

# A NATUREZA DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO EM ADMINISTRAÇÃO

*Maria de Lourdes Bacha\**

## Resumo

*Este artigo discute a natureza do conhecimento científico em administração. Na primeira parte, é feito um resumo da evolução da ciência de Aristóteles até o século XX. Na segunda, é apresentada uma discussão sobre as características da ciência da administração para, finalmente, buscar uma resposta para a questão da natureza do conhecimento científico em administração.*

## Palavras-chave

*Conhecimento científico, verdades, teorias, evolução e mudanças.*

## Introdução

Este texto pretende discutir a natureza do conhecimento científico em administração. Alguns dos principais aspectos aqui abordados foram suscitados pela leitura do

---

\* Maria de Lourdes Bacha é graduada em Administração de Empresas, mestre e doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP e professora do Pós-Graduação da Faculdade São Luís.

artigo *Gurus gerenciais não levam a sorte em conta* de Peter Doyle, publicado dia 31 de dezembro de 2000, pelo Jornal *O Estado de S. Paulo*, no qual o autor faz algumas colocações a respeito da *avalanche de livros sobre administração*, questionando se estariam *ensinando as lições corretas*, lições estas transmitidas através de *receitas muito similares*, parecendo *sensatas*, nas quais *administradores de sucesso estabelecem metas ambiciosas, desenvolvem um senso de objetividade, confiam no seu pessoal, investem no futuro e assim por diante*.

Para Doyle, um dos motivos de ceticismo se refere a como os autores de administração têm escolhido seus modelos de perfeição, citando como exemplo o livro de Peters e Waterman, *Em Busca da Excelência*, no qual são apresentadas as 40 empresas com o desempenho mais notável na década passada, a partir das quais foram identificadas *12 regras de ouro da administração*. No entanto, como enfatiza o articulista, uma década depois, dois terços dessas empresas excelentes tinham ido à falência ou tinham sido compradas por outras:

*Todos esses livros caíram em uma armadilha. (...) Por que o sucesso é tão fugidivo? Por que os gurus erram tanto? Um problema é que todos eles ignoram o fator sorte. Com o decorrer do tempo, virtualmente todos os jogadores perdem. Porém, de vez em quando, alguém tem uma surpreendente onda de sorte na mesa da roleta e ganha sete rodadas seguidas.*

A leitura do artigo de Doyle remete a um questionamento sobre a natureza, condições e extensão do conhecimento em administração, que é o objetivo desse texto, o qual, num primeiro momento, traça algumas considerações sobre o conhecimento científico de maneira geral para, em seguida, entrar na questão da natureza do conhecimento científico em administração.

### **Reflexões sobre a natureza do conhecimento científico**

De início, deve-se ressaltar que uma discussão sobre ciência e conhecimento científico, no momento atual, pode tornar-se uma tarefa bastante difícil, porque, de certa forma, há um sentimento predominante e uma pergunta no ar: o que fazer diante de tantas mudanças?

Inegavelmente, é possível dizer que o século XX foi um século de grandes revoluções, entre as quais pode-se mencionar os maiores saltos tecnológicos da história da humanidade, como o desenvolvimento dos

automóveis, aviões, rádio, televisão e telefonia, o uso irrestrito da eletricidade para mil aplicações, a produção de armas nucleares, lasers, computadores, antibióticos, clones, sem esquecer a compreensão do próprio código genético que comanda o desenvolvimento dos seres vivos.

Contudo, hoje, mais do que nunca, o problema da ciência como objeto de reflexão filosófica e epistemológica merece destaque ao serem consideradas as mudanças e questionamentos que vêm sendo introduzidos, referentes a tópicos como validade, objetividade, infalibilidade, critérios para demarcação de ciência, ou mesmo quanto à possibilidade de aplicação do método científico. Para Mazzotti (1998:110):

*Novos paradigmas, gerados tanto no âmbito da própria ciência como em outras áreas do conhecimento, vêm questionando pressupostos e procedimentos que até então orientavam a atividade científica e conferiam credibilidade aos seus resultados. A visão de ciência objetiva, neutra, a-histórica, capaz de formular leis gerais sobre o funcionamento da natureza, leis estas cujo valor de verdade seria garantido pela aplicação criteriosa do método já não se sustenta. Hoje, a maioria dos cientistas admite que o conhecimento nunca é inteiramente objetivo, que os valores do cientista podem interferir no seu trabalho, que os conhecimentos gerados pela ciência não são infalíveis e que mesmo os critérios para distinguir o que é e o que não é ciência variam ao longo da história.*

Assim, se essas questões se tornam cada vez mais críticas para as ciências de maneira geral, então, o que dizer quando se trata de uma ciência social, como é o caso da administração?!

Fazendo um retrospecto, para melhor compreensão dos argumentos apresentados, verifica-se que já em Aristóteles aparece uma nítida diferença entre o conhecer em geral e o conhecer cientificamente, sendo o saber científico específico, para o qual se deve conhecer seus princípios, causas e elementos. Aristóteles foi o primeiro observador sistemático da natureza. O modo de fazer filosofia dos gregos (os filósofos gregos poderiam ser considerados os cientistas de hoje), começa com uma experiência estética, um profundo “maravilhamento” diante de tudo aquilo que aparece diante do espírito.

