

A FALSA DICOTOMIA ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Gileno Fernandes Marcelino

Professor Assistente de Administração Geral do Departamento de Administração da FEA – USP

INTRODUÇÃO

Este trabalho defende uma *tese*: a de que *o conhecimento em administração avança através da pesquisa científica e da observação resultante da prática*. Durante o desenvolvimento desse trabalho, tentaremos demonstrar, portanto, que a administração é mais do que pesquisa pura ou observação pura, é mais do que respostas aprendidas pela experiência ou métodos de gerenciamento estabelecidos através de pesquisa. Na realidade, a administração, em seus 80 anos de evolução sistemática do conhecimento, não chegou a ser uma ciência e é certamente mais do que uma arte, embora, como afirmam Simon e March (1952) “muito do que sabemos ou cremos a respeito das organizações deriva do bom senso e da experiência prática dos administradores. A maior parte desta sabedoria jamais foi

submetida ao teste rigoroso do método científico”

De qualquer maneira, o que pretendemos provar neste trabalho é que a *dicotomia entre teoria e prática é tão falsa quanto a dicotomia entre ciência e arte* na definição de administração e que a evolução do conhecimento certamente se enriqueceu com a contribuição de teóricos e práticos, de pesquisadores e executivos que a partir de métodos sistemáticos de investigação ou da simples reflexão sobre as suas experiências generalizaram alguns conceitos que orientam hoje as organizações modernas.

Na nossa concepção, *a administração é, antes de mais nada, uma filosofia de ação*. Por filosofia, no caso específico, entendemos um conjunto de conceitos teóricos e práticos que objetivam o desenvolvimento da organização. Uma filosofia de administração,

portanto, é uma fusão de vários elementos, entre eles, teoria e prática, e seu sucesso vai depender da habilidade com que se faça a mistura certa.

Evidentemente, *a administração*, como qualquer outra ciência social, *deve ser estudada de acordo com o método científico. Mas a administração não deve tornar-se uma ciência*; ou seja — uma série de leis como guias para a ação. A razão para essa assertiva já foi mencionada: ela é a fusão de numerosas variáveis nas proporções certas e com sensibilidade política.

Na realidade, se é verdade que *durante muito tempo predominou entre os estudiosos da administração um interesse maior pelas práticas e técnicas da organização*, por outro lado, *nota-se um crescimento contínuo e constante de pesquisas em administração* o que vem talvez tornar proféticas as palavras de Roethlisberger (1941) “embora teoria sem prática constitua especulação improfícua, a prática sem a teoria é intransmissível. As duas devem ser cultivadas conjuntamente, se quisermos aprender pela experiência e estar em condições de transmitir o que aprendemos”.

DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

Acreditamos que vale a pena fazer um ligeiro retrospecto histórico da evolução do conhecimento administrativo para mostrar a importância da pesquisa e da prática no seu desenvolvimento. No nosso entendimento, *a administração evoluiu de forma dialética, com teses, antíteses e tentativas de síntese*, as quais não faltaram, certamente, contribuições de práticos e pesquisadores.

Assim, se quisermos sintetizar a evolução das teorias da organização, podemos, à semelhança do que fez Charles Perrow em seu artigo sobre “A pequena e gloriosa história da administração” identificar *duas correntes principais*, compondo as *teses e antíteses* de que falávamos: de um lado, os *engenheiros* preocupados com um enfoque *mecanicista*, transformando os homens em meras peças de engrenagem para o funcionamento eficiente da organização. Do outro

lado, os *humanistas* (antropólogos, sociólogos e psicólogos) enfatizando a *fundamental importância dos recursos humanos* na organização e, pelo menos, *duas tentativas de síntese* entre concepções tão diametralmente opostas, com os *estruturalistas* e os *modernos teóricos da escola de sistemas*, estes mais bem sucedidos do que aqueles em sua tentativa de aproveitar as contribuições positivas das escolas que os antecederam.

Do ponto de vista da pesquisa e da prática, os *primeiros autores da escola clássica* como não podia deixar de ser, se apoiaram muito mais em *ensaio e erro* do que os *humanistas* que trouxeram para a administração a sua bateria de *testes psicológicos*. Os teóricos do comportamentalismo, em contraste com os autores da escola clássica, se interessaram pelas hipóteses empiricamente verificáveis sobre a conduta humana, nas organizações complexas. Os modernos pesquisadores da teoria de sistemas tentam integrar o enfoque tradicional dos clássicos com o enfoque comportamentalista, mas, ao contrário dos enfoques anteriores, freqüentemente de *caráter descritivo e normativo* como os clássicos ou *experimental* como os comportamentalistas, *a teoria moderna da administração é conceitual, analítica e empírica*.

