

Resenha

Book review

João Mattar

Centro de Estudos do Pragmatismo – PUC-SP
jmattar@anhembi.br

FONTRODONA, Juan. *Pragmatism and management inquiry*: insights from the thought of Charles S. Peirce. Westport, CT: Quorum Books, 2002. 232 p.

O próprio Fontrodona, professor de Ética na Escola de Administração IESE, em Barcelona, afirma: “o diálogo entre os homens de negócio e os filósofos não é fácil” (p. 3). O discurso da filosofia parece extremamente árido e abstrato para o administrador, enquanto o discurso da administração parece extremamente ingênuo, e muito pouco reflexivo e metalingüístico, para o filósofo. Não viveria o filósofo no mundo da lua, enquanto o administrador, ao contrário, deveria estar sempre com os pés no chão, atento à realidade e voltado para a prática?

O Centro de Estudos do Pragmatismo da PUC-SP tem contribuído para esse difícil diálogo, com as palestras realizadas por Rogene Buchholz e Isidoro Blikstein, por exemplo, e o debate que se seguiu, contando com a participação de Sandra Rosenthal, no 5º. Encontro Internacional sobre o Pragmatismo, em 2002, cujos artigos já foram publicados pela *Cognitio*. Esta resenha se insere, portanto, nessa linha de pesquisa. E assim uma pergunta estará latente, por toda a resenha: o livro de Fontrodona consegue efetivamente estabelecer um diálogo entre esses dois campos de conhecimento? O próprio autor chega a esboçar uma resposta: “Eu devo admitir que o texto final tem mais em comum com o discurso filosófico que com o tipo de linguagem com que os administradores estão acostumados” (p. 4). Ora, um “diálogo” que se estabelece exclusivamente na língua de um dos interlocutores não deveria antes ser classificado como um monólogo?

O administrador é um homem de ação, mas cuja ação deve estar baseada em princípios científicos. Fontrodona chama a atenção para o fato de que, quando se diz que o administrador deve ser pragmático, e o adjetivo é utilizado para referir-se somente a resultados econômicos, não se estaria fazendo justiça nem ao conceito de pragmatismo (e os artigos de Sandra Rosenthal, publicados pela *Cognitio*, têm insistido em elaborar o verdadeiro sentido desse adjetivo), nem à verdadeira natureza da administração (p. 2). A hipótese do livro de Fontrodona é que o pensamento de Peirce pode fornecer um ponto de referência válido para o desenvolvimento de um novo paradigma de ação, de que a teoria organizacional tanto necessitaria.

O livro é dividido em três partes. A primeira parte propõe uma definição do conceito de *ação humana*, fundamentada no pensamento de Peirce. Nessa primeira parte, a apresentação da obra e das idéias de Peirce segue uma abordagem tradicional: um capítulo introdutório biográfico, um capítulo dedicado à fenomenologia, outro capítulo dedicado à cosmologia e um último capítulo dedicado à semiótica. Ao abordar as três categorias fenomenológicas, Fontrodona explora especificamente o conceito de

terceiridade, que nos ensinaria que a ação humana possui um caráter racional e, por isso mesmo, irredutível à mera sucessão de forças. A ação humana, nesse sentido, poderia ser caracterizada como uma interação intencional entre o sujeito e o ambiente. Na abordagem da cosmologia, Fontrodona explora a metafísica peirciana, destacando as noções de idealismo objetivo e sinequismo, e procurando mostrar como a ação humana ocorre em um ambiente dominado pela espontaneidade e pelo acaso.

Nesse mesmo capítulo, Fontrodona arrisca o que poderia ter sido um dos momentos de maior intensidade no diálogo entre os discursos da administração e da filosofia: uma discussão das teorias da organização sob o ponto de vista da crítica ao mecanicismo, orientada pelo princípio do sinequismo. Se as críticas aos primeiros modelos organizacionais, do início do século passado, como a teoria clássica da administração de Taylor e a sociologia da burocracia de Max Weber, mostram-se interessantes quando guiadas pela teoria de Peirce, depois disso a estratégia consegue apenas repetir o que já sabemos, sem necessidade de auxílio da filosofia: que o progresso com os resultados obtidos na pesquisa da fábrica de Hawthorne, em Chicago (1927-1932), com a escola das relações humanas (George Elton Mayo), com a escola institucional (Philip Selznick), com a teoria da decisão (Herbert Simon), e assim por diante, acaba nos afastando de uma visão da pessoa-máquina em direção a uma visão mais humana do trabalho na organização. Visão que, entretanto, segundo Fontrodona, não consegue ainda oferecer uma concepção completa do indivíduo. Isso resultaria na necessidade (contemporânea) de novos modelos de ética na administração, principalmente agora que as teorias da administração estariam acentuando as diferenças, sob o risco de se esquecerem das características básicas e gerais das organizações e da administração. E, nesse sentido, a obra de Peirce tornar-se-ia séria candidata a fornecer os princípios genéricos para essa nova teoria da administração, ajudando a superar diversos dilemas, já que Peirce teria rejeitado o mecanicismo sem cair em uma visão psicológica do ser humano.

