Porém, sempre de maneira funcional para valorização e acumulação de capital. Nesse sentido, o Estado também parece oprimir a sociedade com seus impostos e leis, em nome da ordem social.

No plano da distribuição dos valores de uso, ou seja, da circulação de mercadorias, a relação entre capitalistas e trabalhadores também não é direta, mas mediada pela instituição mercado (Mészáros, 2011). Se na mediação das relações de produção de valor e das relações políticas se conformam aparatos burocráticos formais, a empresa e o Estado, no plano da circulação essa mediação é difusa. Isto se dá, sobretudo, com base na premissa de que o mercado em situação de concorrência perfeita apresentaria mecanismos de regulação sociais capazes de alcançar um mais complexo nível de justiça distributiva, com base na existência de supostas “leis” econômicas impessoais e imparciais.

As assim chamadas “leis” de mercado escamoteiam o fato de que bens e serviços de melhor qualidade (maior valor agregado) são usufruto reservado das frações capitalistas, enquanto as mercadorias com menor valor agregado são direcionadas para o consumo dos trabalhadores. Também escondem como as dessemelhanças de poder econômico distorcem mercados de trabalho, crédito, imobiliário, entre outros, em favor das classes e frações capitalistas, transferindo custos e impostos para consumidores finais, sub-remunerando trabalhadores, socializando externalidades e concentrando os resultados do esforço coletivo de produção nas mãos de uma pequena elite. Alçadas à qualidade de normas institucionais emersas de uma ordem espontânea, cuja máxima eficiência se daria alegadamente em condições de não-regulação, as práticas da usura, do engano e da trapaça garantem ao capital não apenas o monopólio da riqueza nominal (dinheiro), mas sobretudo da riqueza concreta (valores de uso) (Mészáros, 2005).

Ao mesmo tempo, essa mesma instituição remunera desproporcionalmente a contribuição dos fatores produtivos, de modo a privilegiar a propriedade privada de capital. Assim, o valor produzido na empresa se realiza, fechando e retroalimentando o circuito do capital. Isto se dá em contextos de parca ou nenhuma regulação, o que premia as maiores capacidades informacionais e de escopo das empresas e do grande capital, face as limitadas capacidades de decisão racional de pessoas na condição de consumidores individuais (Mészáros, 2005; 2011). Assim, parece que os mercados exploram e constroem trabalhadores.<sup>6</sup>

Pode-se afirmar, por conseguinte, que a organização empresarial faz a mediação entre capitalistas e trabalhadores no âmbito de suas relações e interesses materiais, ou melhor, *produtivos*. O Estado faz a mediação entre as classes sociais no que diz respeito a seus interesses políticos. E o mercado, por fim, é a instância de mediação da *distribuição* de valor na forma de bens, serviços e fatores de produção. As demais formas organizativas atuam nas margens, nos espaços de fricção entre as organizações centrais, também assumindo funções na mediação entre o capital e o trabalho. Ou seja, as organizações burocráticas são as formas aparentes, a expressão fenomênica, das relações entre as classes, da divisão social do trabalho, na medida em que essa relação se trava concretamente de forma cada vez mais indireta (Tragtemberg, 2006). Embora Estado, Mercado e Empresas pareçam oprimir a sociedade, na verdade quem de fato é autoritário, opressor e dominador é o capital.