Portanto, em síntese, até a *década de 20* colocou-se a *ênfase na sistematização do trabalho e da fábrica*, apoiada em técnicas e práticas que objetivavam a eficiência da organização. Nos *anos 40*, o interesse principal concentrou-se na *pesquisa das atitudes e condutas do homem*, suas motivações e finalidades individuais e grupais. Após a *segunda guerra mundial*, os pesquisadores e práticos da administração reconheceram a importância de alguns dos conceitos da escola clássica bem como a importância dos homens nas organizações, mas reconheceram também, e principalmente, que *as organizações são um sistema social* e devem ser entendidas como tal.

Uma vez mais a investigação sistemática dos pesquisadores se junta a vivência dos “practitioners” para construir o avanço do conhecimento administrativo. É o que

pretendemos demonstrar ao analisarmos as áreas de planejamento e controle e estrutura organizacional, duas das funções básicas já identificadas pelo modelo gerencialista de administração.

PLANEJAMENTO E CONTROLE

Uma das primeiras contribuições efetivas para o desenvolvimento da administração foi dada pelos empresários ingleses que promoveram a Revolução Industrial. *Embora de forma não sistematizada, a administração começou aí, pelas funções de controle e planejamento.* Era a primeira tentativa de implantação do sistema fabril, com a busca de racionalização dos custos de produção e ênfase em um controle de estilo militar que levou algumas fábricas da época a se transformarem em autênticos campos de concentração. E é evidente, nesse ambiente, a contribuição da observação e da transmissão oral destas práticas e técnicas gerenciais.

Historicamente, portanto, podemos citar dois entendimentos básicos sobre planejamento e controle:

— O primeiro considera o planejamento e controle como uma atividade de racionalização. O planejamento está vinculado a uma situação de escassez de recursos e o controle à melhor forma de utilizar tais recursos. Admite-se que essa melhor escolha decorra de uma análise racional das necessidades e recursos e esta é a tarefa do planejamento.

— O segundo considera o planejamento e controle como um processo de decisão. Planejar passa a significar decidir por antecipação e o controle objetiva, fundamentalmente, corrigir os desvios.

Os dois entendimentos coexistem e se entrecruzaram, o que faz com que, muitas vezes, sejam compreendidos como um só. *Na prática, no entanto, conduzem a atuações bem distintas.* Segundo o primeiro entendimento, o prioritário é a racionalidade da proposição, daí o processo de planejamento e controle envolver sistemática de diagnóstico e proposição e a elaboração de planos, onde as análises estão documentadas e as proposições formuladas por escrito. Isto não

elimina o entendimento do planejamento como uma atividade de racionalidade, mas evidencia que *não se trata de uma racionalidade em si, porém vinculada a decisão, ou seja, o planejamento pode ser entendido como uma atividade para tomar a decisão mais racional.* É, neste sentido, um instrumental para a melhor decisão e, portanto, um acessório inútil sem o principal, que é a decisão. Esta, aliás, tem sido a experiência prática de todo um esforço de planejamento e controle no Brasil, tanto governamental, como empresarial e, inclusive, causa de seu descrédito.

O outro entendimento é o do planejamento e controle como um processo de decisões. A decisão planejada é a que se toma por antecipação em função de determinadas intenções. A decisão não-planejada é aquela que o dirigente tem que tomar, premido pelas circunstâncias, sob pressão, para resolver problemas urgentes, ou ainda, para homologar fatos consumados.

Este é o conceito mais recente de planejamento, muito bem expresso por Ackoff (1974) para quem o planejamento é, nitidamente, um processo de tomada de decisões cujas características são:

1. planejamento é algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisões;

2. planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões;

3. planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.

De acordo com esse entendimento, *tem-se um processo de planejamento quando se formula um objetivo a alcançar e se adota um conjunto de decisões, ações e recursos para se atingir efetivamente esse objetivo.* Por outro lado, pode-se considerar a organização como um conjunto de unidades interdependentes em que se tomam decisões. O planejamento visa também permitir a integração dessas decisões (e das correspondentes ações) realizadas nas diversas unidades. Assim, so-

mente a existência de um esquema abrangente de referência como os planos pode evitar o conflito intra-organizações. Ao lado dessa função de manutenção, o planejamento é também o principal instrumento utilizado para promover mudanças organizacionais.