Mas há, no mínimo, duas objeções sérias que podem ser levantadas à leitura peirciana das teorias da organização, realizada por Fontrodona. Em primeiro lugar, e isso é um grande pecado, esse exercício de diálogo entre filosofia e história da teoria da administração é extremamente breve (dura menos de 4 páginas, p. 62-65, em um livro de mais de 200 páginas!). Mas, além disso (ou talvez por isso mesmo), essa breve leitura é incrivelmente incompleta, recheada de lacunas inaceitáveis. Fontrodona ignora por completo os “filósofos da administração”, como Chester Barnard, Mary Parker Follett e Oliver Sheldon (aliás, eles não aparecem em nenhum momento do livro, nem na bibliografia!). Nomes que, apesar de não classificáveis em nenhuma escola, estabeleceram efetivamente o mais intenso diálogo entre filosofia e administração; nomes que aparecem na teoria da administração apenas como pontos dignos de menção histórica, mas que devem ter presença obrigatória sempre que alguém se propuser a falar de filosofia e história da teoria da administração.

O inglês Oliver Sheldon publica, em 1923, *The Philosophy of Management*, em que destaca a responsabilidade social e comunitária das empresas, e fala da necessidade de uma Filosofia para a Administração. Mary Parker Follett é outro nome que não pode faltar em uma leitura como a que Fontrodona se propõe a fazer. Há uma edição de suas palestras sobre administração, na década de 20, denominada *Dynamic Administration*, além de uma excelente edição recente de alguns de seus escritos, organizada por Pauline Graham, com introdução de Peter Drucker e comentários de vários autores, como Warren Bennis e Henry Mintzberg. Ainda no início do século passado, Mary Follett fala de “con-

flitos construtivos”, de integração, de parceria, de relações emocionais, do desenvolvimento necessário à administração para tornar-se uma profissão, de responsabilidade, da influência da representatividade dos funcionários, de participação etc. Peter Drucker chama-a de “a profetisa da administração”. A terceira figura de destaque é Chester I. Barnard, que escreveu *The Functions of the Executive* (1938) e *Organization and Management* (1948), e que indica explicitamente que suas idéias foram influenciadas pela obra *Process and Reality*, do filósofo A. N. Whitehead. Barnard mostra-se interessado em questões como os objetivos e propósitos de uma organização, as relações entre as organizações formais e informais, liderança, fatores estratégicos, o fato de as organizações influenciarem e modificarem o ambiente, processos de decisão, dentre outras, todos temas tidos, hoje, como modernos. As “características comuns” das organizações, que Fontrodona teme estarem sendo esquecidas na modernidade, já eram destacadas há muito tempo por Barnard:

Muitas vezes eu notei que os executivos são capazes de se entender com muito poucas palavras, quando discutem problemas essenciais de organização, desde que as questões sejam formuladas independentemente das tecnologias de seus respectivos campos [...] Para mim, há tempos parece provável existirem características universais da organização, que são juízos, avaliações e conceitos vivos, de homens habilidosos em *organizar* não apenas no presente mas também nas gerações passadas, que também foram percebidas por estudantes e observadores cuidadosos e astutos.¹

Mas a leitura de Fontrodona dilui-se ainda mais, a ponto de perder-se completamente em chavões e frases prontas quando finge analisar a teoria da administração contemporânea. Dando um salto no tempo, em 1990, na École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal), foi criado o Groupe Humanisme e Gestion, preocupado justamente com as questões humanistas na administração, dando importância à filosofia, à formação generalista e às ciências humanas. O ser humano é concebido numa posição central, no estudo da Administração de Empresas, o que parece também ser totalmente ignorado por Fontrodona. Sem mencionar que a obra de Rosenthal e Buchholz, *Business Ethics*, de 1998, talvez a única a explorar em profundidade as relações entre pragmatismo e administração, não aparece nem mesmo na bibliografia do livro de Fontrodona, cujo título, lembremos, é “*Pragmatism and management inquiry: insights from the thought of Charles S. Peirce*”.

