

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, absteremo-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.