Na realidade o planejamento entendido desta maneira é um instrumento muito "badalado" mas pouco efetivado, em nosso meio. *Falta-lhe, ainda, maior consistência conceitual e metodologias adequadas aos conceitos estabelecidos.* Um dos problemas é se associar ao planejamento um exercício sofisticado de levantamentos, diagnósticos, análises, proposições, num país carente de instrumentais mínimos de análise. Daí ser usual a colocação dos nossos dirigentes empresariais, segundo a qual eles são do *fazimento* e não do *planejamento*. Num país às voltas com uma recessão econômica, a tendência do empresário é deixar de lado essa visão do planejamento como uma tomada antecipada de decisão e preocupar-se com a sobrevivência a curto prazo, esquecendo-se, naturalmente, que pode nadar acima das ondas e morrer na praia. Para contrabalançar essa tendência, é importante a idéia do planejamento estratégico como uma alternativa de adaptação à turbulência do ambiente. O trabalho de Ansoff (1965) é, aliás, um bom exemplo de "mix" entre teoria e prática. Professor e consultor de empresa, tem desenvolvido pesquisas e ajudado alguns dirigentes a resolver os problemas de longo prazo de suas organizações, inclusive no Brasil.

Evidentemente, planejamento estratégico e operacional são níveis diferentes de planejamento e, dependendo do tamanho e complexidade da organização, pode surgir a necessidade da existência de um segundo nível de planejamento, o de integração (Ansoff, 1965) cuja função primordial é traduzir a estratégia elaborada pelo primeiro nível (o estratégico) para o terceiro nível (operacional). O dado importante é que eles não só se completam como, pelas pressões da crise atual, devem acontecer no mesmo período do planejamento.

Já existe, no Brasil, uma boa experiência de planejamento e controle, quer a nível governamental, quer a nível empresarial. Mas *a situação hoje, sem dúvida alguma, favorece muito mais ao "practitioner" do que ao pesquisador.* A preocupação atual, já assinalada, é com a sobrevivência à crise econômica. O importante é que essa situação de fato não leve o pesquisador do planejamento ao desânimo. Mais do que nunca seus serviços serão necessários para consolidar o planejamento e controle como processos institucionalizados, especialmente, o chamado planejamento contingencial.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os primeiros princípios de estrutura organizacional foram delineados, de uma maneira sistemática, pelos autores da escola clássica. Portanto, ao contrário do que ocorreu com o planejamento e controle, em relação a estrutura organizacional houve até um excesso de conceituações teóricas, muitas vezes divergindo apenas quanto a terminologia. Na realidade, em termos de estrutura, apesar de ser um campo bastante pesquisado predominam até hoje na maioria das nossas organizações as alternativas organizacionais idealizadas pelos clássicos. O dado importante é que é uma das funções mais estudadas e onde o esforço conjunto de pesquisas e observações permitiu chegarmos a algumas conclusões. Assim, uma primeira e importante conclusão, sobre a qual não paira mais dúvida hoje em dia, é *a de uma abordagem contingencial à estruturação das organizações.* Os estudiosos descobriram que no processo de delineamento de uma estrutura organizacional, pelo menos quatro condicionantes tinham que ser levados em conta: o ambiente externo, a natureza das atividades e tecnologia que a organização utiliza, os objetivos e estratégias que ela estabelece e os recursos humanos de que dispõe. Assim, pesquisadores e observadores descobriram que explicar os dados requeria deles uma especificação das condições sobre as quais o uso de uma dada forma organizacional é contingencial.

