



A TEORIA NA PRÁTICA: REFLEXÕES ACERCA DOS PILARES E PERSPECTIVAS MODERNAS DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Diego de Queiroz Machado^a, Fátima Regina Ney Matos^b

^a Universidade Estadual do Ceará (UECE), Fortaleza, CE, Brasil

^b Universidade de Fortaleza (Unifor), Fortaleza, CE, Brasil

Resumo

Nas últimas décadas, o mundo empresarial tem cobrado das organizações uma variedade considerável de características que gerem maior vantagem competitiva. Um nível maior de concorrência aliado a um mercado consumidor cada vez mais exigente levam as empresas a buscarem alternativas de gestão que melhorem seu desempenho organizacional e aumentem seu nível de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Tendo como fundamento os diversos elementos oriundos das abordagens teóricas administrativas, as atuais estratégias organizacionais continuam a refletir fortemente alguns de seus principais aspectos. Dessa forma, percebe-se que, mesmo não estando mais fortemente em destaque na esfera empresarial, tais aspectos originados das teorias administrativas ainda se mostram presentes na ação estratégica organizacional, merecendo análise que permita avaliação de sua presença e influências decorrentes. Assim, este ensaio tem como objetivo analisar, mediante reflexão que reúne visões dos mais diversos teóricos administrativos, a presença dos elementos apresentados pelas teorias administrativas nas práticas organizacionais atuais. O intuito é resgatar alguns de seus conceitos principais, reavaliando sua importância e influência nas estratégias empresariais recentes. Por fim, percebe-se que teoria e prática são construtos distintos e quase sempre conflitantes quando abordados em uma relação. No âmbito das ciências organizacionais, apresentam tal relação como uma questão central e de difícil solução devido, dentre outros aspectos, ao senso comum que constrói como que uma barreira entre ambas, não permitindo que o prático se equivalha ao teórico e vice-versa. Evidencia-se, portanto, um viés de carência no que tange ao papel de cada uma das partes na construção do conhecimento e da sociedade.

Palavras chave: Estudos Organizacionais, Práticas de Gestão, Ensaio Teórico

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo empresarial tem cobrado das organizações uma variedade considerável de características que gerem maior vantagem competitiva. Um nível maior de concorrência aliado a um mercado consumidor cada vez mais exigente levam as empresas a buscarem alternativas de gestão que melhorem seu desempenho organizacional e aumentem seu nível de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Dessa forma, as empresas tendem a incorporar na sua gestão estratégica ferramentas e práticas que, espera-se, possam exercer um impacto positivo sobre os resultados do negócio.

Sendo uma ciência social aplicada, as teorias administrativas nascem da observação de regularidades

presentes nas relações sociais em ambiente organizacional. Suas características são a descrição e a predição, se preocupando com aquilo que uma organização é e o que poderá acontecer sob determinados modelos pessoais, estruturais ou situacionais:

“um conjunto de afirmações relacionadas, hipóteses, sobre um conjunto de variáveis que descrevem os parâmetros da organização e, talvez, o comportamento organizacional, e/ou uma série de afirmações do tipo, se... então que predizem o efeito de certos arranjos estruturais sobre o desempenho do comportamento.” (TOSI, 1978 apud CARAVANTES, 2003, p.31)

Essas teorias são frutos de pesquisas nos últimos dois séculos da história humana, não se tratando de algo consolidado, mas de uma ciência revolucionária, cujos pressupostos, modelos e conhecimentos são “expostos



crítica e reavaliação contínuas” (GOULDNER, 1971 apud REED, 1998, p.63), que acabam por mover seu processo de construção (CARAVANTES, 2003).

Dessa forma, a análise dos aspectos e características organizacionais evoluiu através de vários modelos de exame e interpretação, cada modelo voltado para a solução de uma problemática específica e um contexto social-histórico. São os modelos de: racionalidade, que trata da ordem (teorias clássicas e administração científica); integração, com foco no consenso (relações humanas, teorias sistêmica e contingencial); mercado, envolvidos com os conceitos de liberdade (teoria da firma, ecologia populacional, teoria organizacional liberal); poder, centrado no aspecto da dominação (weberianos neo-radical, marxismo crítico-estrutural); conhecimento, que trabalha o aspecto do controle (etnométodo, cultura organizacional); justiça, relacionado à participação (ética de negócios, teoria participativa, teoria crítica). (REED, 1998).

A contribuição de tais modelos para o conhecimento das organizações está no fornecimento de gramática para estruturar narrativas coerentes, recursos simbólicos e técnicos para a discussão da natureza organizacional, e textos e discursos utilizados na evolução das teorias. Eles seguem uma linha de tempo relativamente precisa (CARAVANTES, 2003), uma vez que determinados modelos surgiram e coexistiram dentro de um mesmo período cronológico ou época.

Os debates intelectuais que permeiam o universo das teorias organizacionais giram em torno dos seguintes aspectos: atuação e estrutura, concentrando-se na relação social entre criatividade e restrições; construtivismo e positivismo, sobre a ótica da natureza dos conhecimentos gerados por cada princípio; nível local e nível global, referentes ao campo de análise utilizado; individualismo e coletivismo, no que diz respeito ao conceito de saúde das sociedades (REED, 1998). No entanto, mesmo com todas estas discussões ideológicas, ainda existem aspectos que estas narrativas analíticas não envolvem: são os “pontos de exclusão”, citados por Reed (1998) no que diz respeito ao gênero; raça e etnicidade; tecnociência; e desenvolvimento global e subdesenvolvimento.

A variedade de visões, ideologias e interpretações nas teorias organizacionais levou à publicação de um artigo na *Public Administration Review*, na década de 60, chamado “*Organization Theory: an Elephantine Problem*”, por Dwight Waldo. Neste artigo, Waldo (1961 apud CARAVANTES, 2003) descreve a teoria das organizações como um grande elefante sendo analisado por um grupo de cegos. Como cada cego possuía uma análise limitada, devido à falta de visão, e examinavam cada um apenas uma parte específica do elefante, as descrições e resultados destas análises eram bem diferentes entre si, apesar de se tratar do mesmo objeto de estudo.

