

O enfoque contingencial tem o mérito de aplicar empiricamente a perspectiva sistêmica, identificando um conjunto de contingências, e cada uma delas pode influenciar o desempenho organizacional. As contingências são múltiplas, internas e externas à organização. Atualmente, novas pesquisas identificam novas contingências, e novas contingências apontam novos desafios para a administração.

Pela primeira vez, a área administrativa e organizacional encontra-se perante o relativismo que lhe é inerente, recorrendo cada vez mais à frase “tudo depende”. Os princípios universais de administração perdem sua validade e não encontram nenhum substituto nessa perspectiva situacional. A administração e as organizações revelam-se mais complexas e imprevisíveis do que os primeiros teóricos da área tinham imaginado, e a construção de uma “ciência” administrativa é enxergada como um projeto inacabado.

O que pode parecer o fim da ciência de administração, na verdade, abre caminho para a retomada do papel do administrador e de sua formação. De fato, apenas os seres humanos seriam capazes de enfrentar a multiplicidade e a complexidade dos fatos organizacionais e administrativos. A máquina organizacional não existe; logo, não pode haver nenhum olhar mecânico sobre as organizações e sua administração. Mesmo após anos de especialização e mecanização, a administração precisa resgatar, mais uma vez, o olhar humano: talvez falho, mas também mais sensível e capaz de percepção do que qualquer máquina.

2.8 » Tendências contemporâneas em administração

Em 1961, Harold Koontz publicou um artigo no qual analisava a diversidade de perspectivas utilizadas para estudar a administração e as organizações, e concluiu que existia uma “selva” de teorias organizacionais. Para o autor, cada uma das perspectivas tinha algo a oferecer para a teoria administrativa, mas ele chegou à conclusão de que uma perspectiva de *processo* (segundo a qual a administração desempenha as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle), tal como definida por Fayol, era a mais abrangente e adequada para o estudo da administração. De fato, a maioria dos livros e manuais de administração segue essa estrutura, considerando-a mais adequada para uma visão abrangente da área.

No entanto, existem controvérsias relativas ao estudo das teorias ou tendências contemporâneas em administração, especificamente além da contribuição da teoria da contingência. A maioria dos livros privilegia um enfoque contextual, destacando alguns fatores que influenciam as práticas administrativas, como a globalização, a diversidade da força de trabalho e a ética em administração. Outros privilegiam o tratamento de temas como qualidade, organizações de aprendizagem e empreendedorismo.

Neste livro, apresentam-se alguns desenvolvimentos teóricos no campo de estudos administrativos e organizacionais, analisa-se o movimento de estudos críticos em administração e contextualizam-se os estudos organizacionais no Brasil.

2.8.1 » Contextualização

Dentre os fatores que vão influenciar o estágio atual de desenvolvimentos teóricos em administração, é possível destacar a influência do pós-modernismo e o pluralismo paradigmático no campo das ideias.

INFLUÊNCIA DO PÓS-MODERNISMO » Pós-modernismo é um termo controverso e de difícil definição. De forma geral, entende-se por pós-modernismo o período contemporâneo, geralmente identificado com mudanças na ordem econômica, cultural, demográfica e social, atribuídas a fatores como:

Pós-modernismo

Período contemporâneo, geralmente identificado com mudanças na ordem econômica, cultural, demográfica e social, que tem como consequência a crise das ideologias que dominaram o século XX.

- o fim da dicotomia ideológica comunismo *versus* capitalismo;
- o impacto da globalização;
- a crescente importância do setor de serviços;
- o amplo uso das tecnologias de informação;
- o crescimento do terceiro setor e das organizações sem fins lucrativos.

Mesmo que as denominações relativas a essas modificações não sejam uniformes (encontrando, na literatura, termos como modernismo tardio, sociedade pós-industrial, pós-fordismo etc.), o fato é que essas mudanças vão ter um impacto considerável no mundo dos negócios. Existe uma crescente consciência da interdependência em diferentes níveis e domínios, como local-global, público-privado, interorganizacional, entre outros.