Aliás, há 20 anos atrás, Alfred Chandler já dizia que a “estrutura segue a estratégia” Nas pesquisas sobre estrutura, um grande número de metodologias foi utilizado, desde métodos e estudos históricos até observação direta. Apesar dos diferentes métodos utilizados algumas conclusões são comuns:

a) a distinção entre formas mecânicas e orgânicas (Burns e Stalker, 1961) é comprovada pelos estudos.

b) novas formas organizacionais (divisional e descentralizada) desenvolveram-se para ajustar-se às condições de mudanças do ambiente (Chandler, 1962).

c) a influência da tecnologia nas formas de estruturação da organização (Woodward, 1965).

d) a teoria da diferenciação e integração de Lawrence e Lorsch (1967) – são estados antagônicos; quanto maior a diferenciação mais elaborados precisam ser os mecanismos integradores.

e) a diferenciação aumenta a necessidade de mão-de-obra gerencial (Blau e Schoenberr, 1971).

f) mudanças estruturais para lidar com maior incerteza do ambiente relacionam-se com a necessidade de processar mais informações (Galbraith, 1971).

g) as unidades organizacionais parecem mudar suas estruturas através do tempo (Duncan, 1971).

Como indica a relação acima, na área de estrutura organizacional desde os clássicos até recentemente, houve um esforço sistemático de pesquisas e observações que permitiu a consolidação de um corpo de conhecimentos sobre estrutura. Nesse esforço, colaboraram pesquisadores acadêmicos como Lawrence e Lorsch e “practitioners” como Sloan e Drucker além de um misto de pesquisadores e práticos como Chandler. Um progresso substancial foi feito mas é evidente que faltam ainda alguns temas importantes que necessitam de pesquisa como, por exemplo:

– Os processos de interação entre organização e ambiente;

– Os problemas de poder nas organizações, até certo ponto esquecidos pela teoria

mas básicos nos processos de mudança organizacional;

– os conflitos dentro das organizações, inclusive os conflitos entre objetivos organizacionais e objetivos pessoais.

O fundamental, é uma vez mais, utilizarmos a observação empírica e a pesquisa sistemática para entendermos o processo de adaptação das organizações ao ambiente externo em permanente mutação e como esse processo repercute no clima organizacional. Esse é, tipicamente, o campo da administração da mudança onde algumas metodologias poderosas como as *metodologias de desenvolvimento organizacional* foram desenvolvidas. Foi mais um campo onde o esforço conjunto de pesquisadores e “practitioners” deu bons frutos. Por considerá-las como uma extensão da área de estrutura organizacional, abstivemo-nos de comentá-las. Apenas para dar um exemplo dessa cooperação bem sucedida citamos a “action research” e o “survey feedback” como modelos de integração entre teoria e prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do texto, já foram feitas algumas considerações. À guisa de conclusão, repetimos: *no nosso entendimento, teoria e prática, pesquisa e observação são dois lados da mesma moeda que se completam para o avanço do conhecimento administrativo*. Atingir uma integração real entre esses dois elementos componentes do conhecimento administrativo deve ser o objetivo fundamental de todos os que se dedicam a essa área. E este é um objetivo prático. A administração, em seu sentido amplo, determina o tipo de sociedade que temos e vamos legar aos nossos filhos. A administração trata de missões e objetivos institucionais, de valores sociais e individuais bem como das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, instrumentos essenciais para dar eficiência e eficácia às organizações. E nós sabemos que a nossa é uma sociedade de organizações.

É nesse sentido que dissemos na introdução que, na nossa concepção, *a administração é, antes de mais nada, uma filosofia de*

ação, composta de teoria e prática. Usamos o termo filosofia aqui não no sentido de princípios básicos ou verdades universais mais no sentido institucional de tentar descobrir os princípios de ação e condutas humanas. A ênfase é, portanto, instrumental – um conjunto de teoria e ação que, juntas, dão origem ao crescimento e desenvolvimento organizacional.

No dizer de Dimock (1967): há uma afinidade entre técnicas e ciência de um lado

e arte e filosofia de outro. *A administração, em seus escalões mais elevados, é temperamental e criadora, exatamente como todas as formas de expressão artística são temperamentais e criadoras. Porém, qualquer filosofia de administração deve estar apta a passar pela prova de fogo da ciência: deve ser capaz de validade empírica, isto é, de julgar pelos resultados e deve ser também capaz de posterior previsão e planejamento.*

BIBLIOGRAFIA

MARCH, James e SIMON, Herbert. *Organizations*. New York, John Wiley e Sons, 1952, p. 1.

ROETHLISBERGER, F. I. *Management and Morale*. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1941, p. 139.

ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Rio, Livros Técnicos e Científicos, 1974. p. 2.

ANSOF, Igor. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, 1965.
Idem, *Ibidem*.

DIMOCK, Marshall E. *Filosofia da Administração*. Rio, Fundo de Cultura, 1967. p. 19.