

## **A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO ENTRE AS DEMANDAS DE MERCADO E A REALIDADE SOCIAL**

**Márcio Tadeu Furrier**  
**Francisco Antonio Serralvo**

### **Resumo**

A produção e disseminação de conhecimento aplicado à Administração atingiu, ao final do último quarto do século XX e início do século XXI, uma expansão inédita, tanto do ponto de vista do crescente interesse acadêmico como da oferta de meios de divulgação de conteúdo aplicado, como livros e revistas de negócios, treinamentos e seminários. O presente trabalho tem com objetivo discutir a dinâmica dos processos de oferta e demanda de conteúdo em Administração, e como esse conhecimento produzido vem respondendo às pressões advindas das necessidades de novos referenciais por parte dos administradores e das características metodológicas envolvidas no âmbito de uma Ciência Social. Para esta análise, adotou-se uma abordagem que confronta a produção em Administração como fenômeno mercadológico e como área de conhecimento, buscando possibilitar novos enfoques que venham a complementar visões compartimentadas sobre a criação de conhecimento em Administração.

### **Palavras chave**

Administração, teoria administrativa, ciência social.

### **Abstract**

The production and diffusion of knowledge applied to the Management field reached a significant expansion by the last quarter of the 20<sup>th</sup> and beginning of 21<sup>st</sup> centuries, both in terms of a growing academic concern and presence of specialized media to spread this applied content, like business books, magazines, workshops and seminars. The present study intends to discuss the demand/supply dynamics in the field of Management theory, and how that resulting knowledge is facing the pressure to provide marketers up-to-date references under the methodological considerations related to the social science framework. For this analysis, an approach that confront the wisdom in Management both as a Marketing phenomenon and area of knowledge is adopted in order to suggest new focus that would overcome restricted views on the creation of Management knowledge.

### **Keywords**

Administration, management theory, social science.

## **A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO ENTRE AS DEMANDAS DE MERCADO E A REALIDADE SOCIAL**

**Márcio Tadeu Furrier**  
**Francisco Antonio Serralvo**

### **1 Introdução**

A empresa é uma entidade de referência no sistema econômico capitalista. Chanlat (2000, p. 16), atribui essa posição de destaque ao triunfo do capitalismo como sistema de alocação de recursos, à hegemonia do econômico na apreensão da realidade social e ao poder atribuído ao mercado como o decisor invisível. Tal contexto serviu para amenizar a visão da empresa como instrumento de exploração e alienação e enfatizou seu papel como instrumento eficiente de satisfação das necessidades da sociedade, geradora de empregos e de riqueza.

Em relação direta com a valorização do estudo das organizações, valorizou-se o estudo da gestão. O trabalho do gestor, do administrador, do gerente, do *manager*, assumiu a condição de objeto de estudo numa área relativamente nova de conhecimento, chamada de Administração. A busca de conhecimento científico surge mais uma vez como necessidade explicadora e de dominação do ser humano sobre a natureza e sua realidade.

Principalmente a partir da década de 80 é possível notar um crescimento significativo da oferta de teoria da Administração sob o mais variados meios (livros, treinamentos, revistas, seminários, cursos acadêmicos). Aliado a ambientes mais instáveis e à crescente pressão competitiva sobre os executivos, a oferta encontra a demanda na formação de um crescente mercado de teoria administrativa.

Embora ainda hoje haja intensa discussão teórica sobre ser a Administração arte, ciência, combinação de ambas, disciplina aplicada ou qualquer outra denominação que se queira dar, o intuito deste texto é buscar subsídios para caracterizar essa “área de conhecimento”, mais jovem que a Economia, mas em plena evidência. Essa evidência se manifesta de variadas maneiras: nos modismos que surgem de tempos e tempos e são quase que instantaneamente alçados à condição de recurso essencial ao sucesso, sendo implementados nas companhias quase que de imediato, no consumo crescente de livros e revistas especializados, na oferta de uma ampla gama de programas de capacitação em gerenciamento e, provavelmente o aspecto mais visível, no crescimento das empresas de consultoria. Para Micklethwait e Wooldridge (1998, p. xxii), “[...] É difícil pensar em qualquer outra disciplina acadêmica que tenha construído um setor tão forte em torno de si quanto a teoria da administração. [...]”.

O mercado de teoria em Administração tem também uma face de poder de influência social, pois teorias novas e bem sucedidas podem ter a condição de dar nova forma a um grande número de organizações em todo o mundo, reinventar sua estratégia e conseqüentemente reorganizar o modo de trabalho de uma grande massa de pessoas, como tão bem demonstrou o exemplo da reengenharia na década de 90.

Entretanto, a quantidade de conteúdo gerado, embora significativa e representativa das mais variadas vertentes de pensamento, não parece ter trazido a satisfação esperada, ao menos àqueles que consumiram teoria com a expectativa de estarem tratando de ciência aplicada ou, ao menos, de uma disciplina acadêmica. Como mencionam Bertero, Caldas e Wood Jr (apud CLEGG; HARDY; NORD, 1999, p. 101):

[...] É na análise dos critérios de avaliação da produção científica em administração no Brasil que se constata o ainda pouco consenso sobre o que

é considerado de *alta qualidade* ou *conhecimento relevante*. Diferentemente de outras áreas das ciências sociais e humanas, a produção de conhecimento em administração é, geralmente, aberta a diferentes paradigmas e diferentes abordagens metodológicas, o que ainda uma vez nos remete à necessidade das ‘conversações’ [...] (grifos nos originais).