Paralelamente, o uso das tecnologias de informação e comunicação vai possibilitar que as empresas trabalhem de forma cada vez mais interligada e integrada. O pós-modernismo também está associado a uma mudança profunda nas *formas de pensamento*, que se apresenta, especialmente, como crítica aos valores do Iluminismo, com sua crença na racionalidade e no progresso científico, e como descrença relativa às verdades absolutas apresentadas por metanarrativas e metateorias dominantes.

Essa mudança na forma de pensar, em favor de mais pluralismo intelectual, se fará presente também na área de estudos administrativos e organizacionais, como é analisado a seguir.

PLURALISMO PARADIGMÁTICO NO CAMPO DAS IDEIAS » O fato é que, até a década de 1960, o campo de estudos administrativos e organizacionais era relativamente simples. Com base em apropriações das ciências naturais e biológicas, presenciou-se até essa época o desenvolvimento da ciência da administração e das organizações, principalmente no contexto anglo-saxão, dotado de unidade, homogeneidade e coerência, sendo seu foco de análise as grandes organizações burocráticas inseridas na sociedade moderna. Essa foi uma época em que a teoria das organizações vivia uma fase de desenvolvimento controlado dentro de um único paradigma intelectual (caracterizado como funcionalista e positivista), baseado em um acordo tácito de métodos, metodologias, perspectivas de análise e base epistemológica.²⁶

No entanto, esse processo foi abalado pela publicação de livros com base em perspectivas diferentes sobre as organizações. As novas perspectivas mostraram a importância dos processos de se organizar em vez de se focar em entidades fixas denominadas organizações, mostraram a importância também do processo de construção dos objetivos organizacionais por parte de seus membros, dos conflitos e lutas de poder, presentes no espaço organizacional e outras questões até então ignoradas no estudo da administração e das organizações.²⁷ A contribuição de ideias e conceitos trazidos por outras disciplinas, como economia, sociologia, ciência política, psicologia e filosofia, também foram importantes para a construção de novas perspectivas teóricas. O resultado desse processo foi a pluralidade de alternativas à visão funcionalista dominante até então.²⁸

2.8.2 » Teorias organizacionais contemporâneas

Dentre as principais teorias organizacionais contemporâneas, é possível destacar a teoria dos custos de transação, a teoria da ecologia populacional e a teoria institucional.

TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO » A **teoria dos custos de transação** tem origem na economia. Com base no pressuposto do homem racional, que age em função de seus próprios interesses, o principal representante dessa teoria, Oliver Williamson, desenvolve um corpo teórico que aproxima os campos de economia e sociologia, focando nos custos das transações.

Teoria dos custos de transação

A teoria levanta uma hipótese acerca das origens das organizações (hierarquias), vendo-as como resposta aos ambientes incertos e como uma evolução natural das transações que ocorrem livremente no mercado.

A transação refere-se ao intercâmbio de bens e serviços. O custo de transação aparece no desenrolar de um intercâmbio econômico. Por exemplo, a maioria das pessoas que compra ações deve pagar também o custo do agente que vai intermediar o processo (*broker*). Custos de transação podem surgir com relação à informação, negociação, legalização de contratos etc.

As transações podem ocorrer sob a égide do mercado ou da organização. Sob a égide do mercado estão as negociações que se encontram na base das transações. A organização, entretanto, possibilita a existência de contratos, que, por sua vez, permitem uma relação contínua e duradora entre as partes.

A teoria levanta uma hipótese acerca das origens das organizações (hierarquias), vendo-as como resposta aos ambientes incertos, como uma evolução natural das transações que ocorrem livremente no mercado para transações que se realizam sob a hierarquia das organizações.

As organizações existiriam para superar os limites dos mercados imperfeitos, mas essa existência também impõe custos adicionais à transação, custos que podem ser calculados para minimizá-los. As pesquisas baseadas nesse referencial teórico visam encontrar o tipo mais adequado de instituição (firma, mercado, franquia etc.) que poderia ser utilizado para minimizar o custo de transação relativo à produção e distribuição de determinado produto ou serviço. O Quadro 2.15 resume as vantagens e críticas relativas a essa teoria.