A ciência ocidental, segundo a tradição grega, adotou uma perspectiva objetiva: observar, contemplar e descobrir o universo, da qual

se tornaram símbolos posteriormente Kepler, Copérnico, Galileu e Newton. O paradigma metodológico das ciências naturais foi durante alguns séculos estritamente objetivista, em seus critérios de certeza e procedimentos usuais, recorrendo-se à experiência para confirmar ou negar a teoria.

Para o físico Goldenberg (2000), a ciência dos séculos XVIII e XIX foi bem sucedida em explicar o que ocorre ao redor das pessoas, sucesso esse devido principalmente a Newton, que estabeleceu as leis fundamentais da mecânica. Além de explicar as leis da queda dos corpos e o movimento dos planetas em torno do Sol, com sua teoria da gravitação universal, Newton introduziu firmemente a idéia de *causa e efeito* na análise científica, como preconizava Bacon. Mas, atualmente, o determinismo acabou cedendo lugar ao acaso ou ao risco. Deixou de ser universal, estabelecendo-se um estranho jogo entre, de um lado, um princípio de ordem comportando determinação, estabilidade, regularidade, ciclos e, de outro, um princípio de desordem com perturbações, colisões e riscos.

Nunca é demais ressaltar que as grandes teorias científicas do século XIX, da época triunfal da ciência clássica, ou foram praticamente abandonadas ou, em certos casos, foram “relativizadas” ou, em outros ainda, tornadas periféricas. Assim, lembrando Russell (1962:67):

*Nenhum homem de formação científica afirmaria que o conhecimento científico atual seja rigorosamente verdadeiro; ele apenas afirmará que se trata de um passo no caminho que leva à verdade.*

Para Goldemberg (2000), quando o século XIX terminou, havia alguns “sinais inquietantes” de que a ciência dos séculos passados apresentava pontos críticos: a descoberta da radioatividade, a “contração do espaço”, resultante de certas experiências feitas com luz, não se enquadravam bem na ciência de então, apesar dos grandes progressos alcançados. Algumas “anomalias” ao serem entendidas ou explicadas por Einstein e outros cientistas, no início do século XX, revolucionaram completamente as idéias vigentes. A teoria da relatividade mostrou que as leis que regem os fenômenos podem ser “apenas aproximações” e que são muito diferentes no nível dos átomos e no interior deles. A natureza estatística de muitos fenômenos também teve seus impactos e abalou as idéias de uma relação simples entre “causa e efeito” e, para

algumas condições, a mecânica de Newton foi substituída pela mecânica quântica, que descreve melhor os fenômenos físicos.

Assim, para se entender estes desenvolvimentos, conquistas e inovações é necessário desenvolver a exploração dos conhecimentos a partir de uma nova definição de ciência, que não pode mais ser compreendida como estoque de conhecimento, mas como um processo de renovação permanente (Demo, 1994:15).

Portanto, a ciência não deveria ser vista como uma concepção arquitetural de acumulação de conhecimento (como propõem alguns autores), que de patamar em patamar constrói um edifício majestoso, já que alguns de seus “postulados fundamentais” são hoje pontuais, parciais ou foram abandonados, embora parecessem antes verdades evidentes e inquestionáveis.

Dado que a ciência busca o “conhecimento certo”, mesmo reconhecendo a natureza falível do mesmo, a procura da certeza constitui um traço inerente ao processo de pesquisa e significa, em última instância, um desafio às verdades autorizadas e consagradas (Ferrari, 1982:179). Obviamente, este desafio não pode ser levado ao extremo de significar a negação absoluta de tudo. A este respeito, Ferrari adverte que: *o ceticismo no pesquisador deve ser instrumental e não uma condição metafísica, o que equivaleria a sair dos limites da ciência*. Esta atitude de desafio, de questionamento implica também a aceitação da natureza autocorretiva do conhecimento científico, o que, por sua vez, implica o poder potencial da ciência de quebrar dogmas e substituir crenças, muitas vezes institucional e culturalmente arraigadas, e, portanto, altamente resistentes.

Nesse contexto parece fazer mais sentido uma definição de ciência, retirada da obra de Charles Sanders Peirce (cientista, lógico, matemático e filósofo americano, que viveu de 1839 a 1914 e que foi o inventor do pragmatismo), na qual ciência é *distender o arco na direção da verdade, com atenção no olhar, com energia no braço* (CP 1.235)<sup>1</sup>.

A definição acima tem grande abertura, permitindo as liberdades de criação e descoberta e contrasta com algumas concepções tradicionais de

---

1. CP corresponde a Collected Papers, o primeiro número antes do ponto refere-se ao volume e o segundo ao parágrafo. A obra em questão consta na *Bibliografia*.

ciência do final do século XIX e início do século XX, que são baseadas em um conjunto estático de proposições, tais como a geometria euclidiana ou a mecânica newtoniana. Peirce estende esta definição para todas as ciências, isto é, quando se fala em ciência de modo geral ou, quando se fala de uma ciência em particular, subentende-se uma comunidade de pesquisadores, num determinado período de tempo, com uma unidade de propósito e de método, que torna o resultado mais do que uma simples somatória de resultados individuais, caracterizada *como uma entidade viva* (CP 1.44). A concepção de ciência de Peirce está ligada a um *processo sócio-histórico de investigação*. (Bacha, 1998)

Peirce também propõe uma definição para ciência como “um modo de vida”, baseando-se na sua própria experiência como cientista e em seu conhecimento de história da ciência: *A ciência deve significar para nós um modo de vida cujo único princípio animador é encontrar a verdade*, adotando um método bem respeitado, fundado em profundo conhecimento daqueles resultados científicos já estabelecidos por outros dentro do que esteja disponível, e *busca cooperação na esperança de que a verdade seja encontrada*, se não pelas atuais investigações, que seja finalmente por (aqueles que vêm depois deles) seus sucessores, os quais farão uso de seus resultados.

Para Peirce (CP 7.54-55), não faz diferença quão imperfeito possa ser o conhecimento de um homem, quão sujeito a erro e preconceito, a partir do momento em que ele se engaja em uma investigação dentro do espírito descrito, aquilo que o ocupa é ciência.

Dessa forma, se um homem tem sede de aprender e compara suas idéias com resultados experimentais, a fim de corrigir suas idéias, esse homem será reconhecido pelos cientistas como tal, não importando que seu conhecimento seja pequeno (CP 1.44). Destes pontos resultam os principais traços de uma análise lógica do método científico; a lógica da investigação, que começa pela dúvida, mas não a dúvida metodológica de Descartes, e sim uma dúvida genuína e específica, que gera um estado de desconforto, pela qual o homem, seja ele cientista, investigador seja ele um homem do cotidiano, luta para obter uma nova crença. A essa luta Peirce chama de investigação.

Dúvida, para Peirce, é uma questão muito séria, pois a dúvida genuína não tem *gênese teórica*, ela tem *gênese na experiência*, o que não quer dizer que não se possa duvidar teoricamente. No entanto, a mera

especulação teórica não tem o estatuto da dúvida genuína, não abala a crença e não muda o modo de agir.

Assim, segundo Peirce, o fim da investigação é a concordância de opiniões, embora este fim não seja definitivo e segundo essa concepção, a investigação científica tem um caráter crítico, coletivo; é falível e contínuo. Não se pode estar certo de que uma comunidade chegará a uma conclusão inalterável sobre uma dada questão, e, mesmo que chegue, não se pode esperar unanimidade completa ou consenso para toda e qualquer questão, mas tudo que podemos esperar é que tal conclusão possa ser substancialmente alcançada para algumas questões particulares com que os homens possam se ocupar em suas investigações (CP 6.610).

### **A natureza do conhecimento em administração**

Estabelecidos alguns pressupostos sobre o conhecimento científico de maneira geral, vale agora um questionamento sobre a ciência da administração.

Antes do século XX, houve pouca teoria ou reflexão sistemática sobre as atividades administrativas, o que torna a administração, enquanto ciência, relativamente nova, se comparada com algumas das ciências naturais que antecedem a civilização cristã.

Apesar dos fundamentos do pensamento administrativo estarem presentes na sociedade há muito tempo, acompanhando a humanidade desde os tempos mais remotos, sendo passados de geração para geração oralmente, a sistematização desses princípios só ocorreu a partir do final do século XIX, em 1881, quando Taylor, pela primeira vez, aplicou o conhecimento ao estudo do trabalho humano, sua análise e engenharia, possibilitando a elaboração de um conjunto de procedimentos administrativos, conhecidos como *Princípios de Administração Científica*. Houve também a contribuição dos economistas clássicos, notadamente Adam Smith, para quem administrar seria cultivar a ordem, a economia e a atenção.

No início do Século XX, Taylor e Fayol publicaram seus princípios de administração, reivindicando o status de “científicos”; estes estudos relacionavam-se ao paradigma racionalista na tradição grega, conforme foi mencionado no tópico anterior.

Segundo Bertero (1975:27-37), duas ou três décadas depois, a teoria administrativa foi influenciada pela sociologia funcionalista e a

psicologia behaviorista na tradição da ciência moderna, na versão das ciências sociais.

Nesse ponto, vale lembrar que as ciências sociais desenvolveram-se na Europa a partir das “humanidades”, sob o estímulo de problemas sociais como a educação, a pobreza e o desajuste social, procurando, no entanto, em sua metodologia, imitar as ciências naturais como forma de credenciar-se como ciências (Schwartzman, 1992:192). Nessa época, as possibilidades das ciências sociais eram pensadas em relação às principais conquistas das ciências físicas.

A procura das “causas” dos eventos dominou toda a investigação científica posterior a Newton, seja na filosofia seja nas ciências sociais, principalmente com Marx. O determinismo de Newton inspirou os cientistas sociais a desenvolver teorias sobre as “forças sociais” (que lembravam as “forças” de Newton, causas do movimento) e suas conseqüências.

A situação das ciências sociais, que têm o ser humano como objeto, é bastante especial, pois quando surgiram no século XIX, num período em que prevalecia a concepção empiricista e determinista de ciência, as ciências da natureza já haviam definido *a idéia de cientificidade, de métodos e conhecimento*, o que as levou a tratar o ser humano como *uma coisa natural matematizável e experimentável* (Chauí, 1999:271).

Durkheim, tido como o pai da sociologia moderna, estabeleceu que é preciso reduzir os fatos sociais às suas dimensões externas, observáveis e mensuráveis, e nisso afirmava e assegurava a vinculação da sociologia ao positivismo. O positivismo também influenciou a teoria administrativa refletindo a dicotomia teoria-prática: a administração trataria apenas da eficiência e da eficácia com que os instrumentos de gerência devem servir aos propósitos empresariais, mantendo-se fora de juízos de valor quanto a estes (Simon, 1979:47-49).

No entender de Moura Castro (1977:48), as ciências humanas padecem de dificuldades metodológicas significativas decorrentes da complexidade inerente aos fenômenos humanos:

*O humano é sensível, afetivo, valorativo e opinativo; a experimentação é difícil, porém não impossível: o processo de observação pode ser de caráter externo e também introspectivo; há grandes riscos de subjetividade em todo o processo, bem como a ação*



*humana é caracterizada pelo livre-arbítrio. Tudo isso não deve ser empecilho intransponível à pesquisa cientificamente embasada, haja vista que a metodologia tem como objetivo ajudar a compreensão, nos mais amplos termos, não dos produtos de pesquisa, mas do próprio processo.*

Considerando-se que as estruturas do mundo natural e social são bastante diferentes, felizmente, a idéia de que os princípios aplicáveis às ciências naturais deveriam ser transpostos para as ciências humanas e sociais, em voga durante muitos anos, foi, aos poucos, modificando-se e cedendo aos argumentos e evidências contra ela reunidas. Paralelamente, as ciências humanas e sociais (psicologia, direito, história, sociologia, economia, administração, entre outras) desenvolveram a busca por um corpo próprio de estudo, procurando distanciar-se dos rígidos limites das ciências naturais. Este último aspecto toca o âmago da racionalidade administrativa predominante, vinculada, desde a consolidação teórica do capitalismo, à racionalidade instrumental e utilitária. (Amatucci, 1993:14-21)

Não se pode desprezar uma constatação fundamental de que a administração é uma ciência social aplicada, ou como afirma Whitley, o mundo social é essencialmente diferente do mundo natural inanimado, sendo o conhecimento resultante das pesquisas obtido de modo particular. As descrições dos atores, sendo prioritárias em relação à descrição feita pelos pesquisadores, depende estas das primeiras, também para a possibilidade de explicação dos fenômenos através de causas internas.

Dado esse caráter de ciência social aplicada da Administração (administrar refere-se a lidar com pessoas, direta ou indiretamente, havendo interação com os mais variados tipos, nas mais diversas situações do cotidiano, seja nos movimentos organizacionais, seja junto aos clientes), sua produção científica traz, em si própria, um fundamento de aplicação de resultados ou de adaptação de resultados para posterior intervenção. Apesar de nova, enquanto campo de pesquisa científica, a pesquisa em administração tem aumentado significativamente nos últimos anos em termos de volume produzido.

Fazendo um resumo da evolução da administração (sem qualquer pretensão de esgotar o assunto ou de haver fidelidade cronológica absoluta), pode-se dizer que ela passou pelas seguintes fases:

E agora, século XXI? Mudanças, mudanças... mas a própria natureza da mudança se transformou, não é mais contínua, é descontínua e abrupta, ou nas palavras de Drucker<sup>2</sup>, que enfatiza esse caráter evolutivo e provisório das teorias em administração:

*À medida que nós avançamos e nos aprofundamos na economia do conhecimento, os pressupostos básicos de boa parte do que se ensina e se pratica em nome da administração vão ficando totalmente desatualizados. Como todo executivo experiente já sabe, poucas políticas se conservam atuais por 20 ou 30 anos. Tampouco conserva sua atualidade por mais tempo do que isso a maioria das premissas referentes à economia, aos negócios e à tecnologia. No entanto, a maioria de nossos pressupostos relativos às empresas, à tecnologia e à organização data de pelo menos 50 anos. Eles já perderam sua atualidade.*

---

2. Drucker, P. “Além da Revolução da Informação”, Revista *HSM Management*, n. 18, pp. 48-52, 2000.

A tabela 1 abaixo faz um resumo dos paralelos entre os paradigmas científicos clássicos e os clássicos da administração:

*Tabela 1*

Fonte: Pinheiro, 1999.

Drucker, em outro texto publicado pela revista *Exame*, de 15 de novembro de 2000, pondera que não se pode prever como será a Nova Economia ou a nova sociedade, mas pode-se analisar algumas tendências para algumas coisas. Drucker completa dizendo que a Ford é considerada uma empresa de produção, mas atualmente ela não produz nada, apenas monta, o que significa uma ruptura radical com o conceito de produção em massa. Assim, as mudanças que vêm acontecendo são muito profundas e duradouras, e ainda não foram entendidas completamente.

**Por que os gurus erram tanto?**

Doyle remete a resposta desta questão ao fator sorte. No entanto, considerando-se o fator sorte, num jogo honesto, a probabilidade de sucesso ou fracasso é equiprovável, e a longo prazo o “jogador” tanto pode ganhar quanto perder. Portanto, parece mais apropriado analisar a questão

à luz de uma concepção de ciência evolucionária, cujas verdades não são absolutas e sim provisórias, abrindo espaço para uma discussão do que seja uma teoria, ou o que seja uma boa teoria em administração, ao mesmo tempo fugindo de qualquer relativismo ou anarquismo metodológico.

Fazendo-se uma análise temporal da história da administração, verifica-se que ela aprofunda reflexões atuais sobre o porquê de muitos equívocos administrativos ainda praticados nas gestões das organizações em todo o mundo e se, de um lado, os livros clássicos estão repletos de dados, alguns referentes a tentativas bem sucedidas, de outro, é possível explicar alguns erros, se for levado em conta que o *estudo científico da administração está destinado a frustrar-se quando isola um de seus elementos, tornando-se tentativa de explicação do todo pela parte*. Alguns autores ou executivos ou seus críticos podem ter olhado a administração de *forma fragmentada, isolando fatos, sem, contudo, considerar o contexto, o momento, a situação, o ambiente e o eco-sistema em que os acontecimentos estão inseridos*<sup>3</sup>.

Pode-se dizer que o discurso sistemático em administração, desde início do século, evoluiu para a produção de um conhecimento “aplicado”, recheado de regras e esquemas diretamente operacionalizáveis, assemelhado à *téchné*, podendo-se considerar, inclusive, que *evoluiu para toda uma tecnologia de aplicações de sistemas informatizados* (Aktouf, *apud* Mattos, 2000).

Além do mais, freqüentemente, alguns estudos em administração foram financiados pelas próprias companhias estudadas, o que torna ainda mais grave sua validação, isto é, a validação do caráter “prático” da pesquisa em administração passa a orientar-se por essa característica, sendo mais facilmente acessada pelo mundo empresarial que pelo mundo acadêmico (Whitley, 1984).

É necessário ressaltar que alguns dos autores de administração são originários de empresas sobre as quais realizam pesquisas e produzem posteriormente artigos ou livros, mas, também, existem outros que, na condição de consultores, abordam problemas de funcionamento ou perspectivas de desenvolvimento de empresas. Assim, a produção científica é, por vezes, marcada por uma validação da solução dos problemas empíricos, antes de solucionar problemas de ordem científica.

---

3. Mattos, P. L. C. L. “O que diria Popper ao mercado de teoria administrativa? uma ‘viagem’ da epistemologia à aprendizagem”, ANAIS DO ENAPAD 2000, disponível em CD ROM, 2000.

Neste contexto, pode-se citar algumas empresas como Du Pont, Ford e GM, consideradas formuladoras de ensinamentos de gestão, que fizeram escola no mundo inteiro, não esquecendo o livro *The Practice of Management*, de Peter Drucker, que se tornou um marco fundamental na história da gestão, cujos conceitos tornaram-se clássicos da literatura de administração, como a gestão por objetivos, sendo o fruto de observações aprofundadas conduzidas em múltiplas empresas americanas.

Por outro lado, o questionamento científico sobre a área de administração de empresas permite uma espécie de dilema, isto é, como garantir uma administração científica para explicar aspectos problemáticos, ou aspectos que funcionam dentro de uma dada realidade, visando, porém, em última análise, a garantir a reprodução dessas explicações. A administração se ressentida dessa característica, a intervenção em potencial ou inerente ao processo de produção científica. Veja-se como exemplo a entrevista concedida por Jacques Nasser, atual CEO da Ford Mundial à revista HSM Management, intitulada *O motor da mudança*, o qual está transformando uma empresa de 340 mil funcionários de “uma perspectiva feudal” para uma visão globalizadora.

Parece haver um “discurso teórico em administração”, comumente veiculado no ambiente das empresas, às vezes elaborado por consultores, que são especialistas fora das organizações, e que se dirige aos “tomadores de decisões não rotineiras”, que necessitam de alguma orientação de natureza prática. Assim, o limite entre o conhecimento tradicionalmente considerado científico e o senso comum, seria a indução sobre a experiência, isto é, caso após caso, a idéia de que se funcionou para outras empresas ou organizações, funcionará para a sua. (Mattos, 2000)

Cabe aqui também uma observação sobre a natureza da produção científica em administração que pode ou não gerar conhecimento. Percebe-se que alguns autores publicam peças elegantes em termos de “design”, mas que contêm pouco conhecimento, embora não se deva esquecer que, ao falar-se em produção de conhecimento científico, o aspecto canônico deva estar presente, ou seja, que o conhecimento deve ser produzido obedecendo a regras claras e aceitas pela comunidade científica. Também não se pode deixar de lado outra característica importante do conhecimento científico, que é a possibilidade de acumulação.

Mas, diversamente de períodos anteriores da história da ciência, quando os cânones eram mais aceitos, duradouros e quase nunca contesta-

dos, hoje o conhecimento científico tem diversos cânones. E isto ocorre particularmente nas ciências sociais.

Segundo Drucker, várias das premissas adotadas em administração estão hoje desatualizadas, entre elas a de que existe apenas uma maneira certa de organizar uma empresa; de que os princípios da administração aplicam-se apenas às organizações empresariais; de que existe uma única maneira correta de administrar pessoas. No passado, a maneira correta era o controle de cima para baixo — a centralização. Mais tarde, a descentralização entrou em voga. Hoje, a abordagem de equipe é vista como a ideal.

Também deixam de ser verdadeiras as seguintes questões: tecnologias, mercados e finalidades são fixos e raramente se superpõem (ou seja, cada indústria possui uma tecnologia específica e um mercado específico); o âmbito da administração se restringe aos ativos e funcionários de uma organização; o trabalho da administração é “gerir a empresa”, e não centrar sua atenção no que acontece fora da empresa, ou seja, o foco da administração é interno, não externo e as fronteiras nacionais definem o ambiente da empresa e da sua administração.

A tabela 2 faz um resumo bastante interessante sobre os paralelos entre os paradigmas Pós-Modernos e a Administração Contemporânea:

*Tabela 2*

No entanto, considerando-se que dada a indeterminação, a profundidade, a extensão do conhecimento humano e a própria condição humana, segue-se que a produção de conhecimento ocorre no tempo. Não é obra de uma ou algumas pessoas, mas tende a ser uma cadeia em que mãos e esforços se unem, levando a que um prossiga aquilo que o outro iniciou, ou nas palavras de Drucker:

*O universo social não possui “leis naturais” como as que governam as ciências físicas. Assim, é sujeito a mudanças contínuas. Isso significa que as premissas que eram válidas ontem podem tornar-se inválidas, ou até mesmo totalmente enganosas, num piscar de olhos<sup>4</sup>.*

Nesse contexto pode-se fazer eco a Tofler (seminário no evento Information Management ‘2000, realizado pela Microsoft e pelo Jornal Valor Econômico), segundo o qual *Ninguém consegue prever o futuro com certeza — se alguém disser que consegue, está mentindo. No entanto, temos que nos perguntar: “Para onde estamos indo?”*. Em seguida, Tofler argumenta que um dos fatores mais desestabilizadores da sociedade atual é a rapidez com que ocorrem as mudanças:

*Estamos vivendo, na realidade, a maior onda de mudanças de que temos conhecimento — pelo menos desde a Revolução Industrial. Algumas empresas serão capazes de lidar com essas mudanças e sobreviverão. Outras não serão capazes e enfrentarão desastre certo.*

Para Bertero *et alii* (1998), o fato de não existir em administração um consenso sobre a maneira de fazer ciência, existir *amplos espaços anti-paradigmáticos e contrários à adoção de procedimentos metodológicos de uma ciência normal*, certamente responde parcialmente pela complexidade e pela riqueza de abordagens que encontramos em administração. Em administração, as influências momentâneas parecem possuir um caráter avassalador, não se permitindo que se trate de algo que não seja relevante de um ponto de vista administrativista ou de gestão. Isto explicaria as rápidas mutações do campo, oscilações de interesse e os modismos que marcam a área de administração, tais como terceirização, downsizing e reengenharia e, mais atuais, ERP, CRM, 6-Sigma.

---

4. Drucker, P. “Além da Revolução da Informação”, Revista *HSM Management*, n. 18, pp. 48-52, 2000.

Pfeffer publicou em 1993 um polêmico artigo na *Academy of Management Review* (AMR) procurando analisar as barreiras ao avanço do que ele denomina “ciência organizacional”. Seu argumento é que os valores praticados no campo de estudo, enfatizando representatividade, inclusão e diversidade teórica e metodológica tornaram-na paradigmaticamente fraca. A prática destes valores teria levado à proliferação descontrolada de teorias, termos, conceitos e medidas. As conseqüências, negativas para o desenvolvimento do campo de estudo da administração, vão desde barreiras para obter recursos até a dificuldade para realizar pesquisas colaborativas. Para reverter a situação, Pfeffer advoga uma solução trazida de outros campos de estudo: a formação de uma densa rede de pesquisadores que partilhem uma visão unificada sobre o desenvolvimento do campo. Tal rede imporá seus pontos de vista sobre o campo, tornando-o, com o tempo, paradigmaticamente forte. É o conhecido conceito de fortalecimento de *gatekeeping*. (Bertero *et alii*, 1998)

Ainda segundo Bertero *et alii* (1998), o conhecimento científico produz-se socialmente e isto tem importantes implicações, sendo uma delas a comunidade científica, que *é estratificada em termos de prestígio, status e imagem, mantendo estas características alguma correlação com realizações e efetividade na produção de conhecimento*. Esta estratificação permite a existência de centros, indivíduos e grupos que são claramente mais influentes do que outros, o que *sempre deu ao conhecimento científico uma característica de ser distribuído de maneira que se afasta de critérios equitativos*. Assim, se a analogia for usada, a distribuição de conhecimento e capacitação científica no mundo está positivamente correlacionada com a distribuição de renda e de riqueza.

Para alguns críticos, a situação chegou a tal ponto que Maanen, um estudioso, chegou a propor uma moratória de dez anos para trabalhos teóricos e metodológicos. Segundo ele, deveria haver maior investimento em narrativas descritivas sobre a vida organizacional. Esta seria uma forma de evitar a proliferação de teorias medíocres (Bertero *et alii*, 1998).

Agora, voltando ao que seria uma boa teoria em administração, Bertero *et alii* (1998) propõem duas alternativas: do ponto de vista positivista, teoria é uma declaração de relações, um sistema de variáveis (unidades observadas) e construtos (variáveis aproximadas), no qual os construtos estão relacionados uns aos outros por proposições e as variáveis estão relacionadas umas às outras por hipóteses e todo o sistema é limitado pelos pressupostos definidos pelo pesquisador, sendo que a



qualidade da teoria está ligada à consistência com que as variáveis, construtos e pressupostos são escolhidos e à capacidade de elucidação das relações estabelecidas.

Do ponto de vista não-positivista, a noção de teoria explicativa dá lugar ao conceito de multiplicidade de narrativas. No lugar de variáveis, construtos e pressupostos, adota-se o método etnográfico. Neste caso, a noção de qualidade com o atributo da teoria passa a referir-se à capacidade de uma determinada narrativa de transmitir a complexidade do fenômeno tratado sem simplificá-lo, ou reduzi-lo.

Mas a análise do que seria uma boa teoria poderia ser feita a partir do realismo e do pragmatismo peirceano: há um real que, mesmo que se possa errar e ter crenças coletivas absolutamente equivocadas, irá se impor por ser independente do que dele se pensa, por ser independente da representação que dele se faz, porque tem permanência e independência (*a realidade independe, não necessariamente do pensamento em geral, mas apenas do que você ou eu ou um definido número de pessoas possa pensar a respeito dela*, CP 5.408 de 1878). O real instaura crenças, portanto, a representação que dele fazemos não é arbitrária, daí derivando o conceito de verdade: *A opinião que será, afinal, sustentada por todos os que investigam é o que entendemos por verdade, e o objeto que nesta opinião se representa é o real* (CP 5.407 de 1878).

Ainda segundo Peirce, todo passo no desenvolvimento de noções primitivas na ciência moderna foi, numa primeira instância, mero trabalho de adivinhação ou, no mínimo, mera conjectura. A ordem da marcha é a da experiência para as hipóteses.

Portanto, o que é uma boa teoria? É aquela que funciona, que passa pelo teste do real e, de acordo com o pragmatismo, do qual foi o inventor, Peirce argumenta que:

*a fim de determinar o significado de uma concepção intelectual, dever-se-ia considerar quais conseqüências práticas poderiam concebivelmente resultar necessariamente, da verdade dessa concepção: e a soma destas conseqüências constituirá todo o significado da concepção* (CP 5.9 de 1902);

Ou seja, a totalidade do significado de uma concepção constitui-se na totalidade de suas conseqüências práticas concebíveis. Conseqüências práticas significam conseqüências experienciáveis, o modo como afetam a conduta. Isto significa que na ausência de um teste real, não

há como determinar o significado de um conceito. Para Peirce, um conceito só é realmente significativo quando se coloca no âmbito de uma experiência concebível, possível, (...) *é outra forma de se dizer que aquilo que chamamos de significado de uma proposição abarca toda dedução necessária e óbvia que dela resulte* (CP 5.165).

A possibilidade semântica de um conceito está condicionada a sua possibilidade fenomênica, ao modo como suas conseqüências possam aparecer no plano da experiência; sob este prima parece ser legítimo identificar conseqüências práticas com conseqüências experienciáveis.

A validade do plano teórico é dada pelo contingenciamento fenomenológico futuro das possíveis conseqüências experienciáveis. Ao aparecer um fato novo, levanta-se uma hipótese, que deve ser verificada experimentalmente, na medida em que for possível tal verificação; então, se a hipótese for verdadeira, o fato será explicável, o que justifica a necessidade de investigação através da qual serão extraídas conseqüências (CP 5.197 de 1903).

### Conclusão

A análise da questão sobre a natureza do conhecimento científico em administração pode ser feita a partir de uma concepção de ciência evolutiva, na qual as verdades não são finais, mas estão sujeitas ao erro. Embora possa parecer estranho afirmar que a conclusão final duma investigação seja predeterminada, ela é predeterminada pela realidade, porque as teorias não podem ser arbitrárias, não podem ser produto apenas de nossa imaginação, senão não passarão pelo teste do real.

Sob a ótica do evolucionismo, tanto as leis quanto os postulados perdem o seu caráter absoluto, caráter este que impediria qualquer crescimento ou explicação. Esse caráter relativo que o evolucionismo traz, vai permitir explicações ao mesmo tempo em que dá espaço para incidência do acaso (Bacha, 1999).

No contexto da filosofia peirceana, a investigação científica é uma atividade voltada para um fim que é a descoberta da verdade e, dentro da visão realista, a ciência progride por convergência em direção à verdade, no sentido de correspondência com a realidade. A indução, como estágio da investigação, é a verificação experimental das hipóteses e, à medida que continuamos investigando, os erros tendem a ser corrigidos, a longo prazo.

Esse é um elemento muito importante, porque a própria validade da indução está relacionada com as previsões, mas não como base para ação, mas como validade do método científico, como um caminho para a descoberta da verdade. Se uma teoria explica os fatos a ela submetidos, se ela não conflita com os resultados, pode ser considerada verdadeira, e uma teoria é verdadeira *porque ela prevê bem o curso futuro dos eventos, quando tem poder preditivo, e avalia o grau de concordância dessa teoria com o fato* (CP 5.145 de 1903).

Assim, com a correção dos erros, observa-se, a longo prazo, um vetor de crescimento e aperfeiçoamento...

### Bibliografia

- AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- AMATUCCI, Marcos. *Estudo sobre a racionalidade na teoria administrativa*. São Paulo: EAESP/FGV, 1993. (Dissertação de mestrado)
- BACHA, M.L. *A teoria da investigação de C. S. Peirce*, São Paulo: CenaUm, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Peirce Crítico de Mill: sobre os contextos nominalista e realista da indução*, tese de doutorado inédita, PUC SP, 1999.
- BERTERO, Carlos O. “Influências sociológicas em teoria organizacional”. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, ano 15, n. 6, nov. — dez. 1975.
- BERTERO, C. O. “O ensino de metodologia de pesquisa em administração”, *Revista de Administração de Empresas*, 24 (4): 137-140, 1984.
- BERTERO, C. O. e Keinert, T. M. M., “A Evolução da Análise Organizacional no Brasil”. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3): 81-90, 1994.
- BERTERO, C.O.; Caldas, M. P.; Wood Jr.,T. “Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local, *anais do XX Enanpad*, disponível em CD Rom, 1998.
- CABRAL, A. C. A. “Reflexões sobre a pesquisa nos estudos organizacionais: em busca da superação da supremacia dos enfoques positivistas” *anais do XX Enanpad*, disponível em CD Rom, 1998.
- CHAUÍ, M. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática, 1999.
- DEMO, Pedro. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUCKER, P. *A Sociedade Pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1999.

- \_\_\_\_\_. “Os Novos Paradigmas da Administração” *Revista Exame*. São Paulo, 25 de abril de 2000.
- \_\_\_\_\_. “Além da Revolução da informação”, *Revista HSM Management*, n. 18, ano 3, janeiro-fevereiro, 2000.
- \_\_\_\_\_. “Com um pé atrás”, *Revista Exame*. São Paulo, 15 de novembro de 2000.
- FERRARI, T. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- GOLDENBERG, J. “Expectativas para o século XXI”, *Jornal O Estado de S. Paulo*, 9 de janeiro de 2001.
- MATTOS, P. L. C. L. “O que diria Popper ao mercado de teoria administrativa? uma “viagem” da epistemologia à aprendizagem”, *ANAIS DO ENAPAD 2000*, disponível em CD ROM, 2000.
- MAZZOTTI, A. J. & F. GEWANDSZNAJDER, *O método nas ciências naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MOTTA, F. C. P., *Teoria Geral da Administração*, 20<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MOTTA, P. R., *Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MOURA CASTRO, C. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo, McGrawHill, 1977.
- \_\_\_\_\_. “O frágil império da ciência”, *Revista Veja*. São Paulo, 2 de agosto de 2000.
- NOBREGA, C. *Em Busca da Empresa Quântica*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- \_\_\_\_\_. “A Ciência e os Negócios”. *Revista Exame*. São Paulo, 25 de março de 1998.
- PEIRCE, C. S. *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Ed. By Charles Hartshorne and Paul Weiss, Vols. 1-6, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. 1931-35.
- PINHEIRO, I. A. “O Tao da Física”, *anais do XXI enapad*, disponível em CR ROM, 1999.
- SCHEIN, E. H., *Organizational Culture and Leadership*. USA, Jossey-Bass Publishers, 1985.
- RUSSELL, B. *History of Western Philosophy*. New York: Simon and Schuster, 1945.
- \_\_\_\_\_. *A Perspectiva Científica*. São Paulo: Comp. Ed. Nacional, 1962.
- SCHWARTZMAN, Simon. “O sentido da interdisciplinaridade.” *Novos Estudos CEBRAP*, n. 32, mar. 1992.

SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

WHITLEY, R. "Academic knowledge and work jurisdiction in management", *Organization Studies*, 16: 81-106, 1995.

\_\_\_\_\_. "The scientific status of management research as practically-oriented social science", *Journal of Management Studies*, 21 de abril de 1984.