A segunda parte do livro discute o conceito de *decisão*. São então analisados: o processo de investigação, que possibilita o progresso da dúvida para a crença; os métodos para fixar crenças; o fato de que a pessoa de ação pode adotar uma atitude científica em suas decisões, dependendo das diferentes ações que podem ser desempenhadas; e a classificação das ciências para determinar aquelas em que as decisões devem ser fundamentadas. Esses, segundo Fontrodona, são os aspectos básicos do pensamento de Peirce que podem ser usados para estabelecer uma teoria da decisão, que seja científica em sua atitude e natureza, sem perder o foco na prática. O processo de decisão é assim analisado para certificar o papel desempenhado pelo conhecimento científico no cará-

¹ BARNARD, Chester I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1968. XXVII-XXVIII. Tradução nossa.

ter prático da ação humana. Em um dos capítulos, Fontrodona estudará especificamente a noção da máxima pragmatista, avaliando como suas aplicações na ação humana permitem que máximas de conduta sejam estabelecidas. O capítulo seguinte abordará a classificação das ciências, destacando o caráter sintético da ação humana. Enquanto a lógica se relaciona com o pensamento correto, ou o uso correto dos meios, e a ética analisa os fins para os quais os meios devem ser direcionados, a estética define os fins neles mesmos. O último capítulo dessa segunda parte discutirá algumas características da atividade científica, e como essas características podem se tornar presentes na ação humana. Fontrodona utiliza o conceito de ciência de Peirce em um sentido amplo – como processos racionais que participam da investigação, como classificação dos diferentes campos de conhecimento e como modo de vida. A conclusão dessa segunda parte do livro é que a administração prática deve ser guiada pelas três ciências normativas, lógica, ética e estética, sendo daí possível derivar três princípios que nos ajudarão a melhor compreender a ação humana.

Na terceira parte, são propostos então três princípios para a administração: criatividade, comunidade e caráter. No caso da criatividade, Fontrodona destaca a abdução, que contém um elemento de risco, já que o valor da conclusão não é determinado pela validade das premissas (p. 159-160). A criatividade seria, assim, uma característica diferencial do pensamento humano. Já a comunidade, ou o princípio ético da ação, apontaria para a superação do individualismo, assumindo assim uma conotação moral. E, por fim, o caráter, ou o princípio estético da ação, seria o fim último (*summum bonum*) da ação humana, o fim admirável, que para Peirce significaria o crescimento da racionalidade, implicando inclusive a relação com Deus. Como as três ciências normativas se inter-relacionam, guiando e direcionando a ação humana, esse crescimento dar-se-ia por causa da inovação, do amor evolucionário e da criação de generalidades, e assim Fontrodona pode falar de virtudes, no plural, no sentido do aperfeiçoamento do caráter como princípio estético.

Segundo o próprio Fontrodona admite, os princípios da criatividade e da comunidade aparecem com freqüência na literatura de teoria de administração, mas o princípio do caráter aparece apenas esporadicamente, e quase sempre com função decorativa. No livro, entretanto, ele tem sentido apenas como um exercício de leitura da obra de Peirce, já que não fica claro, pelo menos de imediato, como ele poderia se relacionar ao universo da administração, de uma maneira não banalizada.

Contudo, o próprio Fontrodona afirma que seu livro é uma proposta, uma hipótese para estimular reflexão posterior, mais do que uma conclusão. Não é um ponto final, de chegada, mas uma largada. Traz mais perguntas do que respostas. Nesse sentido, ele contribui para a afirmação dessa linha de pesquisa sobre as relações entre os universos da Administração (e da Teoria da Administração) e da Filosofia (especificamente o Pragmatismo) – que vem sendo cultivada no Centro de Estudos do Pragmatismo –, mas muito mais como um estruturador de alguns conceitos da obra de Peirce, que podem servir para o desenvolvimento de uma teoria da administração ou para a avaliação de teorias da administração, do que como um momento de estabelecimento de diálogo entre Pragmatismo e Administração. Aliás, nós o aguardamos em um dos próximos Simpósios sobre o Pragmatismo.