



## **ESTUDOS ORGANIZACIONAIS FRENTE AOS PARADIGMAS CONTEMPORÂNEOS**

### **ORGANIZATIONAL STUDIES AGAINST CONTEMPORARY PARADIGMS**

MOTTA, Ana Carolina de Gouvêa Dantas<sup>1</sup>

**Resumo:** A partir da modernização do capitalismo no final do século XIX, houve o surgimento de técnicas gestonárias nas organizações, prenúncio de tempos de ordem e controle, no qual prevaleceria a organização racional e científica sobre a natureza humana. No entanto, tal concepção ignorava aspirações individuais e coletivas em prol da eficácia da ação. Os estudos organizacionais trazem reflexões acerca das crenças e da visão de mundo que fundamentam a ideologia dominante.

**Palavras-Chave:** Estudos organizacionais; paradigmas da gestão; ideologia.

**Abstract:** Since modernization of capitalism in the late nineteenth century, the emergence of management techniques in organizations foreshadowed times of order and control, in which rational and scientific organization over human nature would prevail. However, this view ignored individual and collective aspirations for the effectiveness of action. Organizational studies offers reflections to beliefs and worldview of dominant ideology.

**Keywords:** Organizational studies; management paradigms; ideology.

## **1. INTRODUÇÃO**

O tema estudos organizacionais críticos, ainda que represente pouco em termos de presença em publicações nos periódicos reconhecidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, tem se tornado cada vez mais recorrente entre pesquisadores, de acordo com levantamento feito por Eduardo Davel e Rafael Alcadipani Silveira (2003) no artigo “Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990” e, posteriormente, complementado por Ana Paula Paes de Paula (2004) no livro “Teoria crítica nas organizações”.

No levantamento realizado por Paula (2004), em uma amostra de, aproximadamente, cinco mil artigos da área de administração, produzidos ao longo das três últimas décadas,

---

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia de Produção; Professora da USU.

apenas cerca de 6% poderiam ser considerados como estudos críticos. Mas não é o fato de um determinado tema predominar em publicações que o torna relevante.

Conforme definição apresentada por Thiollent (2013, p.2) acerca da organização, o autor lembra que, “o conceito de organização – que não se deve “fetichisar” – é aplicado para designar empresas, como também instituições ou entidades públicas, políticas ou sociais, e pode ser estendido a outros tipos de vida social organizada”.

Além disso, os estudos organizacionais abrangem as atividades organizativas “como conjuntos de ações, aplicações de princípios, exercício de poder e demais aspectos como controle, regulação, discriminações, identidade e diferenciação cultural, evolução, inovações, transformações e até destruição” (THIOLLENT, 2013, p.2).

## **2. ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

### **2.1 A origem dos estudos organizacionais**

A origem dos estudos organizacionais remete à modernização trazida pelo despertar do capitalismo no século XIX. Neste momento, emergiam questões acerca dos impactos econômicos, políticos e sociais em decorrência das transformações geradas pelo capitalismo industrial, questões estas suscitadas, por exemplo, por pensadores como Saint-Simon (Wolin *apud* REED, 1998). Antes prevaleciam as formas de produção e administração típicas das primeiras fases do desenvolvimento capitalista do final do século XVIII, cuja característica principal era a produção em pequena escala (REED, 1998, p. 61).

Entre o fim do século XIX e o início do século XX, com a expansão de grandes unidades organizacionais - em função de sua maior complexidade e intensidade da atividade coletiva – enquanto a coordenação tipicamente personalizada e direta começou a cair em desuso, para o novo modo de organização da sociedade era necessária maior capacidade administrativa (Waldo *apud* REED, 1998, p. 61).

Essas mudanças criaram condições para a ascensão do estado administrativo, simbolizando a nova ordem na qual prevalecia a organização racional e científica sobre a natureza humana. Acreditava-se, então, que, na sociedade organizacional, as leis científicas deveriam prevalecer sobre a subjetividade humana. Sendo assim, a organização seria o “grande instrumento para a transformação das irracionalidades humanas em comportamentos racionais” (Wolin *apud* REED, 1998, p. 61).

Enfim, as origens históricas dos estudos organizacionais estão intimamente ligadas a uma série de trabalhos que continham a crença no “triunfo da ciência sobre a política, bem como a vitória da ordem e do progresso coletivos concebidos racionalmente acima da

recalcitrância e irracionalidade humanas”. Foram observados avanços resultantes destas mudanças advindas da sociedade organizacional, principalmente, no que tange ao uso da razão, liberdade e justiça; colaborando com a redução da ignorância, coerção e pobreza. Os teóricos organizacionais acreditavam que a organização moderna seria a “solução universal para o problema da ordem social” (REED, 1998, p. 61-62).