Quadro 2.15 » Teoria dos custos de transação

Vantagens	A teoria oferece uma tese sobre as origens das organizações. O cálculo e a consequente eliminação de alguns custos de transação podem trazer ganhos de eficiência organizacional. A teoria contribui com mais uma variável – os custos das transações – para a análise organizacional.
Desvantagens	Alguns autores criticam a estrutura de mercados e hierarquias, defendendo que as transações econômicas são, e devem ser vistas como, parte das mais amplas relações sociais. ²⁹

TEORIA DA ECOLOGIA POPULACIONAL » A **teoria da ecologia populacional** (ou teoria da seleção natural) é a utilização mais extrema do ponto de vista ambiental para explicar fenômenos organizacionais. O conceito é emprestado da biologia, em uma referência à dinâmica de populações de espécies e como essas populações interagem com o ambiente.

O foco de análise dessa teoria na área de administração são as populações organizacionais, não as organizações isoladamente. Os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente. O modelo não supõe que mudanças sejam necessárias para se conseguir organizações mais complexas ou melhores, com base em critérios internos de melhoria organizacional, mas que a direção da mudança seja simplesmente orientada à melhor adaptação ao ambiente. Prevalece, então, a visão determinista, que interpreta o ambiente como o grande determinante do sucesso e da sobrevivência organizacional, retirando da organização a capacidade de escolha de estratégias.

O processo de seleção natural segue três fases: 1) ocorrência de variações (planejadas ou não) nas formas organizacionais; 2) a seleção das formas organizacionais mais adaptadas ao ambiente; 3) a retenção, que tem a ver com preservação, difusão ou reprodução das formas organizacionais mais adaptadas ao ambiente. O papel das escolas de administração, que treinam os futuros gerentes e executivos organizacionais, é destacado especialmente na fase de retenção.

As pesquisas empíricas construídas com base nesse modelo oferecem estudos históricos que têm como objetivo analisar o processo de aparecimento até o desaparecimento (ou mortalidade) organizacional. A teoria incentiva o conceito da

Teoria da ecologia populacional

Teoria que analisa populações organizacionais, de forma a compreender os fatores e características que levam à melhor adaptação ao ambiente.

eficiência de forma mais relativa, considerando, como um teste final de eficiência, a própria sobrevivência organizacional. Paralelamente, a “morte” organizacional é uma indicação negativa na trajetória de evolução organizacional. O Quadro 2.16 resume as vantagens e críticas relativas a essa teoria.

Quadro 2.16 » Teoria da ecologia populacional

Vantagens	Consolida a importância de uma visão histórica da evolução das organizações. Relativiza o conceito de “eficiência”, tornando-o mais relacionado com a sobrevivência histórica das organizações. Alerta, mesmo que de forma determinista, sobre a importância de levar em consideração os fatores ambientais.
Desvantagens	Ignora as fontes das variações originais nas organizações, assim como os processos que possibilitam a adaptação entre a organização e o ambiente. Trata-se de um modelo determinista e simplista, que interpreta o ambiente como desprovido de atores humanos, uma vez que não aborda o processo gerencial.

Teoria institucional

Conjunto de contribuições teóricas e pesquisas empíricas que busca explicar por que as organizações assumem determinadas formas, que apresentam relativa semelhança entre si, destacando a relevância de fatores de ordem institucional.

TEORIA INSTITUCIONAL » Atualmente, a **teoria institucional** representa uma das correntes mais dominantes na área de estudos organizacionais. Trata-se de um conjunto de teorias e pesquisas empíricas que busca explicar por que as organizações assumem formas com relativa semelhança entre si.

A principal unidade da análise dessas pesquisas são os chamados “campos organizacionais”, compostos por organizações que, em sua totalidade, constituem uma área reconhecida da vida institucional. Principais fornecedores, consumidores, agências reguladoras e outras organizações que produzem bens ou prestam serviços similares fazem parte do mesmo campo organizacional.

As organizações são cada vez mais homogêneas – isomórficas – no interior dos campos. Existem similaridades entre campos compostos por universidades, lojas de departamento ou linhas aéreas. O “isomorfismo organizacional” é a razão determinante da semelhança existente entre as formas organizacionais. Três motivos são destacados para a compreensão do isomorfismo que existe entre organizações de um mesmo campo:

1. Forças coercitivas do ambiente (como regulação governamental ou expectativas culturais) podem impor dada padronização às organizações. Por exemplo, regulamentos de padrões de higiene podem forçar todos os restaurantes a adotar uma série de medidas de administração.
2. Forças miméticas aumentam à medida que as organizações se deparam com as incertezas e buscam imitar outras organizações do mesmo campo na forma como lidam com as fontes dessas incertezas. O papel das empresas de consultorias na divulgação desses métodos é destacado.
3. Forças normativas, originadas do treinamento profissional, do crescimento e da elaboração de redes profissionais, provocam uma situação na qual os dirigentes de uma empresa dificilmente são diferenciados de outras. A participação de associações profissionais e de redes pode aumentar o grau de padronização de ideias.