Tomando por base as críticas recorrentes sobre a transformação da teoria em Administração em espetáculo de consumo, tem-se por objetivo de trabalho entender e caracterizar essa alegada relação mercadológica. Autores como Peter e Olson (1983, p. 121) e Morgan (1996, p. 20) sugerem que as áreas de conhecimento podem ser analisadas não apenas como ciência, mas sob diversos outros pontos de vista, ou metáforas. A primeira parte deste artigo, portanto, vai procurar caracterizar os lados de oferta e demanda de teoria, sua relação com o ambiente e com as necessidades de seus “clientes”. Na seqüência, prover observações sobre os motivos pelos quais a produção de teoria em Administração vem causando insatisfação para aqueles preocupados com sua eficácia, validade metodológica e relevância, através de sua confrontação com aspectos comumente associados às Ciências Sociais.

Por fim, espera-se dar ao leitor subsídios para futuras avaliações sobre o estágio de evolução da teoria administrativa e, adicionalmente, ampliar as bases de discussão sobre os caminhos de consolidação da Administração como área de conhecimento, frente a uma demanda por soluções em ambientes complexos que não dá absolutamente sinais de que vá cessar.

## **2 Um ambiente complexo**

Reconhecer a existência e o alcance da complexidade é, de certa forma, reconhecer a importância e as limitações da interpretação que se dá a uma realidade. O conceito de

complexidade vem assumindo na teoria da Administração o papel de paradigma do não conformismo frente a visões já bem estabelecidas em teoria das organizações, como o racionalismo/funcionalismo.

Morin (2001, p. 52) estabelece alguns referenciais para a compreensão do conceito de complexidade e seu impacto nas organizações: ela não compreende apenas as interações que desafiam nossas possibilidades de cálculo, mas também incertezas, indeterminações e fenômenos aleatórios. Mas a complexidade não se reduz à incerteza, está inserida num contexto de sistemas ricamente organizados. Assim, a complexidade está ligada a uma certa mistura de ordem e desordem, onde a ordem domina o nível das grandes populações e a desordem as unidades elementares.

O conceito de complexidade embute em si mesmo uma crítica ao modelo de organização funcional e racional, tomado por Morin (2001, p. 131) como “[...] não apenas um modelo abstracto [sic], mas um modelo prejudicial. [...]”. Outra contribuição do conceito está na consideração da decadência e da desintegração como inevitáveis, mesmo normais. Precisão e certeza são exceções à regra, e o próprio objeto de ação, a organização, é um organismo instável em constante mudança. Assim, a única maneira de lutar contra a degenerescência é a adaptação permanente, o que leva o administrador a questionar continuamente a capacidade de reorganização de sua unidade e de sua própria capacidade de liderar esse processo.

Um ambiente complexo tem o potencial de gerar no administrador (entendido como aquele a cargo da gestão, não necessariamente detentor do título acadêmico) um elevado grau de inquietação e insegurança. Segundo Nóbrega (1998 b, p. 77), o atingimento de um resultado, atividade precípua de um administrador, ocorre quando há ressonância da mente humana com o mundo exterior. No caso da ciência, a capacidade de previsão é a maior

utilidade de uma teoria; no caso do trabalho do administrador, prever é essencial, uma vez que as crises de hoje não necessariamente serão iguais às de amanhã.

Desde Taylor, os administradores parecem estar à espera da técnica de resolução de problemas mais adequada, a “melhor maneira” de se fazer algo, em cada circunstância particular. Para Morgan (1996, p.20),

[...] Freqüentemente, terminamos por nos persuadir de que tudo é mais simples do que realmente é, lidando com a complexidade de forma a presumir que ela realmente não exista. Isso fica muito evidente pelo modo como modismos dominam as abordagens para a análise organizacional e resolução de problemas, caracterizando um interesse em um tipo de solução ou conjunto de técnicas que rapidamente dão lugar a outras.

A necessidade de adaptação permanente atinge a todos os administradores mas, pelas características de ser uma atividade aberta a pessoas advindas de outras especialidades, como engenheiros, comunicadores, entre outros, esses profissionais tendem a ter uma natural predisposição ao contato com as teorias de Administração, que lhes complementem a formação. Essa seria apenas uma das facetas do que Micklethwait e Wooldridge (1998, p. 37) apontam como fatores geradores dos modismos em Administração: por um lado, a existência de um grande número de idéias sendo geradas, advindas da premissa de que um conjunto de princípios e conceitos gerais seriam aplicáveis a todas as circunstâncias e, por outro lado, a existência de um contingente numeroso de consumidores ambiciosos e inseguros sobre como lidar com um ambiente complexo, mas dispostos a incorporar em suas empresas qualquer conceito que lhes traga vantagem competitiva.

Ainda para Micklethwait e Wooldridge (1998, p 23-38), temos hoje um setor econômico de crescente importância cujo principal produto ou serviço é teoria da Administração, e que vem se mostrando imune às depressões dos ciclos econômicos. Caracterizada pelos autores como uma verdadeira indústria, tem-se que a autocrítica é muitas

vezes deixada de lado em prol dos interesses de expansão do setor, um caso onde a demanda impulsiona a teoria.

O setor de teoria da Administração é basicamente formado por três grandes blocos, a saber: as consultorias, as faculdades de Administração e os experts, sendo este último setor de mais difícil delimitação, abrangendo desde escritores de livros, articulistas e palestrantes a fornecedores de programas de aprimoramento gerencial. A teoria é, neste caso, o que dá combustível ao contínuo funcionamento do setor, a partir da produção de acadêmicos das mais diversas formações, consultores e executivos do mercado. Aí reside um ponto peculiar deste setor: aqueles que seriam fonte de crítica à qualidade da produção em teoria, são também diretamente interessados no desenvolvimento do setor, gerando uma dualidade que pode comprometer a isenção de julgamento.