Perroux (1974 apud CARAVANTES, 2003, p.33), vai além do exposto por Waldo ao afirmar que os teóricos da administração são “como crianças pequenas num poço de areia, cada uma brincando e cultivando sua própria fantasia, apenas ocasionalmente se dando conta da presença de outras crianças.”. Conforme o autor, o que dificulta ainda mais o diálogo dentro da teoria das organizações não é apenas a visão limitada que pode ser utilizada para a descrição de relações neste campo, mas a grande variedade de razões particulares que levam os estudiosos à análise de tais temas.

Como as teorias que permeiam o universo da administração e das organizações nasceram a partir da primeira Revolução Industrial, que transformou a sociedade moderna da manufatura em uma sociedade contemporânea de grandes corporações (TRAGTENBERG, 1971), essa é uma área de estudos recente. O desenvolvimento desta teoria em meio às críticas que lhe são constantemente direcionadas gera um leque de novas discussões e espaços de pesquisa ainda não abordados, frutos de uma capacidade limitada de autorreflexão (REED, 1998). Conseqüentemente, há uma grande possibilidade de novas abordagens, característica própria de uma ciência em construção (CARAVANTES, 2003), que é o caso da administração.

Tendo como fundamento os diversos elementos oriundos das abordagens teóricas administrativas, as atuais estratégias organizacionais continuam a refletir fortemente alguns de seus principais aspectos. Dessa forma, percebe-se que, mesmo não estando mais fortemente em destaque na esfera empresarial, tais aspectos originados das teorias administrativas ainda se mostram presentes na ação estratégica organizacional, merecendo análise que permita avaliação de sua presença e influências decorrentes. Assim, este ensaio tem como objetivo analisar, mediante reflexão que reúne visões dos mais diversos teóricos administrativos, a presença dos elementos apresentados pelas teorias administrativas nas práticas organizacionais atuais. O intuito é resgatar alguns de seus conceitos principais, reavaliando sua importância e influência nas estratégias empresariais recentes.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho se fundamenta em uma abordagem qualitativa, definida por Merriam (1998, p. 5) como um “conceito genérico para diversas formas de investigação” que tem como algumas de suas características principais: a visão de que a realidade é construída pelas interações sociais; estratégia de pesquisa indutiva; e resultados descritivos como produto. No que diz respeito ao método de pesquisa empregado, este estudo se caracteriza como um ensaio teórico, caracterizado por Severino (2000) como uma exposição lógica e reflexiva fundamentada na argumentação e interpretação pessoal.



Com relação ao método de coleta de dados, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, como apresentada por Godoy (1995), que se difere da pesquisa documental apenas pelo que Gil (2010a) chama de natureza das fontes. A escolha pela pesquisa bibliográfica se deve à sua importância enquanto possibilidades de reflexão acerca de tendências, visões e práticas no campo estudado. Neste caso, o material consultado constituiu-se de livros e artigos de periódicos, elaborados por autores consagrados na área. A seleção desse material deu-se através do método de leitura seletiva que, segundo Gil (2010a, p. 59), objetiva “a determinação do material que de fato interessa à pesquisa”.

A análise das referências selecionadas ocorreu a partir das três etapas de leitura propostas por Cervo e Bervian (2002): (a) leitura sincrética, que objetiva uma aproximação preliminar com o tema; (b) leitura analítica, que utiliza de uma análise mais crítica da bibliografia selecionada; e (c) leitura sintética, onde é feita uma abordagem interpretativa e de síntese do material selecionado. Dentro da segunda etapa, de leitura analítica, foi utilizada a proposta apresentada por Gil (2010a), que consiste em uma leitura integral da obra para a construção de uma visão geral do texto, seguida da identificação das ideias-chave e a hierarquização dessas ideias.

Por fim, levando em consideração as características teóricas da pesquisa, os princípios do método dialético foram utilizados na construção do ensaio. Este método é definido por Gil (2010b, p. 14) como “as bases para uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade, já que estabelece que os fatos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente”. Dessa maneira, a reunião e análise dos discursos de inúmeros estudiosos do campo dos estudos organizacionais se apresentou como escolha metodológica consistente com o objetivo proposto pelo ensaio e com as características sociais da própria ciência administrativa.

Quanto à organização do presente estudo, o mesmo se constitui em quatro seções de discussão que abordam: aspectos clássicos dos estudos organizacionais, como a discussão acerca da relação entre tarefas e estruturas das empresas, bem como o paradigma da contingencialidade; perspectivas modernas relacionadas com os processos de institucionalização e teoria ecológica da sobrevivência das organizações; abordagens moderna, pós-moderna e crítica nas teorias organizacionais; e o relacionamento entre teoria organizacional e prática empresarial. Após esta exposição, fundamentada nos discursos dos autores selecionados para compor este ensaio, são apresentadas algumas considerações e reflexões em vias de conclusão.

3. ASPECTOS CLÁSSICOS DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: TAREFAS, ESTRUTURAS E ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Inicialmente, as abordagens clássicas organizacionais tinham como foco, principalmente, as tarefas e estruturas em que estas se desenvolviam, como é percebido, por exemplo, nos estudos de Taylor (1911) sobre a organização do trabalho. Para que uma definição de estrutura organizacional seja construída, esta deve envolver alguns elementos influenciadores desta estrutura, que é consequência de um processo social, dinâmico e contínuo que nela interfere e por ela é afetado. Tais elementos são, de acordo com Hall (2004), a complexidade, a formalização e a centralização.

Esta complexidade de uma estrutura organizacional diz respeito ao modo como as tarefas realizadas pela empresa são subdivididas em unidades e departamentos (diferenciação horizontal) ou cargos (diferenciação vertical), além de considerar a dispersão geográfica. Quanto à formalização, sua relação é quanto ao grau de controle organizacional sobre os indivíduos através de regras e procedimentos estabelecidos formal ou informalmente. E, por fim, a centralização é um elemento que se refere à distribuição do poder dentro da organização. Estes elementos se combinam em diferentes graus para possibilitar à estrutura organizacional exercer suas funções básicas.