Outra contribuição da teoria institucional é a importância atribuída a uma análise simbólica do ambiente em que a organização se insere. Dessa forma, o leque de fatores ambientais que podem influenciar a organização é ampliado para incluir também fatores de ordem simbólica.

Interessantes pesquisas incluídas no âmbito da teoria institucional fazem uso dos pressupostos de construtivismo social (que analisa como os seres humanos constroem o mundo social) para a compreensão dos fenômenos organizacionais, enfatizando as formas como as instituições são construídas e enraizadas nas práticas organizacionais (práticas sociais norteadoras, caracterizadas pela permanência e durabilidade). O Quadro 2.17 resume as vantagens e críticas da teoria institucional.

Quadro 2.17 » Teoria institucional

Vantagens	Enfoca a semelhança organizacional e sistematiza explicações relativas à compreensão dos fenômenos de homogeneidade organizacional. Amplia a abrangência dos fatores ambientais que influenciam a organização, incluindo fatores de ordem simbólica. Baseia-se em um amplo conjunto de pesquisas empíricas que estão contribuindo para aprimorar o arcabouço teórico.
Desvantagens	Existe uma tendência de incorporar todos os fenômenos organizacionais sob a denominação “institucional”. Pouco contribui para a compreensão da mudança e transformação organizacional e institucional. A existência de mitos institucionais não diminui o impacto de outros fatores “reais”, como taxa de juros na organização e nas formas de sua administração.

Atualmente, é possível dizer que a teoria institucional “se institucionalizou”, pois absorveu essencialmente as principais contribuições teóricas desde a década de 1990. Os movimentos alternativos em termos teóricos e empíricos no campo de estudos administrativos e organizacionais encontram-se em um estágio muito mais pulverizado.

2.8.3 » Movimento de estudos críticos em administração

O movimento de **estudos críticos em administração** é uma corrente pouco articulada, mas cada vez mais presente no campo da administração. Esse movimento tem contribuído para o grau de abertura e pluralismo teórico e empírico presentes em estudos administrativos e organizacionais.

A perspectiva crítica se consolida no Reino Unido, nos anos 1990, com a criação e o desenvolvimento do movimento denominado *Critical management studies*, uma articulação original entre os termos “crítica” e “administração”. Os estudos críticos, nessa época, surgem com o objetivo de conferir a palavra aos sujeitos historicamente excluídos das preocupações teóricas da administração. Expondo as faces ocultas, as estruturas de controle e de dominação e as desigualdades nas organizações, a abordagem crítica busca questionar a racionalidade das teorias tradicionais e mostrar que as coisas não são necessariamente aquilo que aparentam no âmbito da administração.³⁰

Ironicamente, um dos desenvolvimentos mais importantes que impulsionaram os estudos críticos em administração tem a ver com a expansão de escolas de administração, de inspiração norte-americana, no contexto europeu. Muitos acadêmicos,

Estudos críticos em administração

Movimento de natureza crítica cujo principal objetivo é desvendar as relações de dominação e estruturas de controle presentes nas organizações contemporâneas, dando destaque à perspectiva dos atores historicamente excluídos das teorias tradicionais de administração.