Peter e Olsen corroboram uma visão mercadológica para a teoria em Administração, desta vez relacionando-a ao mesmo referencial de marketing aplicado a um produto a ser lançado no mercado. Para os autores, “[...]uma teoria bem sucedida é aquela que foi adotada por um segmento de mercado substancial [...]” (PETER; OLSEN, 1983, p. 112). Haveria, inclusive, um ciclo de vida de teorias, semelhante so dos produtos, com as fases de introdução, adoção, crescimento, maturidade e declínio, a serem gerenciadas tendo em vista a perenidade da teoria.

Nos tópicos seguintes, o setor de teoria administrativa será analisado do ponto de vista mercadológico em dois ângulos complementares: a demanda e a oferta por teoria, e como cada um deles impactou o desenvolvimento do setor.

### 3 O lado da demanda por teoria em administração

O primeira observação ao se abordar a demanda por teoria em Administração é definir que expectativa existe por quem a procura. Para isso, começa-se com a definição de *management*, de Chanlat (2000, p. 31, grifo no original): “[...] o termo *management* designa tanto práticas e processos como os atores que ocupam funções de gestão. Além disso, compreende também, algumas vezes, uma perspectiva científica [...]”.

Essa perspectiva científica também esteve presente num trabalho clássico de Drucker (1981, p.4), onde o mesmo caracteriza o caráter racionalista da teoria administrativa como a expressão de crenças básicas da sociedade ocidental na possibilidade de se controlar os recursos produtivos e converter as transformações econômicas numa força poderosa de melhoramento do ser humano e justiça social. Essa crença só pode ser atingida através da capacidade de decisão e ação de uma figura central, o administrador, sem a qual a empresa não tem existência real. Levitt (1990, p.230) também mostrou-se um entusiasta da racionalidade funcional no caráter cognitivo da Administração, defendendo a primazia do gênio organizador e produtivo sobre a tecnologia. Assim, consolidavam-se as bases para uma abordagem racionalista da teoria administrativa contemporânea.

Historicamente, no período que vai do fim do século XIX até a Segunda Guerra Mundial, temos uma sistematização com aspirações de construção de uma ciência da Administração em torno de princípios e técnicas aplicados com sucesso na tentativa de resolver os problemas de produção. Nesse período surgem as primeiras instituições de ensino de gestão e provavelmente a primeira figura de destaque amplo no campo da Administração: Frederic Taylor.



Entretanto o crescimento sem precedente do setor de teoria administrativa se deu a partir da década de 80, com o início de uma sucessão frenética nos modos de gestão, em nome da crescente competição numa economia globalizada, da flexibilidade e dos sistemas de informação e processos. A teoria da Administração passa a atender, portanto, o imperativo da eficácia econômica no contexto da organização, através da compreensão da conduta humana organizada.

Na tentativa de atender a demanda por uma teoria que leve à eficácia, a Administração tanto prescreve o que deve ser feito quanto articula e interpreta fatos (teoria descritivo-analítica). Para Mattos (2000, p.3-4), a aprendizagem da teoria em Administração foi afetada de duas formas:

- a) “O conhecimento vira fetiche”, torna-se bem de aquisição, uso e consumo, numa relação coisificada entre ator e objeto. A linguagem teórica é reduzida do geral para o singular, supondo-se uma estabilidade e generalidade improváveis, e a teoria é mais um insumo de produtividade;
- b) Atribui-se um *status* de ciência ao conhecimento transmitido, que significa aceitar a superioridade científica e manter uma atitude acrítica e passiva em relação à teoria, mesmo quando a situação real de aplicação mostra claramente a inadequação da solução.

Assim, a teoria em Administração é essencialmente uma teoria sob demanda, à medida que tem maior aceitação do público quando se propõe a resolver problemas pontuais que melhorem a eficácia do maior número de organizações possível. A necessidade e o conhecimento gerado andam lado a lado.

O perfil do cliente do setor de teoria em Administração pode ser variado, mas tem no executivo sua figura emblemática. É o executivo quem recebe as maiores pressões por resultados e está sujeito à tomada de decisão em ambientes instáveis. Nóbrega (1998 a, p.60-71), cita uma série de características que contribuem para que esse público seja o consumidor ávido de teoria em Administração:

- a) A obtenção de resultados é o desafio permanente do administrador;
- b) O trabalho do administrador dá-se na ação;
- c) A personalidade do administrador é moldada em certo tipo de habilidade prática – uma sensibilidade intuitiva para integrar e criar significados;
- d) O executivo não tem escolha a não ser prever e lidar com incerteza;
- e) O gerente vive de visões parciais, estanques e focadas primordialmente na técnica de solução de problemas pontuais – falta visão sistêmica.

Do que foi apresentado neste tópico, vê-se que a teoria de Administração é vista, pelo lado de quem a demanda, como um conhecimento de caráter aplicado com vistas à obtenção de soluções imediatas que levem à maximização da eficácia do negócio, e que pode ser adquirido e consumido em curto prazo. É também expectativa que a produção em Administração se apresente ao mercado com roupagem científica, de alta credibilidade e alto grau de racionalidade, com referências que permitam uma aplicação bem sucedida numa ampla gama de casos e setores de atuação, abrindo-se em consequência a possibilidade de uma divulgação massificada de cada conteúdo.

#### 4 O lado da oferta de teoria em administração

Maximiano, (2002, p. 30) enfatiza que “[...] uma teoria é uma representação abstrata do que se percebe como realidade. A teoria é um conjunto de afirmações ou regras feitas para enquadrar alguma parte do mundo real.” Outra definição do autor fixa a teoria em Administração como um corpo de conhecimento a respeito das organizações e do processo de como administrá-las.