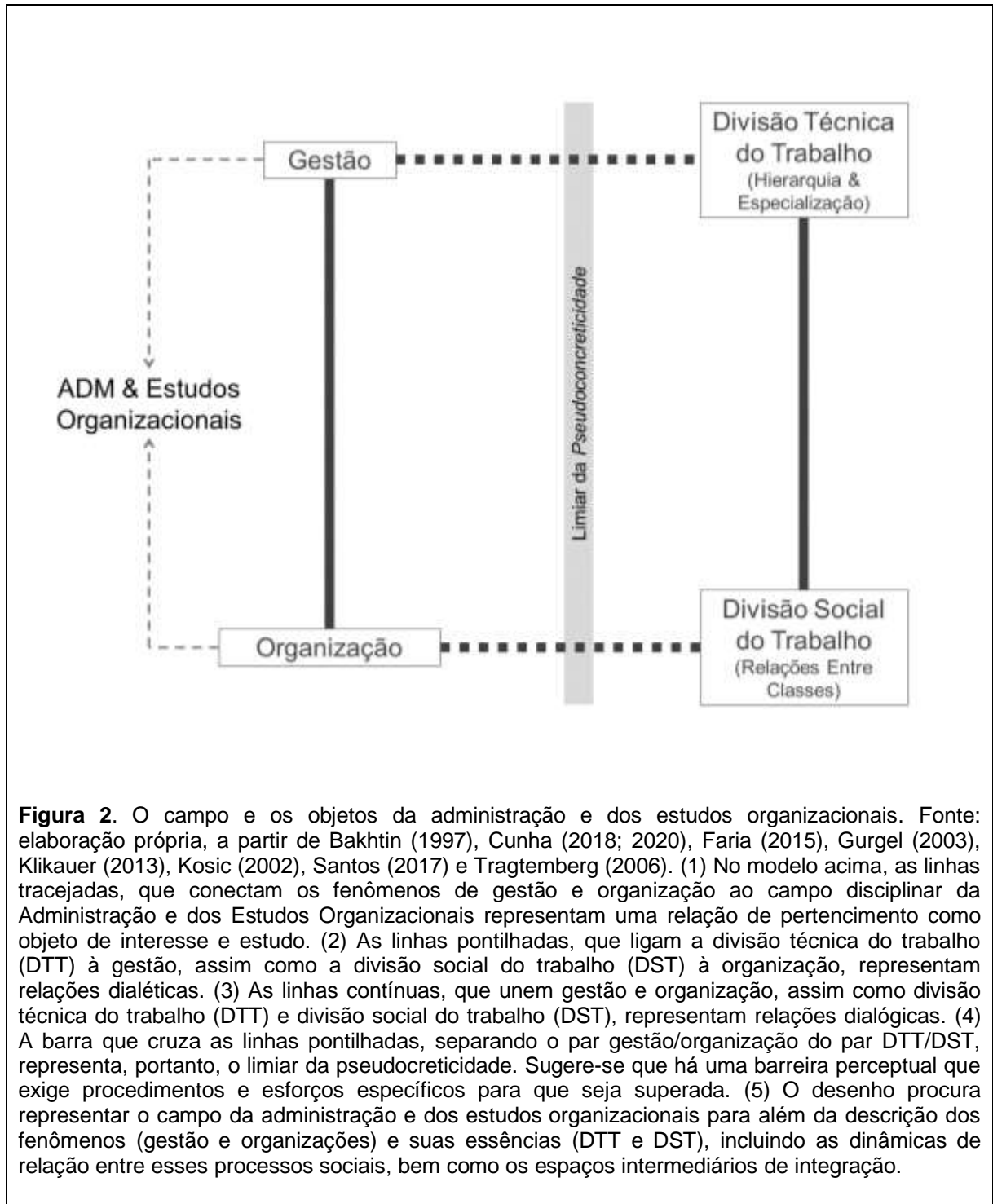
Além disso, como as organizações burocráticas são instâncias de mediação da luta de classes, apenas apresentam uma aparência de harmonia entre os indivíduos e grupos que se fazem representar naqueles espaços (Klikauer, 2013). Tanto na empresa, como no Estado, surge a ideologia da sinergia de esforços, da interdependência de interesses, da justiça distributiva/política, do compromisso coletivo e da meritocracia. Isto, porque interessa à classe dominante que não se perceba o conflito subjacente (e irreconciliável) ao modo de produção capitalista (Cunha, 2018). No lugar do conflito, enaltece-se o indivíduo, seu engajamento e suas habilidades, como um véu para esconder a exploração.

A relação capital-trabalho não aparece diretamente como uma relação entre capitalistas e trabalhadores, mas como uma relação entre trabalhadores (o povo) e as estruturas burocráticas (a empresa, o Estado etc.). Quando então as contradições capitalistas se descortinam em desajustes, tanto de ordem política como econômica, no nível micro-organizacional e no nível macrossocial, as organizações são culpabilizadas, mas a relação de classe em si, de onde talvez se originem muitos dos problemas, não é diretamente responsabilizada. As organizações são, portanto, instâncias de mediação, espaços institucionais onde as relações classes e frações de classe são normatizadas e controladas, como reflexo da infraestrutura social.