Arquivo/AE

Alberto Guerreiro Ramos é um dos autores brasileiros com uma contribuição reconhecida internacionalmente no desenvolvimento de novas teorias organizacionais. Diferentemente dos precursores da teoria administrativa, o autor chama a atenção para o fato de que as decisões não acontecem em um espaço abstrato. Ocorrem em um espaço social concreto em que há elementos materiais e sociais, além de influências e pressões da sociedade. Guerreiro Ramos se afasta do conceito tradicional de estrutura organizacional. Ele propõe uma alternativa teórica baseada no conceito de “fato administrativo”, um complexo de elementos e de relações entre si, escalonadas em níveis distintos de decisão. Divide o fato administrativo em três elementos: *aestruturais*, *estruturais* e *estruturantes*. Os elementos *aestruturais* referem-se às condições materiais de trabalho, à força de trabalho propriamente dita e às atitudes individuais e coletivas. Esses elementos seriam anárquicos e desintegradores, se entregues à própria sorte. Já os elementos *estruturais* são abstratos e compõem o plano geral da divisão de tarefas e organização das atividades ideais para que certos resultados sejam obtidos. Possuem propriedades configurativas. São aqueles que dão forma aos elementos *aestruturais*, ou que os aglutinam ou combinam, formando com eles um sistema coerente. Os elementos *estruturantes*, por sua vez, estão na base da dinamicidade do fato administrativo. Eles se referem às decisões, ao elemento que articula os elementos *aestruturais* e *estruturais* entre si, e assim, assegura a forma da empresa.³¹

com formação em outras áreas, como sociologia, filosofia, história e psicologia, migraram para a área de administração (cada vez mais recebedora de financiamentos governamentais e privados), trazendo consigo muitos dos conceitos e ideias desenvolvidos em suas áreas de origem. O resultado imediato foi a crítica do que se denominou “managerialismo” e sua ideologia conservadora de manutenção de *status quo*.

De qualquer forma, é importante não levar em conta o movimento de estudos críticos apenas como de exclusiva inspiração de esquerda, na busca de consideração de outros atores “negligenciados” pelas teorias administrativas tradicionais. Uma importante contribuição desse movimento é a abertura intelectual e paradigmática que proporciona, uma vez que elas representam uma abordagem multidisciplinar da problemática da administração e das organizações. Os estudos críticos têm contribuído para trazer enfoques interessantes e inovadores no estudo da administração e das organizações.

2.8.4 » Considerações finais

O que caracteriza as novas teorias administrativas e organizacionais analisadas nesta seção do capítulo é um processo reverso daquele que se deu nos primeiros anos de desenvolvimento do campo da administração: em vez de buscar a delimitação de fronteiras que os separem de outras disciplinas, os estudos administrativos e organizacionais abrem-se para a influência dessas últimas, contando com as contribuições advindas da economia, sociologia, psicologia, biologia e assim por diante. Hoje, é difícil distinguir as fronteiras que separam a administração dessas disciplinas. O avanço do conhecimento baseia-se em um processo interdisciplinar, e essa interdisciplinaridade é apontada como uma das principais tendências contemporâneas em administração. No entanto, uma análise crítica das teorias destacadas aqui revela que estas são caracterizadas pelo alto grau de abstração teórica em detrimento de uma relevância prática. A administração nasceu como uma ciência social voltada para a prática, porém os recentes desenvolvimentos teóricos do campo a separam, cada vez mais, disso. Não cabe aqui entrar na análise dos fatores que influenciam tal desenvolvimento, mas a pulverização teórica do campo, assim como critérios acadêmicos que valorizam cada vez mais publicações em revistas científicas em detrimento da comunicação com a prática, parecem influenciar nessa direção.

Outra tendência identificada no desenvolvimento do campo é a consolidação crescente dos estudos críticos em administração. Essa consolidação reflete o pluralismo de ideias característico da pós-modernidade, bem como a crescente preocupação com a contribuição do campo para os atores tradicionalmente excluídos do pensamento administrativo e organizacional. De fato, a abertura intelectual e política do campo da administração não pode ser dissociada dos mais amplos desenvolvimentos sociais analisados nesta seção do capítulo. Pelo contrário, reflete esses desenvolvimentos, dando-lhes forma e conteúdo próprio.

Não por acaso, aqui é destacada a obra de um dos autores brasileiros mais reconhecidos pela sua contribuição teórica no campo da administração: Alberto Guerreiro Ramos. Sua contribuição caracteriza-se, especialmente, pelo posicionamento crítico. A reflexão teórica, mesmo no campo da administração, não pretende se alienar das desigualdades sociais e econômicas que distinguem o Brasil. São esses autores que também conseguem se distanciar do campo da administração em construção no país – caracterizado pela mera reprodução do que se produz fora – para marcar uma presença respeitável no cenário internacional.