Do ponto de vista de criação de conhecimento administrativo, a figura abaixo mostra a importante relação entre teoria e prática na formação de conteúdos:

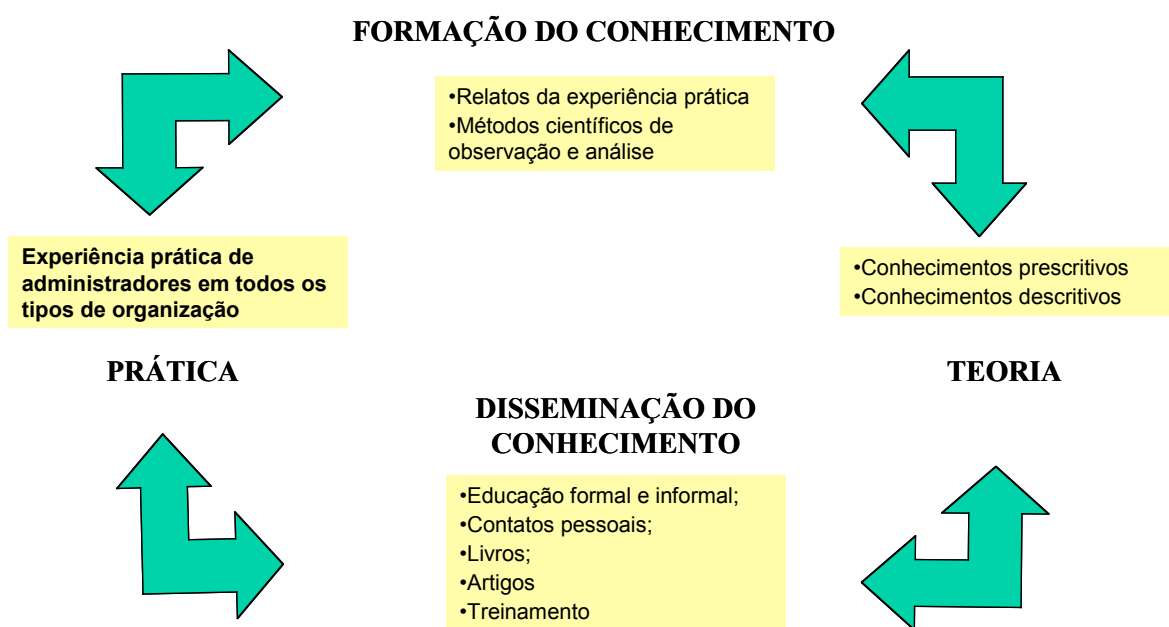


Fig. 1 Processo de formação e disseminação das teorias da Administração. Fonte: MAXIMIANO, 2002, p. 32.

Um aspecto paradoxal da teoria em Administração é que, apesar da importância do ato de administrar, do impacto que idéias possam ter sobre o modo de produção e as relações pessoais dentro do contexto da empresa, as novas abordagens não passam pelo crivo da

maturidade, da discussão de pontos divergentes ou mesmo da chancela acadêmica; pelo contrário, são implementadas quase que de imediato. Isso vem afetando a credibilidade da Administração e o respeito como disciplina, frente às outras áreas. Como dizem Micklethwait e Wooldridge (1998, p. xxvii), “[...] O verdadeiro problema é que existem dúvidas profundas sobre a seriedade dos cânones da teoria da administração.”

E o que faz uma teoria de sucesso? O mercado de teoria em Administração baseia-se numa lógica muito semelhante à de um produto/serviço que deve ter um lançamento bem sucedido e participação de mercado maximizada. Tomando por base o estudo de Peter e Olson (1998, p. 111-125), temos uma abordagem para uma teoria equivalente aos tradicionais 4 P's de Marketing:

- a) Atributos de produto: decisões sobre o tema ou problema estudado, sua importância relativa, grau de complexidade, importância prática/teórica, credenciais profissionais e *status* do criador da teoria, adaptação de teoria existente/criação de nova teoria, utilização de conceitos intuitivos ou baseados em senso comum/conceitos que exigem outras pesquisas para compreensão, consistência com valores políticos e sociais e existência de evidência empírica que suporte a divulgação da teoria. As decisões sobre esses itens proporcionam maiores ou menores chances de disseminação de uma teoria;
- b) Canais de distribuição de uma teoria: aqui se fala em encontrar a estrutura ótima que suporte a disseminação de uma teoria: conferências, *papers*, resenhas, publicações, etc. As chances de sucesso naturalmente crescem com canais de mais prestígio e maior alcance operacional;
- c) Táticas de promoção;

d) Táticas de preço: o preço de uma teoria envolve, do ponto de vista de quem a adota, tempo de aprendizagem, eventuais custos financeiros e outros custos de oportunidade. Assim, uma teoria de baixo preço trataria de ser consistente com a visão e conhecimentos existentes do público-alvo, aumentando sua probabilidade de disseminação. Já uma teoria de alto preço iria requerer um maior suporte de marketing para ser bem sucedida.

Os estudos em Administração estão sujeitos a contribuições de diversas áreas de conhecimento. Organizações são fenômenos de natureza complexa, muitas vezes paradoxal, e podem ser vistas de ângulos diferentes, com a vantagem de trazerem para a análise perspectivas ainda não consideradas. Essa característica multidisciplinar não acompanha necessariamente uma atitude integradora, sendo comum a fragmentação e a descontinuidade. De modo análogo, as críticas ampliam-se e o diálogo entre diferentes visões se faz necessário para a evolução da teoria. Isso não nega à Administração autonomia para desenvolver seus próprios conceitos: entendê-la como uma disciplina aplicada não quer dizer que ela está limitada apenas a tomar conceitos de outras disciplinas e usá-los em seus problemas.