Primeiro e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais, em outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. (...) Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido (...), as decisões são tomadas (...) e as atividades são realizadas (HALL, 2004, p. 47).

No entanto, sua influência também é capaz de gerar impactos negativos para as organizações. Altos níveis de complexidade trazem problemas de controle, coordenação e comunicação, levando a uma intensidade administrativa. Estruturas de formalização máxima dificultam a participação dos indivíduos em programas de inovação ou mudanças, consequência das tentativas de controle sobre o seu comportamento. Um nível centralizador de decisões dificulta o sucesso organizacional em mercados competitivos, carentes de maior flexibilidade (HALL, 2004).

Para que as organizações possam minimizar os efeitos negativos destes elementos na sua estrutura, é preciso que ela seja vista de uma perspectiva dinâmica e mutável em que seus aspectos podem ser influenciados e afetados internamente e externamente. Ranson, Hinings e Greenwood (1980) afirmam que um entendimento mais claro da



estrutura organizacional é fruto do exame da estrutura informal, definida juntamente com a estrutura formal, pelos conceitos de províncias de significado, dependências de poder e dominação, e restrições contextuais.

As províncias de significado influenciam a estrutura organizacional mediante as interpretações, propósitos, interesses e valores dos indivíduos. Esta influência, porém, não é exercida igualmente por todos os membros da organização, mas por alguns que detêm mais poder de decisão e ação. Como citado por Gouldner (1954 apud RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980), uma organização é um instrumento feito por homens na proporção de seus poderes em determinada situação. Tais poderes são restritos às características organizacionais e ambientais, que restringem o contexto das atividades da organização.

Outra forma de analisar a estrutura organizacional, mediante a teoria das organizações, é buscar explicações contextuais ou pelo projeto. O contexto refere-se à situação em que a organização exerce suas atividades. Ele é constituído pelo tamanho da organização (capacidade, recursos humanos, insumos ou investimentos), sua tecnologia (de operações, materiais e conhecimento), cultura organizacional, ambiente e cultura nacional. Já o projeto organizacional é gerado mediante uma escolha estratégica (baseada na teoria da racionalidade limitada de Simon) e um modelo institucional. Vale ressaltar que não existem formas ótimas de estruturas, pois cada estrutura é baseada em decisões contextualizadas para as situações em que as organizações atuam (HALL, 2004).

Assim, pode-se definir estrutura, nas palavras de Pennings (1992 apud DONALDSON, 1998, p. 105) como sendo:

O conjunto recorrente de relacionamentos entre os membros da organização [...], o que inclui (sem se restringir a isso) os relacionamentos de autoridade e de subordinação como representados no organograma, os comportamentos requeridos pelos regulamentos da organização e os padrões adotados na tomada de decisão, como descentralização, padrões de comunicação e outros padrões de comportamento. Engloba tanto a organização formal oficialmente prescrita, quanto a organização de fato, não oficial e informal.

O consenso dos autores no que diz respeito à estrutura organizacional é que está é mutável, sofrendo influência de fatores internos e externos, ao mesmo tempo em que influencia estes mesmos fatores. Apesar de ser constituída para garantir certo grau de certeza em suas ações e nas dos seus indivíduos, a estrutura organizacional está inserida em ambientes por vezes

hostis, que não respondem previsivelmente àquilo que era esperado. Consequentemente, mudanças estruturais são desenvolvidas para que a eficiência buscada inicialmente seja alcançada e mantida. Tal eficiência, por fim, depende do alcance dos objetivos organizacionais, presentes como direcionamento para toda estruturação das organizações.

Como parte integrante de um macroambiente e caracterizadamente atuando como um sistema aberto, torna-se fácil perceber que as organizações na sociedade contemporânea influenciam e são influenciadas por esse ambiente externo. Este ambiente externo é responsável por apresentar características próprias que afetam o ambiente interno das empresas, por exemplo, no que diz respeito às suas estratégias e formas de atuação. Para tentar explicar como as organizações se estruturam tendo em vista seus objetivos e estratégias planejadas, a “teoria da contingência na empresa” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.234) surge como ferramenta indispensável para analisar a estrutura organizacional.

Esta estrutura, portanto, pode variar amplamente suas características, sendo esta variação fruto da necessidade de se adequar a determinadas condições do negócio. Dessa forma, estas condições de negócio ou fatores contingenciais é que são responsáveis por determinar as características estruturais de uma dada organização. A busca de uma tipologia estrutural ótima para todas as situações torna-se, em vista da variedade de condições contingenciais, inviável de ser alcançada, como afirma Woodward (1953 apud LAWRENCE; LORSCH, 1973, p.215) em seus estudos organizacionais: “não pode haver um único meio, que seja o melhor, pra organizar um negócio”.

Empresas guiadas pelo reconhecimento desta contingencialidade são levadas a buscar os fatores contingenciais que interferem em suas ações, adequando cada aspecto de sua estrutura de acordo com estes fatores. A presença de tais organizações reflete uma mudança fundamental dos paradigmas administrativos clássicos vigentes, defensores da existência de uma estrutura organizacional que geraria resultados otimizados sob qualquer tipo de condições, para paradigmas fortemente contingenciais. A geração de mudanças em um ciclo mais veloz, a valorização crescente das inovações e o ambiente externo fortemente caracterizado por incertezas impossibilita a perpetuação de modelos inflexíveis. Os estudos de Lawrence e Lorsch (1973) evidenciam que estruturas mecanicistas são preteridas às estruturas orgânicas, assim como modelos organizacionais L perdem espaço para organizações do tipo T.

A estratégia é o grande fator contingencial que molda esta estrutura organizacional, tendo em vista a obtenção de altos desempenhos:



As corporações necessitam manter uma adequação entre sua estratégia e sua estrutura, caso contrário terão menor desempenho. Especificamente, uma estrutura funcional ajusta-se a uma estratégia não diversificada, mas não se ajusta a uma estratégia diversificada em que uma estrutura divisional é requerida para o gerenciamento de produtos e mercados muito diferentes (CHANDLER, 1962 apud DONALDSON, 1998, p. 111).

No entanto, vale ressaltar que, apesar dos fatores internos, como é o caso da estratégia ou até mesmo o tamanho da empresa serem claramente influenciadores de sua estrutura, isto não exclui o impacto que condições ambientais podem exercer sobre essa mesma estrutura, mesmo que indiretamente. Este aspecto ambiental da teoria da contingência é apresentado por Lawrence e Lorsch (1973, p. 213), ao afirmarem: “unidades empresariais eficientes que operam em partes estáveis do ambiente são mais altamente estruturadas, enquanto as que se encontram em partes mais dinâmicas do ambiente são menos formais”. Estas mudanças ambientais são responsáveis por causar inadequações nas estruturas organizações vigentes, exigindo uma nova adequação por parte destas.

Por envolver uma série de aspectos contingenciais, presentes em toda a esfera empresarial, a teoria contingencial conquistou espaço frente outras teorias que não abordaram a dinamicidade das relações empresa-ambiente com o devido cuidado. Todavia, esta teoria parece considerar que existe racionalidade excessiva aliada a uma alta capacidade adaptativa nas organizações modernas, acreditando, de forma talvez excessivamente ingênua, que a fluidez das estruturas organizacionais seja passível de acompanhar o ritmo das mudanças e variações dos aspectos contingenciais do ambiente.

4. PERSPECTIVAS MODERNAS: O INSTITUCIONALISMO E A ECOLOGIA ORGANIZACIONAL

Partindo de uma visão sistêmica do cenário organizacional, estudos comparativos dos diferentes elementos que formam a estrutura das organizações e das consequências de tais estruturas forneceram a base para o início de uma teoria institucional. Os estudos relativos a esta teoria evoluíram desta análise inicial para um enfoque de dependência de recursos, que envolve as relações organização-ambiente em uma percepção de poder. A estrutura organizacional passa a ser vista não apenas como objetiva para a eficiência e ação racional, mas instrumento de influência social, mediante símbolos e significados disseminados. A ocorrência desta estrutura relaciona-se às influências externas que interferem na sua sobrevivência muito mais que o comportamento dos

indivíduos ou as atividades do dia-a-dia, como afirmado por Meyer e Rowan (1977 apud TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.201):

Assim, o sucesso organizacional depende de fatores que vão além da eficiência na coordenação e controle das atividades de produção. Independentemente de sua eficiência produtiva, organizações inseridas em ambientes institucionais altamente elaborados legitimam-se e ganham os recursos necessários a sua sobrevivência se conseguirem tornar-se isomórficas nos ambientes.

Este isomorfismo presente em grande parte dos ambientes organizacionais vai de encontro ao consenso teórico de uma grande diversidade e diferença estrutural entre as organizações. É perceptível, portanto, que “uma vez que um campo se torne bem estabelecido, há um impulso inexorável em direção à homogeneização” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 75). Este isomorfismo institucional pode ser decorrente de três mecanismos que promovem tais mudanças para a homogeneização. O primeiro deles consiste no isomorfismo competitivo, que é resultado de pressões de outras organizações e perspectivas da própria sociedade, sendo tais pressões externalizadas na forma de coerção, persuasão ou união em conluio. Outro mecanismo seria o isomorfismo mimético, influenciado principalmente por grandes incertezas ambientais que levam organizações a imitarem outras, seja de forma consciente ou inconscientemente. Por fim, tem-se o isomorfismo normativo, resultado de movimentos em prol da profissionalização que, assim como os mecanismos anteriores, empurra as organizações para o caminho da institucionalização.

Analisando não as causas, mas o desenvolvimento da institucionalização, Tolbert e Zucker (1998) apresentam-na como sendo formada por três processos distintos que determinam os estágios de institucionalização: a habitualização, relacionada com a criação de comportamentos padronizados em um estágio chamado pré-institucional; a objetivação, no estágio semi-institucional, onde ocorre o surgimento de significados gerais relacionados a tais comportamentos; e, por fim, no estágio de total institucionalização, a sedimentação, caracterizada pela continuidade da estrutura por várias gerações da organização e que pode ser dificultada pela presença de grupos de oposição ou ausência de resultados rentáveis associados à essa estrutura.

A presença de organizações em cada estágio deste processo pode ser determinada mediante a observação de alguns fatores que interferem diretamente no seu nível isomórfico e organizacional. O grau de dependência em



relação à outra organização, a centralização do fornecimento de recursos, a incerteza nos relacionamentos, a ambiguidade de metas, a confiança em credenciais acadêmicas e a participação dos gestores em associações profissionais são fatores que, seja a nível organizacional ou de campo, têm relação positiva com este nível de institucionalização (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Mesmo este crescimento do número de pesquisas e análises das organizações mediante a teoria institucional não foi acompanhado por um consenso no que diz respeito à definição de seus conceitos-chave, instrumentos de mensuração ou métodos de análise. Fatores determinantes dos vários níveis de institucionalização e a interferência destes níveis no grau de similaridade entre organizações são aspectos ainda negligenciados (TOLBERT; ZUCKER, 1998). No entanto, a utilização da teoria institucional e o seu amadurecimento podem proporcionar uma abordagem rica principalmente em termos de profundidade para a análise organizacional. As mudanças poderiam ceder o seu lugar de destaque como causa maior de todo o processo observado nas estruturas organizacionais (GREY, 2004), permitindo a percepção dos reais determinantes deste processo e das ações empresariais.

O entendimento das causas e efeitos da fundação, criação, fracasso e desaparecimento de uma população organizacional é o foco de estudo da teoria da ecologia organizacional. Ao levar em consideração as condições políticas, econômicas e sociais como aspectos influenciadores na diversidade de determinada população, o ambiente é abordado neste âmbito como fator crítico na definição de quais organizações têm sucesso e quais falham. Dessa forma, a composição de tal população pode ser observada como mutante ao longo do tempo, mediante a sobrevivência do mais apto, a exemplo do que se visualiza no que diz respeito ao darwinismo social (BAUM, 1998; HANNAN; FREEMAN, 2005).

Hannan e Freeman (2005) apresentam algumas restrições internas e externas que afetam diretamente a sobrevivência organizacional. Tais restrições internas são o investimento em estrutura física e de pessoal, o nível de informação dos tomadores de decisão, a política interna e, por fim, restrições geradas pela própria história. Já as restrições externas dizem respeito às barreiras para entrar ou sair do negócio, o custo pela informação, a necessidade de legitimidade e a racionalidade coletiva. No entanto, segundo os autores:

“Muitas dessas pressões inerciais podem ser acomodadas dentro da estrutura de adaptação, isto é, pode-se modificar e limitar a perspectiva a fim de considerar escolhas dentro do conjunto de restrições alternativas. Porém, assim o fazendo, limita-

se enormemente o objetivo da investigação. Argumentamos que para lidar com as várias pressões inerciais, a perspectiva de adaptação deve ser suplementada com a orientação de seleção (HANNAN; FREEMAN, 2005, p. 72).”

Complementarmente, quatro processos básicos são apresentados por Baum (1998) como responsáveis por refletir as mudanças populacionais no âmbito das organizações: variação, seleção, retenção e competição. Dentre estes, a variação destaca-se por sua presença constante, intencionalmente ou não, conhecidas ou desconhecidas. Neste caso, vale destacar que é o sucesso de tais variações que geram organizações sobreviventes. Os indivíduos são responsáveis por direcionar tais variações, de acordo com os objetivos organizacionais, mesmo sem ter o conhecimento perpétuo de quais destas se converterão em estratégias bem-sucedidas.

Ainda conforme Baum (1998), a abordagem ecológica da sobrevivência organizacional encontra-se focada nos processos demográficos, ecológicos e ambientais. Os processos demográficos dizem respeito à idade e tamanho organizacional, sendo que as taxas de sobrevivência aumentariam juntamente com a idade e o tamanho das organizações. A variação do tamanho das organizações, de acordo com Hannan e Freeman (2005), é acompanhada por mudanças na sua forma e estrutura.

Já os processos ecológicos, descritos por Baum (1998), envolvem a amplitude dos nichos, em que especialistas são favorecidos em ambientes concentrados e generalistas são favorecidos em ambientes de grande variabilidade. Estes nichos são definidos por Hannan e Freeman (2005) como áreas em um espaço restrito (níveis de recursos) no qual uma população compete com todas as outras populações. A dinâmica destas populações dá prioridade de sucesso a partir de fundações anteriores, dentro de certo limite, e de fracassos anteriores, à medida que estes últimos liberam recursos para as novas fundações. Por fim, a densidade, ou seja, o número de organizações em uma população, aumenta a legitimidade e diminui os fracassos, enquanto a interdependência da comunidade em populações competitivas aumenta a taxa destes fracassos (BAUM, 1998).

Com relação aos processos ambientais, expostos por Baum (1998), estes são constituídos por aspectos institucionais, como a desordem política, as regulamentações governamentais e as ligações institucionais, e por aspectos tecnológicos, cujos ciclos afetam os padrões de sobrevivência das organizações ao mudar a importância de determinados recursos. Estes recursos, convertidos em capacidade ociosa, são determinantes para a sobrevivência, pois, em meios aos ciclos tecnológicos, as populações são selecionadas ou adaptadas dependendo da quantidade destes recursos e de como os utilizam (HANNAN; FREEMAN, 2005).



Mediante tais abordagens, percebe-se que fracasso, sucesso, ou mera sobrevivência são eventos de previsão perigosamente complexa e nem sempre clara. Apesar de cada aspecto influenciador de tal resultado mostrar-se útil na sua explicação, a utilização destes em conjunto não deixa nítida a força que cada um impõe e os diferentes graus de influência. É mais importante ser grande ou atuar como especialista em um nicho concentrado? Há mais vantagem em atuar em uma grande densidade populacional ou em ambientes de regulamentações ambientais? Dessa forma, a resposta para a pergunta final – “quais organizações conseguem sobreviver e quais irão desaparecer?” – ainda parece distante de encontrar resposta segura.

5. PLURALISMO CRÍTICO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: MODERNISMO, PÓS-MODERNISMO E TEORIA CRÍTICA

O pluralismo e contraste que, por vezes, caracterizam os estudos e teorias organizacionais, são responsáveis por fomentar as análises e debates neste campo da ciência social. A evolução de tais teorias, consoante à contribuição de um universo crescente de estudos, permitem tornar a análise organizacional algo como que um terreno fértil para discussões e críticas mútuas, sendo as posições modernas e pós-modernas de realce e destaque em tais discussões, como exposto por Cooper e Burrell (2006, p. 88):

As ciências humanas estão passando atualmente por um de seus surtos de autoanálise e autodúvida em que certas pedras de toque, tradicionalmente estimadas pelo discurso liberal acadêmico como “razão” e “progresso”, terminaram no microscópio de uma renovada reflexão crítica. O debate está polarizado entre duas posições epistemológicas claramente contrastantes: o modernismo, com sua crença na essência da capacidade humana de aperfeiçoar-se pelo poder e seu pensamento racional, e o pós-modernismo, com seu questionamento crítico, e frequente rejeição completa do racionalismo etnocêntrico propugnado pelo modernismo.

Burrell (1998) apresenta este cenário modernista como uma era de certezas, unidade, homogeneidade e coerências, estruturadas sob um ponto de vista weberiano, defensor da regra burocrática e do funcionalismo organizacional. O viés desta análise está em ignorar a organização como “resposta a forças que não podemos realmente entender, e é tanto mais uma progressão de ‘erros’ quanto o é de uma racionalidade” (SMART, 1983 apud COOPER; BURRELL, 2006, p. 88, grifo dos autores). Esta era de ouro, como Burrell

(1998) a define, era sustentada pela valorização apenas dos importantes fenômenos a serem explicados (*explanandum*), em prejuízo ao quadro explanatório positivista e estrutural utilizado (*explanans*).

O mito da Torre de Babel é utilizado para explicitar a fratura, realçada pelas diferenças e divergências linguísticas, em que a interrupção da tarefa conjunta gera uma torrente de vozes dissonantes. A desconsideração de tal variedade teórica levou o discurso moderno à por no seu próprio leito de Procusto toda análise que necessitasse ser adequada ao discurso prevalecente, forçando tal tipo de análise organizacional para adequações “na qual ela geme e se contorce, porque não é do tamanho correto para caber na estrutura paralisada na qual vem sendo prensada” (BURRELL, 1998, p.455).

A incerteza no controle nas teorias organizacionais surge no pós-modernismo contemporâneo em que a visão da organização é de conjuntos quase estáveis, produto de uma espontaneidade social que “subordina a lógica burocrática à sua própria necessidade hipostática” (COOPER; BURRELL, 2006, p. 89). Este tipo de abordagem coloca os sistemas organizacionais como independentes do controle humano, retirando do agente humano a sua colocação como altamente racional e lhe dando um aspecto de observador e interpretador do mundo, sem que tais observações ou interpretações sejam consideradas como algo de absoluto ou verdade universal.

Burrell e Morgan (1979 apud BURRELL, 1998) apresentam duas dimensões da ciência social que equivalem a essas análises modernas e pós-modernas, descritas anteriormente. Segundo os autores, uma visão objetiva, e com um claro viés modernista, caracterizada pelo forte realismo, positivismo, determinismo e metodologia nomotética, opunha-se a uma visão subjetiva, de caráter pós-moderno, caracterizada por aspectos como o nominalismo, anti-positivismo, voluntarismo e metodologia ideográfica. O pluralismo ganha destaque com os autores como sendo o estado normal da ciência organizacional:

O que não significa que a análise organizacional seja ‘imaturo’ ou esteja com o fôlego suspenso, aguardando a sua fase de ciência normal. É tão somente que uma pluralidade de legitimações e perspectivas que competem deve ser esperada em todas as ciências, especialmente nas sociais (BURRELL, 1998, p. 448).

Outro autor que se destaca em caracterizar os contrastes da análise organizacional é Foucault (1972 apud BURRELL, 1998) ao definir um método arqueológico, estreitamente ligado ao modernismo em que existe a possibilidade de



alcançar uma verdade aceita, e um método genealógico, em harmonia com o pós-modernismo, em que não existem essências fixas ou leis fundamentais.

A presença destas duas análises irreconciliáveis não evidencia, de modo algum, prejuízos para a ciência organizacional. Pelo contrário, sua presença parece fomentar estudos de variedade considerável no que diz respeito à abordagem. Tal dicotomia pode ser fruto até mesmo do tipo de estudo admitido por cada corrente ideológica. Por fim, entende-se que tal embate não é sintoma de imaturidade, mas de uma característica particular no que diz respeito ao estudo organizacional.

Juntamente com o pós-modernismo, apesar de guardar diferenças consideráveis deste, a teoria crítica vem se contrapor ao positivismo e funcionalismo do modernismo vigente como um novo caminho para se fazer estudo organizacional. A partir nos anos 70, o ataque às limitações dos princípios modernistas, incrustados nas práticas e análises administrativas, ganhou força por aspectos como os apresentados por Alvesson e Deetz (1998, p. 228):

O crescimento no tamanho das organizações, a rápida implementação das tecnologias de comunicação/informação, a globalização, a mudança na natureza do trabalho, a redução da classe trabalhadora, os conflitos de classe menos evidentes, a profissionalização da força de trabalho, as economias de estagnação, os problemas ecológicos espalhados pelo mundo todo e os mercados turbulentos são todos parte de um contexto contemporâneo que exige uma resposta da pesquisa. (...) Objetos de controle administrativo são cada vez menos o poder trabalhista e o comportamento, e cada vez mais o poder da mente e a subjetividade dos empregados.

Caracterizam-se, assim, os estudos críticos como aqueles “que se preocupam com segmentos em desvantagem e com a direção do futuro” (ALVESSON; DEETZ, 1998, p. 230), fundamentados na autonomia da razão, “sem que a teoria esteja vinculada à prática transformadora” (VIEIRA; CALDAS, 2006, p. 60). Toda a sua análise parte do pressuposto de que “é impossível mostrar as coisas como realmente são senão a partir da perspectiva de como elas deveriam ser” (VIEIRA; CALDAS, 2006, p. 60). A simples descrição de mundo é, portanto, ineficaz, pois não expõe as reais potencialidades do que ele poderia vir a ser.

O foco de seus estudos concentra-se nos potenciais não realizados pelos iluministas, criticando a dominação e os processos de subjugação a fim de produzir um cenário favorável a um diálogo histórico e moral que contribua para

as escolhas de diferentes segmentos sociais. As dimensões do dissenso, que mostra os indivíduos como sendo formados na interação social, e da elite / a priori, que demonstra alianças entre diferentes grupos sociais, são o espaço em que se desenvolvem os estudos críticos. Aliado a essas características, o discurso crítico destaca-se pelo objetivo básico de desmascarar a dominação, mediante críticas culturais e ideológicas dentro de um clima de suspeitas, a fim de promover uma reforma da ordem social que traga benefícios de participação e expansão do conhecimento (ALVESSON; DEETZ, 1998).

Com relação às pesquisas exclusivamente organizacionais, a teoria crítica objetiva, segundo Alvesson e Deetz (1998, p. 238), “criar sociedades e lugares de trabalho livres de dominação, em que todos os membros têm igual oportunidade para contribuir”. Para tanto, as organizações são analisadas como espaço político, sendo priorizadas teorias sociais, em especial as de tomada de decisão. Tal análise se dá através de dois tipos principais de estudos: a crítica ideológica e a ação comunicativa. Na primeira, a falha em realizar interesses específicos é mostrada como fruto de uma inabilidade dos indivíduos em lidar com tais interesses. Já a segunda tem como teoria e ação comunicativa o eixo mais importante (ALVESSON; DEETZ, 1998).

No Brasil, a teoria crítica forma a tradição de pensamento, apesar de não ser predominante. Vieira e Caldas (2006) apontam Guerreiro Ramos, Tragtenberg e Prestes Motta como autores nacionais que iniciaram tal tipo de teoria para análise organizacional, cujos trabalhos obtiveram relevância por sua preocupação em mostrar como a sociedade poderia ser.

O espaço dos estudos organizacionais no Brasil nos possibilita a oportunidade de romper com a dependência acadêmica. Permite-nos pensar que só é possível discutir emancipação quando resgataremos a consciência da nossa posição relativa no mundo, e que dela decorrem outras relações no âmbito interno de nossas organizações (VIEIRA; CALDAS, 2006, p. 64).

No mais, vale ressaltar que a teoria crítica não está livre de críticas. No entanto, tal teoria é responsável por somar, juntamente com a teoria pós-moderna, novas formas de análise que possibilitam observar novos aspectos no que diz respeito aos estudos organizacionais. Dessa maneira, sua utilização, quando bem aceita, como é no caso do Brasil, pode produzir resultados que ultrapassam a lógica da pesquisa e análise meramente funcionalista.



6. A PRESENÇA DA TEORIA NA PRÁTICA

Teoria e prática são construtos distintos e quase sempre conflitantes quando abordados em uma relação. No âmbito das ciências organizacionais, Marsden e Townley (1998) apresentam tal relação como uma questão central e de difícil solução devido, dentre outros aspectos, ao senso comum que constrói como que uma barreira entre ambas, não permitindo que o prático se equivalha ao teórico e vice-versa. Evidencia-se, portanto, um viés de carência no que tange ao papel de cada uma das partes na construção do conhecimento e da sociedade.

Percebe-se, e é importante ressaltar, que não há um único caminho na construção do conhecimento. Este pode nascer da teoria para, em seguida, ser testado na prática: “Isso pode estar bem na teoria, mas como funcionaria na prática?” (MARSDEN; TOWNLEY, 1998, p.31). No entanto, a pergunta contrária – Esta prática funciona dentro de alguma teoria? – também é possível, como exemplifica Levitt e Dubner (2010) em seus estudos. Dessa forma, não é simplesmente a direção de tal relação que deve ser focada, mas que o essencial seja a presença de ambos os construtos no processo.

O perigo de fechar os olhos para a prática é o mesmo descrito por Waldo (1961 apud CARAVANTES, 2003) ao utilizar a metáfora dos cegos que analisam um grande elefante. No caso das ciências administrativas, a divergência de opiniões é bem mais caótica – como um bando de cegos diante de um imenso zoológico, tendo em vista a complexidade presente nos ambientes organizacionais. Abrir os olhos para perceber, e perceber profundamente, os processos que emergem na prática é essencial sob esse ponto de vista.

Concomitantemente, a teoria também não deve ser desprezada em termos de prática. A analogia da coruja de Minerva, utilizada por Marsden e Townley (1998) realça este ponto. Hegel (1997) foi o primeiro a utilizar esta expressão ao mostrar o papel do teórico sobre o prático.

O que o conceito ensina mostra-o a história com a mesma necessidade: é na maturidade dos seres que o ideal se ergue em face do real, e depois de ter apreendido, o mundo na sua substância reconstrói-o na forma de um império de ideias. Quando a filosofia chega com a sua luz crepuscular a um mundo já a anoitecer, é quando uma manifestação de vida está prestes a findar. Não vem a filosofia para a rejuvenescer, mas apenas reconhecê-la. Quando as sombras da noite começaram a cair é que levanta vôo o pássaro de Minerva (HEGEL, 1997, p.39).

Minerva é a deusa romana da sabedoria (Atena, para os gregos), assim como a coruja é um pássaro símbolo desta mesma sabedoria. O papel da teorização deve assim ser preservado como algo imprescindível, principalmente no momento em que a prática seca todas as possibilidades. Morgan (1996) demonstra este papel da teoria ao utilizar diversas metáforas (máquina, orgânica, cérebro, cultura, política, prisão, fluxo, dominação) para melhor compreender e analisar processos e acontecimentos dentro das organizações. De sua utilização, torna-se possível “descrever como as organizações são, além de oferecer idéias claras e opções a respeito daquilo que podem vir a ser” (MORGAN, 1996, p. 338). Cada metáfora é responsável por proporcionar uma direção para a compreensão da organização, sugerindo um modelo de ação prática.

Este papel da teoria de compreensão do passado não deve, contudo, ser utilizado como forma de predição de eventos futuros. Marsden e Townley (1998, p.52) afirmam que as ciências sociais podem “permitir-nos entender e explicar a ação, mas não dizer-nos o que fazer”. Também o problema do cisne negro, que dizem respeito aos eventos improváveis de acontecer, mas que geram um grande impacto quando se apresentam, foi exposto e analisado por Taleb (2008), mostrando que a ocorrência de infinitos eventos semelhantes não exclui a possibilidade de um evento desconhecido. Para exemplificar tal fato, o autor utiliza a metáfora do peru:

Imagine um peru que é alimentado diariamente. Cada refeição servida reforçará a crença do pássaro de que a regra geral da vida é ser alimentado diariamente por membros amigáveis da raça humana que “zelam por seu melhor interesse”, como diria um político. Na tarde da quarta-feira que antecede o Dia de Ação de Graças algo inesperado acontecerá ao peru. (...) Algo funcionou no passado, até... bem, até que inesperadamente, não funcione mais, e o que aprendemos do passado revele-se, na melhor das hipóteses, como irrelevante ou falso, e na pior das hipóteses, perversamente enganador (TALEB, 2008, p. 73-74, grifos do autor).

Elefantes, corujas, cisnes e perus. Esta riqueza de fauna na abordagem do relacionamento entre teoria e prática só parece reforçar a complexidade de ambas. Tal complexidade, contudo, não deve ser uma característica de isolamento ou quebra de relação. Ao contrário, é seu papel evidenciar a variedade de caminhos e frutos de conhecimento que este relacionamento é capaz de gerar para a sociedade.



7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento das ciências administrativas em seu primeiro século de teorizações e discussões, cujo marco inicial foi a obra clássica de Taylor (1911), que incorporou o adjetivo científica ao campo das pesquisas em organizações, é um fenômeno que merece apreciações constantes diante da riqueza de teorias e abordagens produzidas desde então. Nesse estágio prematuro de desenvolvimento, quando comparada a outras ciências mais antigas e que já possuem seus fundamentos bem estabelecidos, a Administração é terreno fértil para a geração de conhecimentos diversos, que se complementam e se contradizem, sem, contudo, incorrer em uma resposta pronta.

As discussões iniciais acerca da relevância no trato com as tarefas e processos organizacionais tendo a estrutura como fator limitante continua no centro da agenda, se não na dos estudiosos organizacionais, mas na dos gestores que enfrentam esse dilema em suas ações diárias. Além disso, os avanços econômicos recentemente observados em economias emergentes abrem um conjunto de novas possibilidades no trato desta questão contingencial entre tarefas e estruturas organizacionais, apontando para outros elementos além dos limites da organização e que podem dirimir as limitações estruturais, favorecendo seu crescimento.

Neste contexto, o trato da sobrevivência organizacional ganha nova dimensão, evoluindo de um nível micro de análise para a ponderação de fatores em nível de economias. Com a crescente atuação de empresas multinacionais em um mercado globalizado, o embate em vista da sustentabilidade das empresas passa a relacionar-se diretamente com a manutenção da saúde econômica de nações inteiras, que dependem do desempenho desses agentes organizacionais para se desenvolver. Ademais, a difusão do paradigma da sustentabilidade tem atrelado cada vez mais a sobrevivência das empresas ao desenvolvimento das comunidades e ambientes que as comportam, ampliando o foco de seu planejamento para elementos além de suas fronteiras.

O pluralismo refletido nas diversas abordagens apresentadas neste ensaio, em especial as abordagens moderna, pós-moderna e crítica, que são conferidas às ciências administrativas, vem reforçar a percepção de um campo fértil para o nascimento e disseminação de novas teorias. Todavia, sendo uma ciência social que se constrói mediante análise das práticas do mundo organizacional, é necessário que tais teorias estejam em consonância com as demandas dos seus próprios sujeitos: empresas, governos e sociedades. Dessa forma, não apenas as ciências administrativas teriam condições de continuar seu caminho de desenvolvimento, mas também as práticas e processos advindos de tais teorias. O que se espera e defende não é um mero funcionalismo, mas uma aproximação cada vez mais concreta.

Finalmente, espera-se que, a partir da proposta lançada nesse ensaio, que objetivou analisar, mediante reflexão que reúne visões dos mais diversos teóricos administrativos, a presença dos elementos apresentados pelas teorias administrativas nas práticas organizacionais atuais, inicie-se um movimento que tenha em vista avaliar os caminhos já trilhados pela administração neste seu primeiro século como ciência. Acredita-se que, dessa forma, as possibilidades que se abrem diante das diversas transformações ocorridas e em vias de ocorrência possam ser mais bem exploradas, concretizando o papel da própria administração como ciência promotora do desenvolvimento humano e das sociedades.

8. REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAUM, J. A. C. Ecologia Organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas discursivos e genealogia da análise. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARAVANTES, G. R. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. Porto Alegre: Age, 2003.
- CERVO, A. I.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COOPER, R.; BURRELL, G. Modernismo, pós-modernismos e análise organizacional: uma introdução. **RAE Clássicos**. v. 46, n. 1, pp. 87-101, Jan./Mar. 2006.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE Clássicos**, v. 45, n. 2, pp. 74-89, Abr./Jun. 2005.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1, São Paulo: Atlas, 1998.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010a.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010b.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, pp. 20-29, 1995.
- GREY, C. O fetiche da mudança. **Revista da Administração de Empresas**. v. 44, n. 1, pp. 10-25, Jan./Mar. 2004.



HALL, R. H. **Organizações**: Estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Ecologia populacional das organizações. **RAE Clássicos**. v. 45, n. 3, pp. 70-91, Jul./Set. 2005.

HEGEL, G. W. F. **Princípios da Filosofia do Direito** (1820). São Paulo: Martins Fontes, 1997.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Contribuição para uma teoria da contingência das empresas. In: _____. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEVITT, S. D.; DUBNER, S. J. **SuperFreakonomics**: o lado oculto do dia a dia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quartely**. v. 25, n. 1, pp. 1-17, 1980.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

TAYLOR, F. W. **Principles of scientific management**. Nova Iorque: Harper & Row, 1911.

TALEB, N. N. **A lógica do cisne negro**: o impacto do altamente improvável. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

TRAGTENBERG, M. A teoria geral da administração é uma ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, v.1, n. 4, pp.7-21, 1971.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. R. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **RAE Clássicos**. v. 46, n. 1, pp. 59-70, Jan./Mar. 2006.



THEORY IN PRACTICE: REFLECTIONS ON THE PILLARS AND PROSPECTS OF MODERN ORGANIZATIONAL STUDIES

Abstract

In recent decades, business organizations have collected a host of features that generate competitive advantage. A higher level of competition combined with a consumer market increasingly demanding lead companies to seek alternative management to improve organizational performance and increase their level of competitive advantage over competitors. Having as basis the various elements of theoretical approaches from administrative, current organizational strategies continue to strongly reflect some of its main aspects. Thus, it is clear that, even if not more strongly highlighted in the business sphere, such aspects of management theories originated show still present in the organizational strategic action, deserving analysis that permits evaluation of their presence and influence involved. Thus, this essay aims to analyze, by reflection which brings together insights from various administrative theorists, the presence of evidence provided by management theories in organizational practices today. The intention is to recover some of its key concepts, reassessing its importance and influence in recent business strategies. Finally, we find that theory and practice are different constructs and often conflicting when approached in a relationship. Within the organizational sciences, have such a relationship as a central issue and difficult to resolve because, among other things, to common sense as it builds a barrier between them, not allowing the pilot to approval corresponds to theoretical and vice versa. It is evident, therefore, a lack of bias regarding the role of each party in the construction of knowledge and society..

Keywords: Organizational Studies, Management Practices, Theoretical Essay.