## Representação Gráfica do Campo da Administração e dos Estudos Organizacionais

Nessa seção, o objetivo é o de consolidar a discussão realizada nas seções pregressas, por meio da proposição de um modelo visual com o objetivo de representar o campo da administração e dos estudos organizacionais (ver Figura 2).

Num primeiro momento percebe-se, pelo modelo sugerido na Figura 2, que o campo da administração e dos estudos organizacionais envolve os fenômenos da gestão e das organizações, num sentido amplo. Como foi argumentado, esses dois fenômenos, quando analisados, se mostram a manifestação aparente das divisões técnica e social do trabalho, respectivamente, compondo um par de totalidades dialéticas. Como essas totalidades historicamente não surgem apartadas, mas entranhadas no modo de produção capitalista como elementos necessários para a sua existência concreta (Cunha, 2018), defende-se aqui que se relacionam de maneira dialógica entre si.



Outra impressão que se extrai do modelo proposto é a de que o campo em debate não se limita à investigação dos fenômenos e suas essências correspondentes, mas inclui também as maneiras por meio das quais se interconectam. Não interessa apenas a gestão, ou a divisão técnica do trabalho, mas também as nuances de como a última interfere e engendra tecnologias e práticas da



primeira, e vice-versa. Da mesma forma, não se limita ao estudo da divisão social do trabalho e/ou das organizações, mas em como as diferenças entre as classes se manifestam na organização, bem como acerca de que mecanismos as capacidades organizacionais instrumentalizam e (dê)s equilibram a luta de classes.

As organizações, como já foi descrito anteriormente, agem como mediadoras das relações entre as diferentes formas de integração infraestrutural. Dessa forma, expressam de maneira dialética a luta de classes. A organização burocrática, em seu papel de orquestrar racionalmente a subsunção econômica (exploração), política (dominação/hegemonia) e ideológica (razão) da classe trabalhadora, só existe no mundo capitalista por conta do imperativo da valorização de capital. Busca, assim, uma união contraditória entre classes opostas irreconciliavelmente que, em última instância, precisam se relacionar para que exista um capitalismo.

De modo paralelo, a gestão se conecta dialeticamente com a divisão técnica do trabalho. No modo de produção capitalista, os diferentes tipos de trabalhos especializados — sejam eles produtivos (responsáveis diretos pela construção de valor novo) ou improdutivos (concernentes à atividades-meio no circuito do capital) — tomam a aparência de uma racionalidade gerencial, a qual é única e particular daquela estrutura histórica. A gestão só existe enquanto tal porque a divisão técnica do trabalho capitalista se confunde com, ou é ontologicamente correspondente a, (i) a subsunção dos trabalhadores, (ii) o controle da produção de valor e (iii) o incremento da produtividade do trabalho.

Organização e gestão são as dimensões da relação percebidas mais imediatamente, pois que ancoradas no plano da pseudoconcreticidade. Por conta disto, são consideradas nesse trabalho como fenômenos. As ocorrências de gestão e da organização aparecem interconectadas, pois que se relacionam de forma complementar — toda organização parece se valer de uma gestão, toda gestão parece poder engendrar uma organização —, mas de modo que a ocorrência empírica de ambos os fenômenos não exige a existência da contraparte. Dessa maneira, formam uma relação dialógica.

Adicionalmente, a relação entre as divisões social e técnica do trabalho seria dialógica. Ambas se encontram duplamente encobertas e desveladas pelos seus correspondentes fenômenos e, como não poderia deixar de ser, são interconectadas de modo interdependente e complementar, mas não numa ordem ontológica. A divisão social do trabalho capitalista não pressupõe uma divisão técnica do trabalho, uma vez que não parece ser uma pré-condição para a exploração, muito embora o estabelecimento de uma hierarquia de mando e a (contínua e cada vez mais complexa) especialização de tarefas seja funcional à valorização de capital.

Assim, o campo da administração e dos estudos organizacionais se ocupa, enfim, das dialógicas entre a gestão e organização, bem como entre a divisão social e a divisão técnica do trabalho (linhas contínuas na Figura 2). Ainda, também interessa ao campo as relações dialéticas entre organização e divisão social do trabalho, bem como entre a gestão e a divisão técnica do trabalho (linhas pontilhadas na Figura 2). Essas relações, fenômenos e essências compõem, por uma vez, uma totalidade dialética-dialógica.