Entretanto, como defende Henrique (2001, p.7), multidisciplinaridade prevê abertura ao enfoque metodológico e conceitual de outras disciplinas, mas cada contribuição fica restrita a sua área. O passo seguinte seria incentivar a interdisciplinaridade, que acrescenta a conversação necessária entre diferentes disciplinas para a compreensão de um problema. Mais adiante, se faz necessária a adoção de um enfoque transdisciplinar, onde as conversações são vistas sob um prisma epistemológico, e conceitos centrais migram através das fronteiras disciplinares.

Uma outra característica presente na oferta de teoria em Administração e que vem ocupando um lugar na crítica sobre a produção de conteúdo diz respeito a duas visões básicas sobre a epistemologia da Administração, que são a visão positivista/empirista e a visão relativista/construcionista. Esses enfoques levam a Administração a caminhos diferentes, e têm implicações sérias sobre o que se entende por futuro do mercado de teoria. Embora o primeiro enfoque ainda seja dominante sob o ponto de vista do consumidor de teoria, a segunda abordagem vem adquirindo importância em função de ambientes percebidos como cada vez mais instáveis. Peter e Olson (1983, p 119, tradução nossa), resumem essas abordagens da seguinte maneira:

<i>Positivismo/Empirismo</i>	<i>Relativismo/Construtivismo</i>
Ciência descobre a verdadeira natureza da realidade	Ciência cria muitas realidades
Apenas a lógica da justificação é necessária para entender a ciência	Os processos através dos quais as teorias são criadas, justificadas e divulgadas na comunidade científica são importantes para se compreender a ciência
Ciência pode ser entendida fora de considerações culturais, políticas e econômicas	Ciência é um processo social e não pode ser entendida sem a consideração de fatores culturais, sociais, políticos e econômicos
Ciência é objetiva	Ciência é subjetiva
Conhecimento científico é absoluto e cumulativo	Conhecimento científico é relativo a um contexto e período de tempo na história
A ciência é capaz de descobrir leis universais que governam o mundo externo	A ciência cria idéias que são dependentes de um quadro de referência
A ciência produz teorias que chegam cada vez mais perto da verdade absoluta	Verdade é uma avaliação subjetiva que não pode ser inferida fora do contexto da teoria
Ciência é racional pois segue regras formais e lógica	Ciência é racional ao ponto que busca melhorar o bem estar individual e social de quaisquer maneiras úteis para esse fim
Há regras específicas para fazer ciência de forma válida	Há muitas maneiras de se fazer ciência válida, apropriadas em diferentes situações
Cientistas sujeitam teorias à falseabilidade através de rigorosos testes empíricos	Cientistas buscam evidências que suportem ou confirmem suas teorias
Procedimentos de quantificação não	Nada pode ser medido sem alterar a medição

influenciam o que é medido	
Dados fornecem bases de comparação objetivas e independentes para testar teorias	Dados são criados e interpretados por cientistas em termos de várias teorias

**Quadro 1: Principais diferenças entre as visões de ciência positivista/empirista e relativista/construcionista**

**Fonte:** os autores

Não é possível falar da oferta de teoria em Administração sem dar ênfase ao aspecto da racionalidade. A razão instrumental exerce domínio sobre a razão administrativa, e o paradigma funcional vê-se usualmente confirmado por ela, de forma que a teoria se torna um veículo de legitimação de rituais, mitos e cerimônias na organização. O risco reside em, à maneira dos economistas clássicos, considerar a natureza humana como meramente econômica.

A racionalidade pode, no caso da teoria administrativa, ser elevada à condição de paradigma, fazendo com que as teorias se sucedam sem, no entanto, desafiar a lógica da continuidade, deslocando a ênfase de um para outro aspecto organizacional, acumulando-se na tentativa de alinhar a organização dentro de unidade de propósitos e integração coerente ao sistema maior. A consequência aparece na falta de análise crítica do fenômeno organizacional, na desconsideração do inconsistente, do conflito, descolando a interpretação da realidade e comprometendo sua eficácia como conhecimento aplicado. Como concluiu Morin (2001, p. 131), “creio então que o nosso modelo ideal de funcionalidade e de racionalidade não é apenas um modelo abstrato, mas um modelo prejudicial.”

Ao ser apropriado pela Administração, o racionalismo a elevou, não sem merecidas críticas, de uma arte intuitiva para um corpo de conhecimentos analisáveis segundo o método, possibilitando, do ponto de vista de oferta a um mercado, a transação com o capital cultural e o simbologismo de ciência, que valorizaram a teoria como produto mais confiável.

A multidisciplinaridade e o paradigma racional levam à questão de como estabelecer uma conversação construtiva entre os conteúdos ofertados no mercado de teoria administrativa, de como fazer uma crítica que possibilite ao consumidor uma avaliação de seu valor intrínseco. Burrell (CLEGG; HARDY; NORD, 1999, p. 450) coloca o problema da incompatibilidade de paradigmas como questão central na discussão de paradigmas organizacionais. Aqui entra a questão da incomensurabilidade de Kuhn, exemplificada por ele no conhecido exemplo da conversação entre linguagens:

[...] Embora possamos conhecer duas línguas para poder traduzir o que quer que seja, e embora a tradução sempre possa ser levada a cabo até certo ponto, apresenta não raro, dificuldades até para o mais competente poliglota. Ele terá de encontrar os melhores compromissos disponíveis entre objetivos incompatíveis. [...] Para mim ao menos, a existência de traduções sugere que esse recurso está à disposição dos cientistas que esposam teorias incomensuráveis. O recurso, contudo, não precisa ser o pleno reenunciado numa linguagem neutra das próprias conseqüências das teorias. Subsiste o problema da comparação de teorias (KUHN, In: LAKATOS; MUSGRAVE [Orgs.], 1979, p. 330).