Os organizacionistas viam a sociedade como um arranjo de funções, uma construção utilitária de atividades integradas, ou um meio de focalizar as energias humanas em um esforço combinado. Enquanto o símbolo da comunidade era a fraternidade, o símbolo de organização era o poder...organização significa um método de controle social, um meio de impor ordem, estrutura e uniformização à sociedade (Wolin apud REED, 1998, p. 62).

No entanto, tornou-se cada vez mais distante a ambição de se alcançar o progresso material e social por meio do desenvolvimento tecnológico contínuo, da organização moderna da administração científica. De acordo com REED (1998), apesar de as organizações usufruírem dos avanços tecnológicos os quais criou, não foi capaz de ajudar compreender, nem a resolver conflitos sociais próprios desta nova ordem:

Tanto a efetividade técnica quanto a virtude moral das organizações “formais” ou “complexas” são questionadas por transformações intelectuais e institucionais que estão levando-nos à fragmentação social, à desintegração política e ao relativismo ético (REED, 1998, p.62).

Bauman *apud* Reed (1998) afirma que tais “padrões de ação tecnológico-burocráticos modernos” foram os pilares psicossociais e forneceram as condições organizacionais para o Holocausto. Certezas ideológicas estão sendo cada vez mais contestadas pelos estudiosos de organizações contemporâneos, a começar pelos pressupostos das qualidades racionais e éticas como inerentes às organizações modernas. Dessa maneira, exigindo crítica e reavaliação contínuas dos “pressupostos comuns” por parte dos pesquisadores (REED, 1998, p. 62-63).

## 2.2 As tentativas de definição de estudos organizacionais

Mesmo para os pesquisadores que se dedicam há mais tempo aos estudos organizacionais definir esse campo de saber não é uma tarefa fácil. Muitos deles têm procurado conceituar os estudos organizacionais com base em discussões, ou melhor, conversações - conforme expressão destes grupos de cientistas - que tenham como referência “termos derivados de paradigmas, métodos e suposições, todos decorrentes de conversações prévias” (CLEGG, 1998. P.30).

É natural que incidam sobre essas conversações posicionamentos políticos e ideológicos diferentes, expressões e vocabulários emergentes. Considerando-se mesmo que

variação na dinâmica e na continuidade dos encontros, acima de tudo, tais conversações visam a refletir, reproduzir e refutar as tradições do discurso dominante e as práticas das organizações. Dessas conversações surgem as primeiras expressões do esforço em se delimitar o conceito organizações que serão explicadas adiante: “referem-se às organizações como objetos empíricos, à organização como discurso teórico e ao organizar como processo social e às interseções e hiatos entre elas e em seu interior” (CLEGG, 1998. P.30).

Por “organizações com objetos empíricos” entende-se que a origem dos conhecimentos estaria condicionada à experiência dos sentidos, na qual cada um de nós pode ver algo diferente em um mesmo objeto. Clegg et al (1998) destacam os aspectos subjetivos na percepção dos pesquisadores em suas atividades:

Como pesquisadores, participamos desses processos de transformação e interpretação. Escolhemos qual sentido empírico desejamos fazer das organizações ao decidir como iremos representá-las em nosso trabalho. A representação, por qualquer método, sempre envolve uma escolha em relação a que aspectos da “organização” desejamos representar e como a representaremos. (CLEGG, 1998. P.31).

Quanto à organização como discurso teórico, Clegg et al (1998) salientam que há organizações que usufruem de certa representação em função do privilégio teórico proporcionado por certas “maneiras de ver, por certos termos do discurso e estágio das conversações”. No entanto, essas representações específicas podem trazer como consequência para as organizações o não reconhecimento de outros possíveis atributos (CLEGG, 1998. P.31).

Entretanto, os aspectos organizacionais a serem enfatizados pelo pesquisador, bem como os não reconhecidos por ele, não são atributos da organização. Os autores ressaltam o caráter consensual e formal da construção deste conceito:

As organizações são efeito da interação recíproca de conversações múltiplas; são aquelas organizadas profissionalmente, por meio de periódicos, agendas de pesquisa, citações e redes; são aquelas que ocorrem no mundo empírico das organizações. (CLEGG, 1998. P.31).

Nas organizações as conversações ocorrem sem separações artificiais. Elas refletem diversos discursos, baseados em conhecimentos disciplinares distintos. A partir dessas conversações e suas práticas associadas é possível formar, moldar as organizações.

Tais conversações e suas práticas associadas preparam a arena organizacional como se fosse um terreno em disputa; uma área onde as cenas são configuradas, as agências são reunidas, os interesses traduzidos e o trabalho realizado, um espaço em que o objeto empírico é formado. Tais conversações, derivadas de disciplinas, e sua interação recíproca, moldam o objeto, a organização (CLEGG, 1998. P.31).

De acordo com Clegg et al (1998) a organização também é compreendida como processo social, uma vez que está inserida em um contexto, sendo compartilhada por sujeitos, mais especificamente, os autores referem-se “à delimitação da organização às práticas locais distintas, de linguagem, de cultura, de etnia, de gênero” (CLEGG, 1998. P.32).

Clegg et al (1998) defendem que as organizações são locais de ação social e que nelas, comumente, são discutidos assuntos que permeiam o amplo tecido social, onde podem surgir opiniões que levem a ações concretas. Mas também há a possibilidade de contestações, contanto, que a dialética seja reflexiva, interlocutiva e orientada para possibilidades de entendimento, essas vozes poderão prosseguir com suas discussões até alcançar um grau maior de maturação ou surgir uma nova interpretação dissidente (CLEGG, 1998. P.32).

### 2.3. A importância dos estudos organizacionais

Uma das principais justificativas para a discussão em torno dos Estudos Organizacionais reside no “consenso ortodoxo”, que na década de 1970 começou a ser emergir na teoria da organização (Atkisson apud Clegg et al, 1998) e a disseminar a ideia equivocada da natureza unitária e ordenada das organizações. O problema desta concepção, chamada por alguns autores de pesquisa funcionalista, é valorizar acima de tudo o consenso e a coerência, evitando situações de conflito ou dissenso. Nesta visão, o funcionamento da organização é percebido como análogo ao de um sistema, em que metas explícitas, formalmente baseadas em decisões racionais, devem ser atingidas, para que a organização seja considerada eficaz. Enquanto o administrador fica imbuído de definir e atingir tais metas, o papel do pesquisador também fica influenciado por esta natureza de caráter determinista. (CLEGG, 1998. P.28).

Assim, o método de pesquisa determinista parte da premissa em que:

O modelo de pesquisa segue o modelo científico normal, em que a natureza da realidade organizacional é representada e expressa por meio de um projeto de pesquisa formal; os dados quantitativos facilitam a validação, a confiabilidade e a aplicabilidade; uma acumulação consistente e a construção de conhecimentos empiricamente gerados derivam de um número limitado de suposições teóricas (CLEGG, 1998. P.28).

Mesmo com o esforço no sentido de criar novas abordagens teóricas nos estudos organizacionais, ainda assim, muitos pesquisadores acabam incorrendo em referências que se situam na dualidade funcionalismo – ciência normal. Por outro lado, têm surgido também abordagens teóricas realmente alternativas, que criticam as abordagens e métodos da ciência normal, por isso, são denominadas por alguns autores de “contra” ciência (CLEGG, 1998.

P.29).

É importante trazer novas reflexões às áreas de administração e de organizações, incorporando outros campos de conhecimento, tais como: “a economia, a sociologia, a psicologia, a antropologia, a pedagogia, a linguística e a filosofia, diminuindo o business puro nas pesquisas”. Assim, quando as teorias privilegiam apenas o business não há transformação, apenas reafirmações e aperfeiçoamentos, haja vista que são mantidos o objeto, a vinculação epistemológica e a direção ideológica. Para tanto, o sistema de capital se aproveita desta condição, por meio de estratégias de apoio e financiamento de pesquisas nas escolas de administração, entre outras áreas afins (FARIA, 2007. P 1).

Os estudos organizacionais têm como assunto principal o mundo social que habitamos e visa a compreendê-lo. Conforme abordado no início deste artigo sobre a dificuldade de se conceituar estudos organizacionais, por não se tratarem de um sistema fechado de estudo, não há um consenso sobre uma resposta. Como bem lembra Stablein: “Os estudos organizacionais são, necessariamente, estudos empíricos, explorando atitudes, comportamentos, experiências, artefatos, símbolos, documentos, textos, sentimentos, crenças, significados, medidas, fatos e números” (STABLEIN, 1998, p. 63).

Entretanto, é somente a partir da década de 90, em meio e tradição anglo-saxônicas, que se realizou um esforço para unificar esse tipo de análise sob um mesmo brasão denominado “Estudos Críticos em Administração”. Esse foi o título do livro precursor no assunto, publicado no início dos anos 90, que tem por base a aplicação dos ideais da Escola de Frankfurt aos estudos organizacionais e administrativos e que desencadeou uma proliferação de publicações, colóquios, conferências, workshops e redes acadêmicas, especificamente concebidas para discutir aquilo que poderíamos denominar de “administração crítica” (FARIA, 2007. P 1).

### **3. PARADIGMAS NO FUNDAMENTO DA GESTÃO**

Embora o campo da gestão não seja muito homogênea, Gaulejac (2006, p. 414) identificou quatro paradigmas principais que fundamentam a maneira de pensar os problemas e identificar as soluções que mais lhe servem. Entende-se como paradigma “o conjunto de crenças, na maioria das vezes implícitas, com base nas quais os pesquisadores elaboram suas hipóteses, suas teorias e, mais geralmente, definem seus objetivos e seus métodos” (Boudon apud Galejac, 2006, p.414).

*Quadro 1: Quatro paradigmas no fundamento da gestão*

---

<b>O paradigma objetivista</b>	Compreender é modelizar, medir, calcular
<b>O paradigma funcionalista</b>	A organização é um dado
<b>O paradigma experimental</b>	A objetivação do humano é uma prova de cientificidade
<b>O paradigma utilitarista</b>	A reflexão está a serviço da ação

---

GAULEJAC (2006, p. 416)

### 3.1 O paradigma objetivista

A objetivação era considerada de suma importância para a abordagem científica, em um momento em que prevalecia a orientação econométrica como referência de precisão e controle, no qual “compreender é modelizar, isolando certo número de variáveis e de parâmetros que poderão ser medidos”. Neste tipo de racionalização, as variáveis não-mensuráveis são eliminada, ou seja, exclui-se da análise tudo que é considerado irracional (GAULEJAC, 2006, p.416).

Neste contexto, emerge o conceito *homo economicus*, que por representar hipoteticamente o indivíduo de comportamento racional, torna-se mais adequado ao trabalho do pesquisador, por representar comportamento previsível, facilitando aplicação de cálculos e modelagens em programas computacionais, embora o *homo economicus* não exista na prática. Pelo fato de a matemática ser uma representação abstrata da realidade, o seu uso na organização e na sociedade, embutiria rigor e neutralidade, como se por meio dela fosse possível se garantir raciocínio rigoroso. No entanto, isto pode se tratar de uma falácia, uma vez que ainda que o raciocínio mais profundo requeira reflexão sobre as origens e significados da modelização matemática (GAULEJAC, 2006, p.417-418).

A objetividade é de grande importância para a abordagem científica, contanto que se considere também o risco da subjetividade. As técnicas mais “objetivas”, tais como as estatísticas, instrumentos de controle de gestão e as programações matemáticas não são neutras, sobre isso, Martinet apud Galejac (2006) afirmava que “todas as ferramentas de gestão (...) induzem estruturas mentais, comportamentos, decisões e, finalmente, ação do homem sobre o homem” (GAULEJAC, 2006, p.418).

### 3.2 O paradigma funcionalista

A teoria funcionalista considera a organização como um dado, um sistema, uma entidade, e o papel da gestão é garantir seu funcionamento normal, regular, em última instância, “lógico”. Para tanto, baseia-se em modelos da física, da cibernética ou da biologia para avaliar desvios em relação à norma, estipular os níveis de desenvolvimento e

crescimento que devem ser atingidos a cada período e parâmetros pré-concebidos, indicando níveis ótimos como meta. Neste paradigma conflitos são considerados como disfunções, contrariando a norma de funcionamento que se tem como ideal, que, por sinal, raramente é questionado (GAULEJAC, 2006, p.419).

Esta abordagem possui caráter mais normativo que explicativo, ou seja, mais adaptativa do que compreensiva, embora a organização não seja relativamente estável como a matéria, nem obedeça à lógica do ser vivo, tal como os organismos biológicos. Assim, quando não há questionamento da ordem que rege as funções da organização, nos colocamos a serviço do poder (GAULEJAC, 2006, p.419).

### 3.3 O paradigma experimental

Neste procedimento, há o estabelecimento de leis causais entre elementos com base na observação de experiências que podem ser repetidas indefinidamente e cujos resultados tendem a ser semelhantes. Esta abordagem usada no campo da gestão recebeu influência da física e da biologia, levando a lógica preditiva às ciências do homem e da sociedade (GAULEJAC, 2006, p.420).

O trabalhador torna-se, nesta perspectiva, objeto de observação atenta e sistemática, na qual cada ato seu é decomposto em unidades que permitem ser reconstituídas de maneira que alcancem o procedimento ótimo, cujo objetivo é melhorar a produtividade e os lucros. O trabalhador é considerado como engrenagem de uma máquina (GAULEJAC, 2006, p.420), facilitando o funcionamento do sistema disciplinar:

É o triunfo da racionalidade instrumental que consiste em fazer operar um conjunto impressionante de métodos e técnicas para medir a atividade humana, transformá-la em indicadores, calibrá-la em função de parâmetros precisos, canaliza-la para atender às exigências de produtividade (GAULEJAC, 2006, p.420).

Chama atenção que o técnico concentra sua atenção no “como” e não no “por que”, ou seja, ele discute sobre os meios, mas não sobre as finalidades de suas decisões. Prevalece a crença no domínio do saber técnico, que se baseia em demonstração irrefutável, fundada em uma observação rigorosa dos fatos seguida de análise científica. Com esse julgamento indiscutível, os trabalhadores são reduzidos a meros objetos de experimentações diversas, considerados incapazes de produzir um saber e, por conseguinte, desprovidos de capacidade de intervir em sua situação (GAULEJAC, 2006, p.421).

### 3.4 O paradigma utilitarista

Nesta visão de mundo, em que reinam a eficiência e a rentabilidade, sobressai t, por sua vez, a preocupação com a utilidade, onde cada ator deve procurar ser o mais útil possível,

ou seja, “otimizar a relação entre os resultados pessoais de sua ação e os recursos a ela dedicados” (GAULEJAC, 2006, p.422).

“Pode-se exercer a liberdade de pensamento e de expressão, contanto que essa liberdade sirva para melhorar os desempenhos”. Aqueles que fazem questionamentos, sem, no entanto, apresentar soluções são vistos como inconvenientes; logo, inúteis, devendo ser descartados do sistema. (GAULEJAC, 2006, p.422).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A influência da empresa sobre a sociedade é tamanha que hoje em dia é comum se gerir qualquer coisa, desde a carreira até o tempo, estresse, saúde, família, cidades, estados, universidades, da cultura etc. Atualmente, a gestão é a ideologia dominante no mundo, o que dificulta esta percepção é o fato de a gestão ser apresentada como pragmática, portanto, sem ideologia.

Há setores da área acadêmica que adotam livremente e reproduzem essa ideologia, por meio da prescrição de modelos, em vez da descrição e análises de modalidades da organização coletiva. Dessa maneira, colaborando na consolidação de normas concebidas para gerir as coisas, os recursos da empresa para atingir as metas pretendidas por ela.

O homem não deve ser considerado como um recurso da empresa, mas sujeito que contribuiu para a formação das organizações e a produção da sociedade. Assim, deve privilegiar o bem-estar coletivo e fortalecer laços para o surgimento de uma sociedade de sujeitos. Logo, nós pesquisadores em organizações devemos contribuir, por meio de nossas reflexões e críticas, na mudança de paradigmas que fundamentam essa gestão contemporânea.

#### REFERÊNCIAS

CLEGG, Stewart R. et al (Orgs.). **Handbook De Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo : Atlas, 1998. 1.v.

FARIA, José Henrique de. **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. 1ª Ed. São Paulo : Atlas, 2007.

GAULEJAC, Vincent. **Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão**. In: CHANLAT, J. F. et al (Org.) *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre : Editora da UFRGS, 2006. P. 413–438.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008, 136p.

REED; Michael. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado**. In: CLEGG, Stewart R. et al (Orgs.).*Handbook De Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo : Atlas, 1998. 1.v.

STABLEIN, Ralph. **Dados em estudos organizacionais**. In: *Handbook De Estudos*

Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo : Atlas, 1998. 1.v.

THIOLLENT, M. J.M. **Estudos organizacionais: possível quadro referencial e interfaces.** In: I Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, Fortaleza, 2013

Organizacionais: reflexões e novas direções. São Paulo : Atlas, 2001. 2.v. P.63-88.