## Considerações Finais

O presente ensaio teórico buscou atender ao objetivo de apresentar e discutir um modelo de representação do campo da administração e dos estudos

organizacionais, destacando relações dialéticas e dialógicas entre seus interesses fenomênicos e estruturais, tomando como perspectiva a polêmica em torno do objeto de estudo (França, 2009; Santos, 2017). A solução proposta aqui foi de natureza integrativa, partindo da premissa de que a administração e os estudos organizacionais não são concorrentes, mas diferentes instâncias do mesmo campo, talvez até em relação de identidade entre si. Assim, sugere-se não um objeto, mas campo de objetos que articula gestão, organizações e as divisões social e técnica do trabalho.

Na primeira parte estabeleceu-se uma caracterização do que se compreende, neste estudo, por relações dialética e dialógicas entre categorias e processos sociais. A seguir discutiu-se brevemente o fenômeno da gestão, sugerindo que este corresponde à aparência das relações sociais concernentes à divisão técnica do trabalho no modo de produção capitalista. Na parte seguinte, por sua vez, abordou-se também com brevidade a organização, argumentando que esta seria a manifestação fenomênica da divisão social do trabalho capitalista.

A penúltima seção então consolidou a proposta deste ensaio, de que a administração e os estudos organizacionais compõem um campo único e integrado, dedicado ao estudo da dialógica entre a gestão e a organização, assim como da dialética entre esses fenômenos e suas essências. Essa percepção foi consolidada pela proposição de um modelo de representação do campo de objetos da administração/estudos organizacionais. Nesse sentido, cumpre destacar que a organização burocrática e suas formas de condução se mostram como instâncias de manifestação histórica de um rol de relações sociais estruturais ao modo de produção capitalista.

Portanto, primeiro, não se trata de defender se a organização é um fenômeno distinto ou idêntico à sociedade, pois conformam uma totalidade histórica necessária no contexto da sociabilidade capitalista. Tampouco é possível defender que a gestão é mera ideologia, visto que se refere, manifesta e, portanto, esconde ao mesmo tempo em que revela, as dinâmicas mais fundamentais da produção capitalista e do circuito do capital; o que não significa que não haja um aspecto ideológico no gerencialismo, como atestam Gurgel (2003), Klikauer (2013) e Shrivastava (1986). É lícito ainda afirmar que os aspectos estruturantes do modo de produção e, portanto, das formações sociais capitalistas, são processos gerenciais/organizacionais, pois que remontam às relações entre classes no âmbito da infraestrutura material.

Nesse sentido, a partir dessa percepção todo um rol de futuros objetos de investigação se abre. Não apenas no que diz respeito à leitura gerencial/organizacional das divisões social e técnica do trabalho, mas sobretudo no espaço de intersecção entre essas categorias e/ou processos. Ou, dito de outra maneira, faz-se necessário um esforço no sentido de melhor compreender como as dinâmicas estruturais das relações entre classes — seja no âmbito da divisão social do trabalho, ou na divisão técnica do trabalho — engendram e influenciam o delineamento das formas organizacionais e das tecnologias de gestão.

## Referências

Antunes, R. (2009). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. (2ª ed.) São Paulo: Boitempo.

- Arrighi, G. (1996). *O longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo* (V. Ribeiro, Trad.). Rio de Janeiro: Contraponto.
- Azevedo, P. B. (2015). História ensinada dialogismo: prática de letramento no 6º ano do ensino fundamental. *Revista História Hoje*, 4(8), 57-80. <http://dx.doi.org/10.20949/rhhj.v4i8.197>
- Baars, G. (2019). *The Corporation, law and capitalism: a radical perspectiva on the role of law in the global political economy*. Leiden, The Netherlands: Brill.
- Bakhtin, M. (1997). *Estética da criação verbal* (2ª ed., M. E. G. G. Pereira, Trad.). São Paulo: Martins Fontes. (Obra original publicada em 1979)
- Biazzi, F., Jr. (1994). O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. *Revista de Administração de Empresas*, 34(1), 30-37. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901994000100005>
- Camillis, P. K., & Antonello, C. S. (2016). Da translação para o enactar: contribuições da teoria ator-rede para a abordagem processual das organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(1), 61-82. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395131412>
- Camillis, P. K., Bussular, C. Z., & Antonello, C. S. (2016). A agência a partir da Teoria Ator-Rede: reflexões e contribuições para as pesquisas em administração. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 73-91. <https://doi.org/10.1590/1984-9230764>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(4), 386-405. <https://doi.org/10.2307/2626876>
- Cunha, E. P. (2021). Henri Fayol na encruzilhada da “terceira via”: organização da grande corporação e conflito social na forja do ideário faoylista. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 20(2), 233-261. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021008>
- Cunha, E. P. (2020). Gênese do taylorismo como ideologia: acumulação, crise e luta de classes. *Organizações & Sociedade*, 27(95), 674-704. <https://doi.org/10.1590/1984-9270953>
- Cunha, E. P. (2018). Ontogênese e formas particulares da função de direção: introdução aos fundamentos históricos para a crítica marxista da administração. In E. P. Cunha & D. L. Ferraz (Eds.). *Crítica marxista da administração* (pp. 13-67). Rio de Janeiro: Rizoma.
- Czarniawska, B., & Mouritsen, J. (2009). What is the object of management? how management technologies help to create manageable objects. In C. S. Chapman, D. J. Cooper, & P. Miller (Eds.). *Accounting, organizations, and institutions: essays in honour of Anthony Hopwood* (Chap. 8, pp. 157-174). UK: Oxford University Press.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management*. New York: Harper Business.

- Duarte, M. F., & Alcadipani, R. (2016). Contribuições do organizar (*organizing*) para os estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 57-72. <https://doi.org/10.1590/1984-9230763>
- Duménil, G. & Lévy, D. (2020). Managerialism is a mode of production. *Actuel Marx*, 68(2), 125-137. <https://doi.org/10.3917/amx.068.0125>
- Etzioni, A. (1972). *Organizações modernas* (2ª ed., M. L. M. Leite, Trad.). São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Faria, J. H. (2015). Epistemologia crítica do concreto e momentos da pesquisa: uma proposição para os estudos organizacionais. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 15-40. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p15-40>
- Fiorin, J. L. (2011). *Introdução ao pensamento de Bakhtin*. São Paulo: Editora Ática.
- França, G. C., Filho (2009). Para um olhar epistemológico da administração: problematizando seu objeto. In R. S. Santos. (Org.). *Administração política como campo do conhecimento* (2ª ed., pp. 123-147). São Paulo: Hucitec-Mandacaru.
- Ganem, A. (2012). Hayek: da teoria do mercado como ordem espontânea ao mercado como fim da história. *Política & Sociedade*, 11(22), 93-117. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-7984.2012v11n22p93>
- Grey, C. (2010). *Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais* (R. Rubenich, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Gurgel, C. (2003). *A gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal*. São Paulo: Cortez.
- Gurvitch, G. (1987). *Dialética e sociologia* (M. S. Gonçalves. Trad.). São Paulo: Vértice.
- Hessen, J. (1999). *Teoria do conhecimento* (J. V. G. Cuter. Trad.). São Paulo: Martins Fontes.
- Ilyenkov, E. (2018). *Intelligent materialism: essays on Hegel dialectics* (E. V. Pavlov. Trad.) (Ed.). Boston: Brill.
- Klikauer, T. (2013). *Managerialism: a critique of an ideology*. U.K.: Palgrave MacMillan.
- Kosic, K. (2002). *Dialética do concreto* (7ª ed., C. Neves & A. Toríbio, Trad.). Rio de Janeiro: Paz & Terra.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas* (F. M. Guimarães. Trad.). Petrópolis: Vozes.
- Lima, R. C. P., & Campos, P. H. F. (2015). Campo e grupo: aproximação conceitual entre Pierre Bourdieu e a teoria moscoviciana das representações sociais.

---

*Educação e Pesquisa*, 41(1), 63-77. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022015011454>

- Machado, T. A. (2016). Da formação em Marx à formação socioespacial em Milton Santos: uma categoria geográfica para interpretar o Brasil? *GEOgraphia*, 18(38), 71-98. <https://doi.org/10.22409/GEOgraphia2016.v18i38.a13774>
- Mattos, P. L. C. L. (2009). "Administração é Ciência ou Arte?" o que Podemos Aprender com Este Mal-entendido? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 349-360. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000300009>
- Marglin, S. A. (1980). Origem e funções do parcelamento das tarefas. (Para que servem os padrões?) In A. Gorz. (Org.) *Crítica da divisão do trabalho* (pp. 37-77, E. S. Abreu, Trad.). São Paulo: Martins Fontes.
- Marx, K. (2013). *Crítica da filosofia do direito de Hegel* (R. Enderle & L. Deus. Trad.). São Paulo: Boitempo. (Obra original publicada em 1843)
- Mészáros, I. (2011). *Para além do capital: rumo a uma teoria da transição* (P. C. Castanheira & S. Lessa. Trad.). São Paulo: Boitempo.
- Mészáros, I. (2005). *The power of ideology*. London: Zed Books.
- Mintzberg, H. (1973). *The natures of managerial work* USA: Harper and Row.
- Morgan, G. (2009), *Imagens da organização* (2ª ed., C. W. Bergamini & R. Coda. Trad.). São Paulo: Atlas.
- North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- Paula, A. P. P. (2016). Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 18-41. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p18-41>
- Poulantzas, N. (1980). *O Estado, o poder, o socialismo* (R. Lima, Trad.). Rio de Janeiro: Edições Graal.
- Rilatiana, R., Eliyana, A., Suprayetno, D., & Mukti, K. E. (2020). Management's Initial Thought in the Industrial Era 4.0 and Millennialization, Is It Still Relevant? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 798-802.
- Romme, A. G. L. (2017). Management as a science-based profession: a grand societal challenge. *Management Research Review*, 40(1), 5-9. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2016-0225>
- Santos, E. L. (2017). O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. *Cadernos Ebape.Br*, 15(2), 209-228. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395152841>
- Serva, M. (2017). Epistemologia da administração no Brasil: o estado da arte. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(4), 740-750. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395173209>



- Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological? *Journal of Management*, 12(3), 363-377. <https://doi.org/10.1177/014920638601200305>
- Teixeira, H. J. (1981). Análise das abordagens sobre as funções do administrador. *Revista de Administração de Empresas*, 21(2), 27-38. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901981000200003>
- Tragtemberg, M. (2006). *Burocracia e ideologia* (2ª ed.). São Paulo: Editora Unesp.

<sup>1</sup> Kotic (2002) relata essa ação, o *detour*, como um tipo de recurso metodológico, um desvio de olhar analítico que não se deixa convencer pela aparência sensível e ultrapassa o limiar da pseudoconcreticidade em busca da coisa-em-si e da lei do fenômeno. Como afirma na citação mencionada, não basta o emprego de recursos — financeiros, tecnológicos, humanos — para se alcançar essa instância profunda de compreensão do que chama de “concreto” (Kotic, 2002, p. 44), mas sobretudo um tipo de atitude de conhecimento diferente.

<sup>2</sup> Tradicionalmente, esse nível prático da atividade de gestão é decodificado em funções básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Em verdade, desde a relação de funções gerenciais realizada por Fayol, diversos autores acrescentaram e complexificaram essa lista, de modo mais ou menos empírico (Teixeira, 1981). Nota-se que apontar funções a priori para a gestão é dos pilares fundamentais da ideologia gerencialista (Klikauer, 2013), que supõe a gestão ser uma atividade fundamental, natural até, da sociabilidade, despindo-a de toda circunstância histórica que lhe conferiu a atual notoriedade.

<sup>3</sup> Também a condição da gestão como elemento estruturante da realidade social é o resultado de um processo histórico particular. É somente no modo de produção capitalista — no qual as atividades de extração de mais-valor e realização da mercadoria se tornam os processos centrais da sociabilidade, por conta de serem a base material da classe burguesa — que a administração surge como conhecimento autônomo acerca das práticas de gestão. A principal atribuição da função de direção (dimensão prática da gestão), historicamente, é auxiliar na valorização de capital (Cunha, 2018).

<sup>4</sup> Paula (2016) propõe a uma diferente noção de dialética da gestão. A autora relata como evidências do que chama de dialética a coexistência de ambivalências, contradições, paradoxos e instabilidades no trabalho gerencial. Esta é uma interpretação diferente da que se propõem aqui, na medida em que pauta a dialética na observância de fissuras nas organizações observáveis no plano da pseudoconcreticidade. Diferentemente, neste ensaio identifica-se a essência da gestão na divisão técnica do trabalho, que, por sua vez, engendra aparências fissuradas como expressões de contradições estruturais. Segundo Paula (2016), a gestão é dialética porque existem opostos, conflitos e contradições nas organizações, ao passo que a dialógica seria uma alternativa, uma maneira diferente de posicionamento gerencial, em busca do diálogo entre diferentes. A opinião aqui é que as contradições e paradoxos, embora façam parte da gestão e das organizações (Alvesson & Blom, 2020) The hegemonic ambiguity of big concepts in organization studies. *Human Relations*, 75(1), 58-86. não atestam por si só a natureza (ontológica) da gestão como em relação dialética com sua essência. Como consequência, uma gestão pode ser dialógica no sentido proposto por Paula (2016) sem deixar de ser funcional à valorização de capital.

<sup>5</sup> Ao se indicar aqui a organização empresa como fator preponderante de representação do mundo organizacional no modo de produção capitalista, não se está defendendo que (i) existem apenas organizações empresariais, uma vez que da complexa teia social emergem formas associativas de diversas naturezas, objetivos e estruturas, tampouco que (ii) os estudos organizacionais se limitam à investigação do fenômeno da articulação do trabalho na firma. Como a organização emerge como espaço de sociabilidade, interação e convivência, neste espaço manifestam-se variados fenômenos e processos sociais de diferentes ordens, comunicativa, instrumental, simbólica, concreta, ética, individual, concernente às questões de gênero, cultural, psicológica e assim sucessivamente (Chanlat, 1995 [O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. In O. L. S., Tôres (Ed.). São Paulo: Atlas.]; Morgan, 2009; Paula, 2016; Serva, 2017). Reafirma-se aqui que a empresa, como organização dominante/hegemônica, se impõe como aquela cujos interesses e *modus operandi* aparecem na raiz das referências e princípios de racionalidade no capitalismo contemporâneo, o que não se pode negligenciar, dada a ubiquidade desse modo de produção.

<sup>6</sup> Não se pode deixar de lado a ocorrência de organizações aparentemente não capitalistas, como os sindicatos, organizações não governamentais (ONGs), fundações e associações diversas, igrejas, fraternidades e sororidades iniciáticas, movimentos sociais, entre outras. Cumpre, porém, notar dois aspectos fundamentais acerca dessas questões. Primeiro, as organizações dominantes das sociedades capitalistas são aquelas que se ocupam da mediação da relação entre classes: os mercados, as empresas e o Estado (Mészáros, 2005). Mesmo que variadas, as outras modalidades

organizativas se encontram em grande parte reguladas, avaliadas ou mesmo sustentadas por aquelas centrais ou, em muitos casos, marginalizadas (Oliveira, 2004). Neocorporativismo e política pública: um estudo das novas configurações assumidas pelo Estado. São Paulo: Edições Loyola. Segundo, as organizações ditas não-capitalistas terminam por cumprir a missão de legitimação do capitalismo, seja diretamente reproduzindo valores funcionais ao capital — como e o caso de fundações educacionais de treinamento gerencial, maçonaria ou *think tanks* ligados a frações da classe dos proprietários —, ou indiretamente, oferecendo espaços de contestação e expressão de alteridade que conferem a sociedade capitalista uma aparência de pluralidade simbólica e representativa. Na medida em que tais organizações são assimiladas pelo circuito do capital, terminam por reproduzir o *modus operandi* da gestão empresarial, da racionalidade instrumental, ou mesmo atuando diretamente para sua disseminação. Sindicados e partidos de esquerda se transformam em estruturas burocráticas rígidas (Trotsky, 1978). Escritos sobre sindicato (V. C. Sampaio & M. E. S. Boito, Trad.). São Paulo: Kairós. Cooperativas assimilam princípios de gestão capitalista para serem capazes de competir no mercado (Presno, 2013). As cooperativas e o desafio da competitividade. Estudos Sociedade e Agricultura, 9(2), 119-144. *Think tanks* atuam como lobistas, organizam movimentos sociais e financiam pesquisas em defesa da agenda de interesses de frações do empresariado (Friderichs, 2016). A importância dos *think tanks* para divulgação do neoliberalismo no Brasil. Faces de Clio, 2(4), 109-129. Assim, não deixam de ser uma variação, extensão ou, ao menos, reflexo em termos de escolhas e ações (objetivos e estruturas) pautadas pelas organizações dominantes.