Uma das mais recorrentes críticas à teoria em Administração é a oferta de abordagens conflitantes, ora tendendo para a técnica, o científico, ora para as relações humanas. Micklethwait e Wooldridge (1998, p. xxx-xxxi) defendem que este ponto faz com que a Administração seja percebida pelo consumidor de teoria como incoerente e pouco confiável. Hunt (1994, p.14) conclui que a oferta de teoria administrativa é condicionada, do ponto de vista formal, por dois fatores ligados ao mercado: os interesses de pesquisa de um provedor de conteúdo (faculdade, consultoria, profissional autônomo) e pelas normas estabelecidas de revisão nas publicações, que pré-selecionam teorias em função de seus próprios compromissos ideológicos. Dificilmente a comunidade acadêmica e as editoras estarão procurando pelos mesmos formatos de apresentação de conteúdo.



## 5 A satisfação do cliente

Já foi dito que a teoria da Administração é um campo de eficácia contestada. Entretanto, nenhuma abordagem mercadológica estaria completa sem avaliar, ainda que brevemente, as razões da percepção de qualidade por parte de quem recebe conteúdo preparado pelos diversos agentes envolvidos no setor de teoria administrativa.

Uma teoria, de maneira subjetiva, poderia ser classicamente avaliada segundo os critérios de alcance, simplicidade, fecundidade, mensurabilidade e poder explanatório. Alternativamente, pode-se preferir um critério único e pragmático, a utilidade. A utilidade é definida pelo potencial de performance que uma teoria tem de trazer benefícios a quem segue suas recomendações. Esse parece ser um enfoque bastante utilizado no mercado de teoria em Administração: se foi aplicado e funcionou, trata-se de boa teoria.

Ironicamente, os estudiosos em administração encontram-se numa posição histórica e num contexto social em que certezas teóricas são escassas e técnicas que serviram de suporte à disseminação da disciplina são agora reavaliadas, restando o próprio questionamento sobre os meios intelectuais mais adequados ao estudo da organização. A lógica administrativa e a lógica indutiva apóiam-se basicamente em senso comum (MATTOS, 2000, p. 6) e na obtenção de resultados, daí a quantidade de casos de sucesso publicados. Qual seria, no entanto, o valor do fato passado como prescrição de ação futura num ambiente onde pontos de equilíbrio sistêmicos são transitórios, e mesmo qual o valor da teoria descritiva num contexto mal definido? Índice de presença não gera garantia de presença. São essas críticas de seus clientes que a teoria em Administração vem relutando em responder.

Mas a questão da insatisfação dos clientes com o resultado da teoria não se resume à oferta de conteúdo, mas deve englobar também sua assimilação e implementação. Por certo a Administração criou teorias úteis e bem acabadas que, se aplicadas, podem oferecer benefícios às empresas (EXAME, 2002; HARVARD BUSINESS REVIEW, 1997). No entanto, como defende Nóbrega (1998a, p. 69), “[...] nenhuma idéia em administração tem qualquer significado intrínseco. Cabe ao gerente dar significado a elas, esse é o seu papel. E é esse impregnar de significados que é a competência que o administrador tem que ter.”

Tem-se a sensação de que a pergunta vital nunca é respondida: o que exatamente leva a um desempenho superior, quais diretrizes podem ser replicadas em diferentes momentos e setores com garantia de efetivo sucesso? Rosenzweig (2008, p. 11-12) sugere que as pesquisas em Administração estão repletas de falhas no procedimento científico:

- a) Efeito aura, ao se buscar explicações post-facto sujeitas a atribuições filtradas pelo sucesso passado;
- b) Confusão entre correlação e causalidade;
- c) Concorrência de múltiplos fatores explicativos;
- d) Falhas na seleção de casos e coleta de dados;

Nenhuma teoria pode ser culpada por uma implementação deficiente. Aqui, além do evidente cuidado no procedimento científico, ressalta-se o aspecto do uso de uma linguagem que não seja hermética, que não prejudique o entendimento da teoria em si, que não mate a idéia na fonte por falta de clareza. Também sugere o cuidado na venda da teoria, nas promessas de solução imediata ou ganho eterno de competitividade que tanto seduzem e

geram expectativas num consumidor ávido por resultados e pouco afeito às ressalvas metodológicas do mundo acadêmico.

## **6 Administração e ciências sociais**

Chanlat (1998, p. 21-23) define Ciências Sociais como aquelas que se dedicam a tornar inteligível a vida social em um dos seus aspectos ou em sua totalidade. Por esse prisma, a Administração compartilha objetivos da Ciência Social, mas é aplicada a um objeto específico, o ente organizacional.

A mesma discussão entre positivismo e relativismo ocorre nas Ciências Sociais como um todo. Sua adesão originária aos princípios das Ciências Naturais, proposta por Comte, foi gradativamente contestada, notadamente por pensadores alemães, a partir da virada do século XX. Essa contestação está definida por uma característica da Ciência Social: nela, o homem é, ao mesmo tempo, objeto e sujeito de ação científica, não podendo colocar-se à margem de uma realidade da qual faz necessariamente parte. A objetividade é então questionada, juntamente com a abordagem quantitativa, a partir do argumento que números carecem de significado intrínseco, também dependendo de interpretação dos agentes.

Outra dicotomia presente nas Ciências Sociais e, por extensão, na administração, é a questão do engajamento. O distanciamento crítico contrapõe-se à pesquisa engajada em soluções pragmáticas para problemas importantes. Nota-se que os conteúdos em administração, talvez menos na área acadêmica, optam pela abordagem pragmática.

Para Chanlat (1998, p. 24), haveria quatro exigências para as Ciências Sociais: descrever, explicar, compreender e avaliar. A descrição em ciência social é também um tipo

de compreensão ao introduzir elementos explicativos. A compreensão é o campo mais disputado, pois implica a discussão do conceito de causalidade em Ciências Sociais, que é difícil de estabelecer, devido à complexidade e versatilidade do ser humano. A compreensão e avaliação é potencialmente apropriada por um grupo social, recriando a sociedade de acordo com sua visão de mundo, trazendo para a ciência a consideração da ideologia.

A administração não sai ilesa de nenhuma das observações feitas às Ciências Sociais. Tipicamente, o método de pesquisa segue o modelo de ciência normal, através de um projeto de pesquisa formal, validados preferencialmente por métodos quantitativos visando aplicabilidade e confiabilidade, e a construção de conhecimentos empiricamente gerados derivam de um número limitado de suposições teóricas. O mundo das organizações, diferentemente das obras e discursos de gestão, está repleto de complexidade, desejos, manobras políticas, resultados e comportamentos incertos, criatividade e medo. A questão é saber o quanto a ciência normal pode chegar mais próxima da realidade vivida, juntar conhecimento e experiência num mesmo contexto analítico.

Para ilustrar o caráter de diálogo das Ciências Sociais e Humanas, Horgan (1997, p. 156) cita um trecho de entrevista feito com o antropólogo Clifford Geertz, onde o mesmo afirma que, na antropologia moderna, a falta de acordo é a norma e o consenso, exceção. As coisas se tornam mais e mais complicadas, e não convergem para um único ponto, se espalhando de maneira complexa. Não se vê uma possibilidade de grande integração, mas sim pluralismo e diferenciação. A administração e suas idéias, por sua vez, são reflexos do que produz em sociedade, através da vida em organização.

Sem querer entrar no mérito da antiga discussão “Administração: arte ou ciência”, sempre haverá aqueles que aceitarão sem contestações o conhecimento comprovadamente útil

como científico, embora isso diga pouco sobre como o mesmo foi obtido. Chalmers (1994, p. 21), resume sua visão ao dizer que não deve existir nenhuma concepção atemporal e universal de ciência e de método que possa atender a todas as pretensões de conhecimento. Mesmo Drucker, pensador e teórico dedicado à administração, admite que “[...] a administração nunca poderá se tornar uma ciência exata. [...]” (DRUCKER, 1981, p. 10).

É nesse contexto que a Administração, do ponto de vista metodológico e filosófico, enfrenta conflitos internos semelhantes aos das Ciências Sociais. Esses conflitos são mais um elemento que a coloca em tensão frente à demanda de mercado, e que devem ser gerenciados de forma a encontrar um posicionamento da teoria perante seu público.

## **7 Considerações finais**

Este artigo procurou trazer diferentes visões sobre a produção de conteúdo em teoria da administração, a partir de um enfoque mercadológico que comparou os lados de oferta e demanda e, à luz das características das Ciências Sociais, procurou avaliar a capacidade da Administração em atender os desafios de ambientes mais complexos.

A administração se insere na problemática das Ciências Sociais aplicadas, e tem como característica a interconexão com outras áreas de conhecimento, consideradas ou não ciências. E não poderia deixar de ser assim; a realidade organizacional é complexa, e não existiria área de conhecimento auto-suficiente para explicá-la. Evidentemente, é necessário evoluir na habilidade de fomentar conversações entre as diferentes contribuições disciplinares, de forma que o quadro referencial não só acumule conhecimento, mas forneça uma perspectiva integrada.

A linguagem da teoria da Administração também necessita ser melhor compartilhada entre seu público, muitas vezes advindo de áreas não correlatas. O executivo depende da linguagem para transformar conceitos em ação, criar histórias que mobilizem resultados. Uma linguagem, uma gramática e uma narrativa mais acessível e próxima à realidade dos negócios tem potencial de fazer com que as teorias tenham maior chance de serem disseminadas com sucesso, para além dos acadêmicos.

O paradigma da racionalidade é continuamente contestado à medida que pode levar a interpretações reducionistas e a induções que se mostram problemáticas por abranger parte apenas do espectro objetivo do problema, distanciando-se da realidade vivida. O empirismo, ao mesmo tempo que desenvolve o mercado de teoria de Administração, porque incute promessas de certeza no consumidor de teoria, leva a Administração a ser criticada quanto a sua seriedade como disciplina. Infelizmente as experiências de aplicação prática das teorias não vêm colaborando para a depuração do corpo de conhecimento, ou quando essa depuração ocorre, se faz com um atraso e custos inaceitáveis. Um maior cuidado nas proposições e na maneira como é feito o esforço de Marketing para divulgação das teorias certamente reduziria o ímpeto de crescimento do setor mas, a longo prazo, garantiria o respeito da administração como disciplina.

A prática do gerenciamento e as escolhas estratégicas envolvem o risco inevitável. A existência do acaso, que poucos gerentes gostam de admitir, altera o cenário de negócio e introduz elementos imponderáveis. Cabe aos bons administradores tornar o acaso irrelevante e executar a estratégia com maestria, sabendo que receitas prontas e facilmente copiáveis são uma aposta ruim.

Não é correto dizer que todo conteúdo em administração é ruim. Ao contrário, a administração vem contribuindo para o aprimoramento das organizações, e há sem dúvida conteúdos de interesse, gerados ou não no meio acadêmico. O que impressiona, no entanto, são as variações de qualidade na oferta de conteúdo. Tratamos, neste artigo, de alguns aspectos que vêm afetando a imagem da teoria: a falta de autocrítica, uma linguagem muitas vezes imprecisa, uma racionalidade instrumental que vai pouco além do óbvio, as contradições, a falta de conversação entre teorias, e a esmagadora preponderância da visão econômica da organização sobre a visão social.

Há sim um grande mercado para teoria da Administração e nada leva a crer que o ímpeto vá arrefecer, pois as condições estruturais para isso permanecem: nosso ambiente é cada vez mais complexo, nossos executivos continuam sob pressão e inseguros, e já há, do ponto de vista econômico, um setor bem desenvolvido que precisa crescer. Cabe à Administração, entretanto, zelar por sua respeitabilidade.

Quando se percebeu que a Administração era um fenômeno importante que carecia de explicação, partiu-se imediatamente na busca de respostas, sem questionar se o quadro metodológico referencial, essencialmente positivista, podia respondê-las na sua totalidade. É na diversidade e na ambigüidade que se cria o ambiente para a conversação sobre significados de um objeto naturalmente móvel. Alegar aqui que a Administração é uma disciplina imatura não muda o que precisa ser feito. Uma abordagem mais relativista, que reconheça as deficiências do estado atual da Administração como área de conhecimento e que incentive a integração de perspectivas pode colaborar para um corpo de conhecimento mais maduro, cujos conteúdos possam ser majoritariamente bem aceitos e que, mais que uma oferta trazida

a reboque por uma demanda explosiva, tenham no próprio conteúdo valor suficiente para justificar a procura.

## 8 Referências

AMATUCCI, Marcos. Uma nova racionalidade para a Administração. In: *ENANGRAD*, 5., 1994, Piracicaba. **Artigos**. Rio de Janeiro: ANGRAD, 2003. Disponível em: <[http://www.angrad.com/artigos\\_v\\_enangrad.asp](http://www.angrad.com/artigos_v_enangrad.asp)>. Acesso em: 22 mai. 2003.

BRONZO, Marcelo; GARCIA, Fernando C. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas da Administração de empresas**: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000, p. 65-89.

CHALMERS, Alan. **A fabricação da ciência**. São Paulo: UNESP, 1994.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e Management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter. **A prática da Administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

EXAME. São Paulo: Abril, 1966- ,ano 36, n. 10, 15 mai. 2002.

HENRIQUE, Dorgival. A indissociabilidade do processo de ensino da gestão acadêmica: uma reflexão preliminar sobre a multidisciplinaridade no ensino de Administração. In: *ENANGRAD*, 12., 2001, São Paulo. **Artigos**. Rio de Janeiro: ANGRAD, 2003. Disponível em: <[http://www.angrad.com/artigos\\_xii\\_enangrad.asp](http://www.angrad.com/artigos_xii_enangrad.asp)>. Acesso em: 22 mai. 2003.



HORGAN, John. **The end of science**: facing the limits of knowledge in the twilight of the scientific age. New York: Broadway Books, 1997.

HUNT, Shelby D. On rethinking Marketing: our discipline, our practice, our methods. **European Journal of marketing**, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 13-25, 1994.

LAKATOS, Imre; MUSGRAVE, Alan (Org.). **A crítica e o desenvolvimento do conhecimento**. São Paulo: Cultrix-Edusp, 1979.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTOS, Pedro L.C.L. O que diria Popper ao mercado da teoria administrativa? Uma “viagem” da epistemologia à aprendizagem. In: **ENANPAD**, 24., 2000, Florianópolis. Kit ENANPAD 2000. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da Administração**: como entender a Babel dos gurus empresariais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Lisboa: Piaget, 2001.

MOTTA, Fernanda M. V. A “irracionalidade” da razão administrativa. In: ENANGRAD, 7., 1996, Florianópolis. **Artigos**. Rio de Janeiro: ANGRAD, 2003. Disponível em: <[http://www.angrad.com/artigos\\_vii\\_enangrad.asp](http://www.angrad.com/artigos_vii_enangrad.asp)>. Acesso em: 22 mai. 2003.

NOBREGA, Clemente. Procuram-se otários. *Exame*. São Paulo, n. 673, p. 60-71, 21 out. 1998.

\_\_\_\_\_. A ciência e os negócios. *Exame*. São Paulo, n. 658, p. 76-89, 25 mar. 1998.

PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C. Is Marketing science? **Journal of Marketing**. [S.l], v. 47, p. 111-125, Fall 1983.

ROSENZWEIG, Phil. **Derrubando mitos**. São Paulo: Globo, 2008.

SEIXAS, Renata A.; GRAVE, Paulo S. Teoria geral da Administração: mais do que apenas avistar as escolas do pensamento administrativo. In: ENANGRAD, 9., 1998, Itu. **Artigos**. Rio de Janeiro: ANGRAD, 2003. Disponível em:  
<[http://www.angrad.com/artigos\\_ix\\_enangrad.asp](http://www.angrad.com/artigos_ix_enangrad.asp)>. Acesso em: 22 mai. 2003.

75 years of Management – ideas & practice. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business School Publishing. Sep.-Oct, 1997. Suplemento.

#### **Os autores:**

##### **Márcio Tadeu Furrier**

Mestre em Administração

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

##### **Francisco Antonio Serralvo**

Doutor em Ciências Sociais

Professor Titular

Programa de Estudos Pós-graduados em Administração

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP