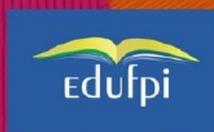


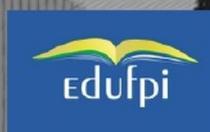
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Flávia Lorene Sampaio Barbosa  
Tomás Delmondes Soares  
Marcleide Sampaio Oliveira  
Org.

**Teorias Organizacionais em Imagem, Texto  
e Som - Experiências Formativas  
em Gestão Pública**



**Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Flávia Lorene Sampaio Barbosa  
Tomás Delmondes Soares  
Marcleide Sampaio Oliveira  
Org.**

**Teorias Organizacionais em Imagem, Texto  
e Som - Experiências Formativas  
em Gestão Pública**



**Fabiana Pinto de Almeida Bizarria  
Flávia Lorene Sampaio Barbosa  
Tomás Delmondes Soares  
Marcleide Sampaio Oliveira  
Org.**

**Teorias Organizacionais em Imagem, Texto  
e Som - Experiências Formativas  
em Gestão Pública**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ



**Reitora**

*Nadir do Nascimento Nogueira*

**Vice-Reitor**

*Edmilson Miranda de Moura*

**Superintendente de Comunicação Social**

*Jacqueline Lima Dourado*

**Diretora da EDUFPI**

*Olivia Cristina Perez*

**EDUFPI - Conselho Editorial**

*Jacqueline Lima Dourado (presidente)*

*Olivia Cristina Perez (vice-presidente)*

*Carlos Herold Junior*

*César Ricardo Siqueira Bolaño*

*Fernanda Antônia da Fonseca Sobral*

*Jasmine Soares Ribeiro Malta*

*João Batista Lopes*

*Kássio Fernando da Silva Gomes*

*Maria do Socorro Rios Magalhães*

*Teresinha de Jesus Mesquita Queiroz*

**Projeto Gráfico. Capa. Diagramação.**

*Fabiana Pinto de Almeida Bizarria*

*Flávia Lorenne Sampaio Barbosa*

*Tomás Delmondes Soares*

*Marcleide Sampaio Oliveira*

**Revisão**

*Cristiane Goes Guerra Unias*

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Universidade Federal do Piauí

Biblioteca Setorial do Campus Amílcar Ferreira Sobral Serviço de Processamento Técnico

T278 Teorias organizacionais em imagem, texto e som: experiências formativas em gestão pública/ Fabiana Pinto de Almeida, Flávia Lorenne Sampaio Barbosa, Tomás Delmondes Soares, Marcleide Sampaio Oliveira (Org.) -- Teresina: EDUFPI, 2025.  
339 p.; il.

ISBN 978-65-5904-366-8

1. Gestão Pública. Teoria Organizacional. 2. Almeida, Fabiana Pinto de. 3. Barbosa, Flávia Lorenne Sampaio. 4. Soares, Tomás Delmondes. 5. Oliveira, Marcleide Sampaio .  
II. Título.

CDD 658.412

Bibliotecário: Clésia Maria de Sousa Barbosa - CRB3/1056



Editora da Universidade Federal do Piauí – EDUFPI  
Campus Universitário Ministro Petrônio Portella  
CEP: 64049-550 - Bairro Ininga - Teresina - PI – Brasil



# SUMÁRIO DE TEXTOS

<b>Prefácio.....</b>	<b>08</b>
<b>UNIDADE I.....</b>	<b>10</b>
<b>Contexto Histórico; Configurações Organizacionais; Teorias Administrativas.....</b>	<b>10</b>
<i>Ozando Mariano de Moura .....</i>	<i>12</i>
<i>Márcio Luiz Repolho Picanço.....</i>	<i>20</i>
<b>UNIDADE II .....</b>	<b>26</b>
<b>A Organização como resultante do Ambiente em que Atua.....</b>	<b>26</b>
<i>Samara Nayara Borges de Resende.....</i>	<i>27</i>
<i>Lara Larissa de Araújo Lima Bonfim.....</i>	<i>35</i>
<i>Denise Maythe Silva dos Santos.....</i>	<i>46</i>
<i>Glaucyelen da Silva Pimentel.....</i>	<i>57</i>
<i>Livia Tamires Oliveira Conon Salles.....</i>	<i>64</i>
<i>Tayan Roberto Silva Martinez.....</i>	<i>73</i>
<i>Edileusa Maria Lobato Pereira.....</i>	<i>83</i>
<i>Marluce Pinto de Lima .....</i>	<i>94</i>
<i>Keila Vargas.....</i>	<i>103</i>
<i>Anathália C. S. Sousa.....</i>	<i>111</i>
<i>Dyllmar Alves de Sousa.....</i>	<i>120</i>
<i>Erika Monteiro Mesquita de Almeida.....</i>	<i>125</i>
<i>Mara Lorena Ramos Valadão Gonzaga.....</i>	<i>134</i>
<i>Bruno Galisa de Oliveira.....</i>	<i>142</i>
<i>João Eulálio de Pádua Filho.....</i>	<i>154</i>
<i>Carla Thais da Costa Pereira.....</i>	<i>164</i>
<i>Emanuely Silva Costa.....</i>	<i>169</i>
<i>Adriana Kirley Santiago Monteiro.....</i>	<i>176</i>
<i>Wallas de Freitas Soares.....</i>	<i>187</i>
<b>UNIDADE III .....</b>	<b>196</b>
<b>Sistemas de Gestão: Objetivos, Subsistemas e Natureza da Administração .....</b>	<b>196</b>
<i>Jaqueline Moraes da Silva.....</i>	<i>197</i>
<i>Deyse Macedo Pacheco.....</i>	<i>204</i>
<i>Irlanda Pires de Sá Sousa.....</i>	<i>215</i>
<i>Tomás Delmondes Soares.....</i>	<i>224</i>
<b>UNIDADE IV .....</b>	<b>232</b>
<b>As Organizações: natureza, cultura, poder, política tecnologia e abordagens emergentes .....</b>	<b>232</b>
<i>Indira Cardoso Matos.....</i>	<i>234</i>
<i>Thyago Ferreira da Silva.....</i>	<i>246</i>
<i>Jean Carlos Costa Lima.....</i>	<i>254</i>
<i>Jhanneth Talyta Costa .....</i>	<i>269</i>
<i>Suzane Pires Coutinho.....</i>	<i>281</i>
<i>Adison Almeida do Nascimento.....</i>	<i>287</i>
<i>Juliana Martins Vilanova.....</i>	<i>294</i>

<b>UNIDADE V.....</b>	<b>304</b>
<b>Ambientes Organizacionais: Ecologia, Diversidade E Globalização .....</b>	<b>304</b>
<i>Sthefânia Danyelle Soares Silva .....</i>	<i>305</i>
<i>Wallas de Freitas Soares.....</i>	<i>316</i>
<b>ARTIGO .....</b>	<b>325</b>
<b>Representação Social da Mulher Nordestina no Mercado de Trabalho na Perspectiva Interseccional: Revisão Integrativa da Literatura nacional e Latino Americana .....</b>	<b>325</b>
<i>Maria Lair Liberato Bento</i>	
<i>Márcia de Jesus Silva Batista</i>	

# LISTA DE MAPAS MENTAIS

## UNIDADE I

<b>Contexto Histórico; Configurações Organizacionais; Teorias Administrativas.....</b>	<b>10</b>
Mapa Mental 1: Emanuely Silva Costa .....	11
Mapa Mental 2: Deyse Macedo Pacheco .....	19

## UNIDADE II

<b>A Organização como Resultante do Ambiente em que Atua .....</b>	<b>26</b>
Mapa Mental 1: Ana Camila da Silva .....	34
Mapa Mental 2: Carla Thaís da Costa Pereira.....	45
Mapa Mental 3: Pedro Alves de Melo Gomes .....	63
Mapa Mental 4: Irlanda Pires de Sá Sousa.....	72
Mapa Mental 5: Juliana Martins Vilanova.....	82
Mapa Mental 6: Adriana Kierly Santiago.....	93
Mapa Mental 7: Ryanderson Magno Oliveira.....	102
Mapa Mental 8: Anathalia Cristina Santana de Sousa.....	119
Mapa Mental 9: Simonne Saraiva Nunes Santana.....	141
Mapa Mental 10: Tomás Delmondes Soares.....	153
Mapa Mental 11: José Roberto Carvalho Silva.....	163
Mapa Mental 12: Sthefânia Danyelle Soares Silva.....	168
Mapa Mental 13: Erika Monteiro da Silva Almeida.....	175
Mapa Mental 14: Adison Almeida do Nascimento.....	183
Mapa Mental 15: Adison Almeida do Nascimento.....	184
Mapa Mental 16: Adison Almeida do Nascimento.....	185
Mapa Mental 17: Adison Almeida do Nascimento.....	186

## UNIDADE III

<b>Sistemas De Gestão: Objetivos, Subsistemas e Natureza da Administração.....</b>	<b>196</b>
Mapa Mental 1: Anathalia Cristina Santana de Sousa.....	202
Mapa Mental 2: Sthefânia Danyelle Soares Silva.....	203
Mapa Mental 3: Juliana Martins Vilanova.....	213
Mapa Mental 4: Deyse Pacheco.....	214
Mapa Mental 5: José Roberto Carvalho Silva.....	222
Mapa Mental 6: José Roberto Carvalho Silva.....	223

## UNIDADE IV:

<b>As Organizações: natureza, cultura, poder, política tecnologia e abordagens emergentes.....</b>	<b>232</b>
Mapa Mental 1: Ana Camila da Silva.....	233
Mapa Mental 2: Adison Almeida do Nascimento.....	245
Mapa Mental 3: José Roberto Carvalho Silva .....	253
Mapa Mental 4: Pedro Alves de Melo Gomes .....	286

## UNIDADE V

<b>Ambientes Organizacionais: ecologia, diversidade e globalização.....</b>	<b>304</b>
Mapa Mental 1: Carla Thaís da Costa Pereira .....	315

## PREFÁCIO

O Livro “Teorias organizacionais em imagem, texto e som – experiências formativas em Gestão Pública” é uma produção intelectual elaborada a partir da disciplina obrigatória- Teorias Organizacionais- do curso de pós-graduação, em nível de mestrado profissional, em Gestão Pública (PPGP), pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), por iniciativa da Profa. Pós Dra. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria, docente colaboradora do Programa e ministrante da referida disciplina.

O livro reúne um compilado de artigos oriundos de estudos e pesquisas que foram produzidos como exigência para conclusão da disciplina ora ministrada. Reporta-se a grande contribuição da ementa da disciplina ao abordar temas na direção do contexto histórico, configurações organizacionais e teorias administrativas, bem como na visão da organização como resultante dos ambientes organizacionais, como; ecologia, diversidade e globalização em que atua, assegurada pelos sistemas de gestão, natureza, cultura, poder, política, tecnologia e abordagens emergentes.

Por certo, o livro que aqui se oferece aos leitores resultou dos esforços dos discentes do PPGP com base na compreensão das diversas teorias e os modelos utilizados no estudo das organizações públicas, do conhecimento adquirido por meio dos conceitos básicos que orientam a análise das organizações complexas em suas distintas dimensões; e, do reconhecimento da importância do conhecimento teórico-empírico para uma adequada prática administrativa na área dessas organizações públicas.

Ressalta-se, também, o êxito na construção desses artigos foi perceber o alcance do objetivo geral da disciplina ao efetivamente situar o discente do PPGP no enfrentamento do problema, no estudo das soluções assemelhadas e na difusão do conhecimento horizontal, nas perspectivas interdisciplinares e multidisciplinares, para proposição de novas soluções aos problemas existentes das organizações públicas.

Através da leitura de cada um dos artigos contidos neste livro, o leitor terá a oportunidade de testemunhar o conhecimento e vivência de temas selecionados a partir da democratização das expertises apreendidas na área da gestão pública, fazendo-os assim, atores ativos que contribuem para a geração e transferência de conhecimento científico.

Por fim, insta ressaltar a importância dessa publicação para a universidade, sociedade e administração pública, no sentido de (re)afirmar a valiosa e distintas formas de conhecimentos científicos gerados em salas de aula, em especial, pela educação superior

pública brasileira, na consecução e fomento da formação de gestores públicos que valorizem o atendimento real das necessidades da sociedade brasileira pela execução de serviços públicos eficientes e de qualidade.

Considerando todo o exposto até aqui, é com orgulho e grande satisfação que se recomenda a leitura dos artigos contidos nesta obra, bem como sua divulgação e recomendação como referência bibliográfica e, por que não, motivação para outras obras similares e de contribuição ímpar para o público em geral.

Boa leitura!

Dra. Flávia Lorene Sampaio Barbosa  
03 de outubro de 2024

# ***UNIDADE I – CONTEXTO HISTÓRICO, CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS E TEORIAS ADMINISTRATIVAS***

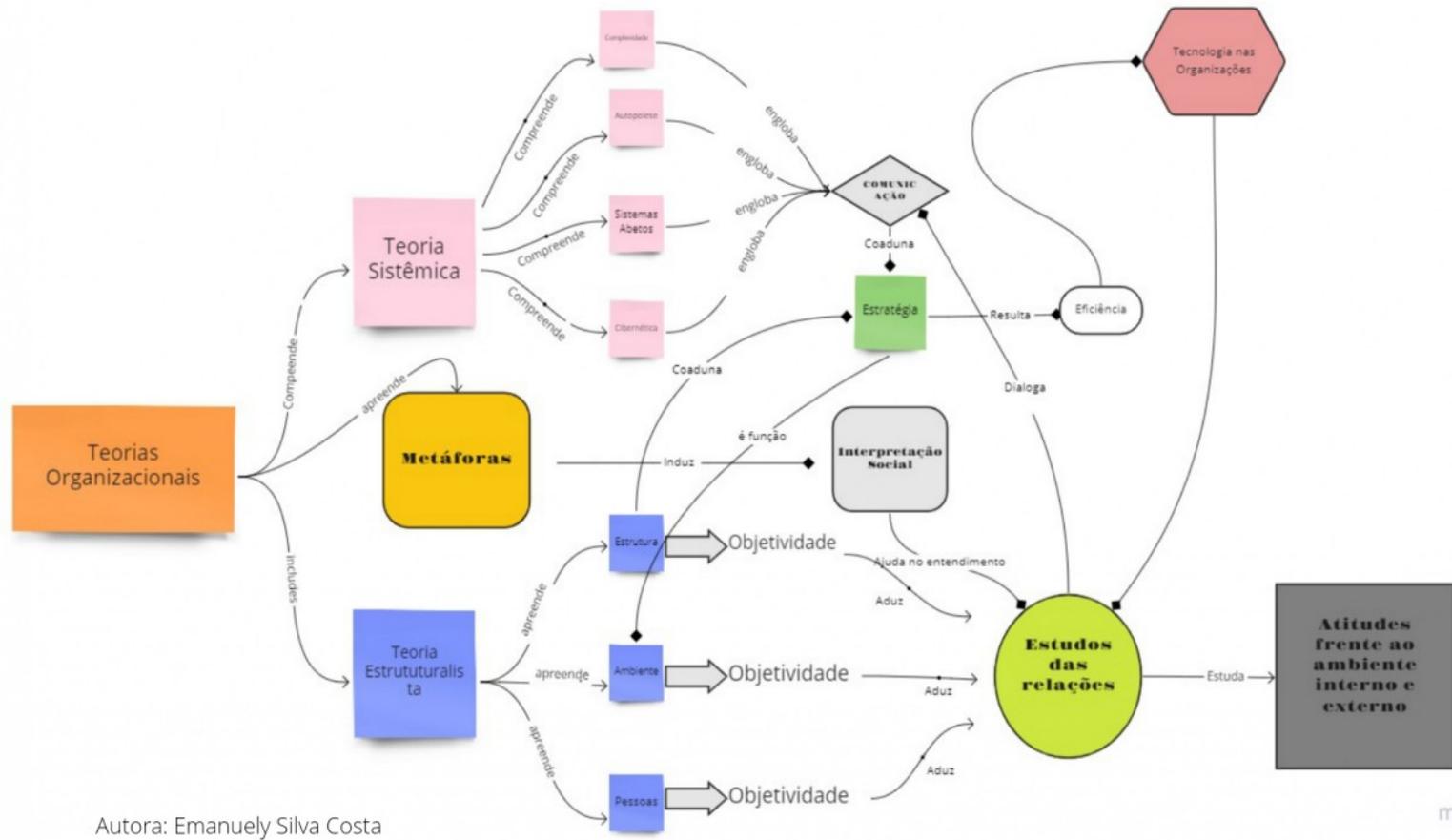
## **APRESENTAÇÃO**

Nesta unidade, apresentamos 2 resenhas que tiveram como objetivo analisar os seguintes textos:

1. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeça na teoria das organizações (MORGAN, 2005).
2. “Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais. (MALANOVICZ, 2021).
3. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações (ASTLEY, W. G. & VAN DE VEN, 2022).
4. Métodos estruturalista: pesquisa em ciência de gestão (THIRY-CHERQUES, 2008).
5. Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. (MISOCZKY, 2003).
6. Estratégia, estrutura e ambiente. (RICHERS, 1981).
7. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990 (CALDAS, M. P. & BERTERO, 2007).
8. Repensando os estudos organizacionais: por uma nova teoria do conhecimento (PAES DE PAULA, 2015).
9. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. (REED, 2007).
10. Em busca de novos caminhos para a Teoria de Organização (CAMPOS, 1981).

Ao término destes estudos, os autores fazem um breve digesto que sintetiza a análise dos 10 trabalhos ora elencados. Os textos abordam temas que versam sobre vários aspectos introdutórios para o estudo sobre Teoria Organizacional, como Estruturalismo, Institucionalismo, burocracia, estratégia, entre outros. Ao fim de cada resenha, o leitor terá um breve digesto de cada autor sobre os textos analisados, possibilitando uma análise sistematizada sobre os artigos apresentados.

**Mapa mental 01: teorias organizacionais (Por Emanuely Costa)**



## **1. Debates e perspectivas centrais na Teoria das Organizações**

Astley e Van de Ven (2005) abordam as quatro perspectivas centrais da teoria organizacional, quais sejam: a visão organizacional sistêmico estrutural, a visão da escolha estratégica, a da seleção natural e a da ação coletiva. De acordo com os autores, essas quatro visões representam qualitativamente diferentes conceitos sobre a estrutura, o comportamento, a mudança e os papéis gerenciais nas organizações.

Os autores identificam seis debates centrais, na teoria das organizações, gerados na interação/sobreposição dessas quatro perspectivas, sendo assim alcançada uma reconciliação parcial, levando os pontos de vista opostos a um entendimento dialético: Sistema *versus* ação; adaptação *versus* seleção; Nichos restritos *versus* domínios ordenados; agregados econômicos *versus* coletividades políticas; ação individual *versus* ação coletiva; e, por fim, organizações *versus* instituições.

Esses seis debates, que tendem a ser individualmente tratados e isolados pela literatura, são então reintegrados, num nível metafórico.

Por meio dos debates (comparando e contrastando as quatro visões básicas da teoria organizacional), as tensões enfocaram as formas estruturais em oposição à ação pessoal, e as relações entre a parte e o todo, bem como a interação entre essas duas fontes de tensão organizacional.

Os autores concluem que a teoria das organizações não apenas reflete a realidade organizacional, mas também produz essa realidade. Isso porque a teoria das organizações compartilha uma relação dialética com a vida organizacional.

O modelo apresentado tenta transcender os problemas associados a uma fragmentação excessiva, focando a interação entre perspectivas teóricas divergentes, mas procurando, também, preservar a autenticidade de pontos de vista distintos, preservando, dessa forma, as vantagens associadas ao pluralismo teórico.

## **2. Em busca de novos caminhos para a Teoria de Organização (CAMPOS, 1981)**

Com esse tema, Campos (1981) disserta sobre a natureza das críticas às teorias de organização, a abordagem de ação, a abordagem dialética, a organização dialética e o desafio da efetividade. Por fim, sugere as implicações das novas abordagens para a administração e apresenta novos caminhos para as teorias de organização.

A autora cita as principais críticas ao paradigma comportamentalista e algumas críticas à incorporação do conceito de sistemas ao estudo das organizações; neste caso, principalmente, à concepção do indivíduo e da organização nas contribuições à teoria de organização.

A abordagem de ação, na visão de Campos (1981), trata-se de um método de análises das relações sociais que ocorrem nas organizações. Sugere, como pontos essenciais à compreensão da abordagem de ação, os conceitos relativos: a significado, a ação e o comportamento; a relação dialética entre indivíduos e sociedade; definição do papel pela sociedade e pela organização; possibilidade de múltiplas definições da realidade; e conformidade e envolvimento. Faz uma relação sobre as abordagens de ação, de comportamento e sistêmica convencional.

Sobre a abordagem dialética, a autora entende que esse método de buscar a verdade caracteriza-se pela sequência de posição, contraposição e conciliação, a fim de chegar a uma síntese. São pontos essenciais à abordagem dialética: a construção do mundo social, a múltipla inter-relação dos fenômenos sociais, a contradição como fator de mudança e a produção de novos arranjos sociais como resultantes da liberdade e da criatividade humanas.

### **3. “Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais.**

Malanovicz (2021) desenvolveu uma pesquisa tendo como objeto de estudo “safári das teorias organizacionais”, no qual, por meio de uma abordagem metodológica do tipo qualitativo-descritiva, descreve a perspectiva de um aluno de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, especificamente, voltando o olhar para a aprendizagem das Teorias Organizacionais. Nesse encaminhamento, a pesquisadora enfatiza que existe uma necessidade de que se faça um aprofundamento sobre as bases teóricas e seus paradigmas e diferenças nos estudos organizacionais. Logo, o não aprofundamento ou mesmo o não aprendizado sobre a Teoria Geral da Administração, ou Análise Organizacional, provoca dificuldades de compreensão nos alunos.

Para tentar nivelar os conhecimentos dos alunos a autora sugere um enfoque no tema paradigmas. A fixação dos conceitos, por sua vez, poderia ser realizada via leitura de textos e produção de material a ser avaliado pelo docente da disciplina. Embora não seja mais exigido, o Bloco de Notas é apontado por Malanovicz (2021) como mecanismo de controle mais favorável que o mini ensaio, por exemplo.

O percurso da aprendizagem das Teorias Organizacionais torna-se mais assertivo quando os alunos são instigados a fazer uso do material e participar de discussões em sala de aula sobre as teorias estudadas. Além disso, as bases conceituais são mais bem compreendidas quando os discentes carregam experiências anteriores ao curso de pós-graduação *stricto sensu* que favorecem a dinâmica do novo aprendizado.

### **4. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado**

O capítulo apresenta uma perspectiva geral da disciplina Evolução das Teorias em Organizações pontuando o histórico da disciplina desde o século XIX. Reed (1998) esclarece que, desde o século XIX até a contemporaneidade, as transformações de cunho ideológico e estrutural são pautadas na consolidação do capitalismo, especificamente, no capitalismo industrial que gere o sistema econômico.

O autor equilibra o contexto social com a teoria, apresentando seis modelos de metanarrativa, que são eles: Racionalidade, Integração, Mercado, Poder, Conhecimento e Justiça. Nesse propósito, Reed (1998, p. 82) explica que os seis modelos podem ser interpretados como uma tentativa contrária ao entendimento a respeito do que é “[...] prática social estratégica institucionalizada [...]” traduzida no que se pode chamar de “organização”.

Logo, é possível observar que a evolução da teoria organizacional está intimamente ligada ao contexto cultural e histórico e possui algumas omissões, como a “cegueira” referente à raça e ao gênero, e a discussão sobre o subdesenvolvimento e sua ligação com o desenvolvimento global. Em cada momento histórico, as teorias são aceitas, contudo, este se trata de um campo conflituoso, pois sempre surgirão novas abordagens e perspectivas em virtude da evolução e da contestação do capitalismo.

## **5. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**

Morgan (2005) discute os elementos que fundamentam a crítica humanista radical, a qual indica que a disciplina de Teoria das Organizações tem permanecido aprisionada por suas metáforas. Segundo a autora, é preciso que ocorram estímulos que viabilizem a conscientização de que a disciplina pode se libertar. Desse modo, analisa a natureza metafórica da teoria, bem como o efeito da metáfora para a construção da teoria.

A dialética das metáforas resulta em implicações relevantes para a teoria das organizações, pois sugere que nenhuma metáfora consegue captar a natureza da vida organizacional em sua totalidade. Precisamente, na teoria das organizações, a visão ortodoxa está baseada em duas metáforas predominantes: a máquina e o organismo.

A metáfora da máquina baseia-se nos estudos de teóricos da Administração clássica de Taylor (1911) e Fayol (1949) e segue especificações da burocracia como tipo ideal de Weber (1946). As duas linhas uniram-se e embasam a teoria organizacional moderna. Assim, defende fins específicos como meta e a racionalidade intencional.

Conforme Morgan (2005), a metáfora do organismo refere-se a um sistema que possua partes interligadas concomitantemente e interdependentes que objetivam uma ação. A ortodoxia na teoria das organizações foi criada a partir de metáforas que conjecturam pressupostos do paradigma funcionalista e, em decorrência disso, o grande desafio da teoria organizacional é reconsiderar a natureza do objeto ao qual ela se dirige. Importa salientar que concepções distintas favorecem determinadas metáforas que compõem organizações de naturezas diferentes e isso implica repensar o que a Teoria Organizacional deve tratar.

## **6. Repensando os estudos organizacionais: por uma nova teoria do conhecimento**

De acordo com Paes de Paula (2015), a complexidade que envolve os estudos organizacionais e o posicionamento do pesquisador sobre essa área e, mais especificamente, sua maneira de compreender e fazer ciência nesse campo, fundamenta-se como um dos primeiros dilemas do pesquisador. A escolha de um paradigma para o campo dos estudos organizacionais é árdua para o estudante de mestrado ou doutorado que resolva pesquisá-lo.

Para a autora, há uma “guerra paradigmática” nesse campo decorrente de ideias e conceitos presentes nas obras “*A estrutura das revoluções científicas*”, de Kuhn (1998), e “*Sociological paradgms and organizational analysis*”, de Burnell e Morgan (1979). Nesse encaminhamento, a teoria explica que podem ser criadas diferentes interações entre as obras, contudo, a “guerra paradigmática” foi criada por pensadores da área de maneira estratégica. Além disso, argumenta que a incomensurabilidade paradigmática não se sustenta cientificamente da maneira como impõem.

Nessa direção, Paes de Paula (2015) reelabora as abordagens sociológicas dos estudos organizacionais por meio do círculo das matrizes epistêmicas. Para tanto, mune-se de obras seminais de pesquisadores importantes da área. Discute, ainda, as abordagens interpretativista, funcionalista, estruturalista, humanista, pós-estruturalista e realista crítica na ótica dos estudos organizacionais. A autora conclui que existem as “abordagens híbridas”, nas quais diferentes teorias e métodos podem transitar por matrizes epistêmicas das quais não surgiram.

## **7. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990**

No capítulo, Caldas e Fachin (2007) apresentam um debate sobre as novas teorias funcionalistas. Para tanto, evidencia a teoria do neo-institucionalismo como modelo de inflexão subjetiva e menos racionalista testemunhada pelo funcionalismo. A partir disso, apresentam quatro dos debates do funcionalismo na teoria organizacional, especificamente nos anos de 1980 e 1990.

O primeiro possui natureza intimamente determinista, no qual a sobrevivência das organizações é vista como uma decorrência da obediência a ditames exógenos quer sejam ambientais ou de eficiência. O segundo ocorre entre deterministas e voluntaristas (questionam a passividade das organizações a ditames externos). O terceiro debate se dá entre a ação individual e a coletiva, nele as organizações focam num nível de análise e de fluidez interacional maior. Por fim, o quarto ocorre entre os modelos racionais e os normativos-racionais, chamados de “organizações” versus “instituições”.

Seguidamente, os autores apresentam a contribuição do neoinstitucionalismo para as teorias funcionalistas fazendo uma análise dos artigos que alicerçam essa teoria – Dimaggio e Powell (1983 e 2005), Meyer e Rowan (1977) – e fundamentam os ideais do funcionalismo organizacional e demonstram a interdependência entre as organizações e os campos organizacionais. Conforme Caldas e Fachin (2007), o neoinstitucionalismo exemplifica fielmente como ocorreu o funcionalismo a partir da década de 1980, em virtude do sucessivo questionamento e da superação do modelo voluntarista-racionalista que fora representado pelo contingencialismo e suas subdivisões administrativas. Somado a isso, evidenciam que, no Brasil, essa teoria foi bem acolhida no âmbito dos estudos organizacionais.

## **8. Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social.**

Neste ensaio, Misoczky (2003) defende que a expressão teórica sistêmica, atualmente, desperta uma notória diversidade de significados. Conforme Rodrigues Jr (2000), isso ocorre devido não só ao caráter interdisciplinar de sua emergência, mas, também, ao desenvolvimento, nas últimas décadas, de um recente pensamento sistêmico, a teoria da auto-organização ou teoria da complexidade, considerada por Thrift (1999) como sendo amálgama científico.

A teoria da complexidade, ainda de acordo com esse autor, fundamenta-se num grupo de metáforas que dizem respeito à ordem holística, estabelecendo-se progressivamente como um senso comum. No entanto, assumir esse entendimento produz uma reflexão inicial no que concerne ao sentido do uso das metáforas e às pressuposições que podem ser levantadas ao entendê-las como verdade.

O entendimento, desenvolvido por Von Bertalanffy, sobre os sistemas abertos soluciona a problemática do pensamento sistêmico em seu vínculo com a segunda lei da termodinâmica. Ademais, a proximidade existente entre a física e a biologia segue-se à produção do campo da cibernética, que tem seus quatro princípios-chave relacionados a uma teoria de comunicação e aprendizagem.

A teoria da autopoiese, conforme King (1993), diz respeito a um sistema explicativo amplo e completo e não se configura como uma teoria unificada. Desse modo, as quatro abordagens sistêmicas possuem uma relação entre si de evolução, e os aportes da teoria de sistemas à teoria da complexidade são interessantes para o desenvolvimento da administração

como peça integrante do projeto das ciências sociais funcionais.

## **9. Estratégia, estrutura e ambiente**

Richers (1981) defende que a estratégia é uma função do ambiente, e uma justificativa inicial para essa afirmação pode ser deste modo formulada: das três variáveis A, E1 e E2. A primeira delas é, habitualmente, inflexível e incontrolável, enquanto a última é o inverso disso. Por outro lado, o elo de ligação dessas duas é a estratégia, que tem uma incumbência referente ao ajuste, partindo do A com o intuito de perceber suas forças e tendências a fim de ser capaz de proceder ajustes de E2 apropriados para essas forças e tendências.

Portanto, existem sempre dois tipos de fit: o primeiro é o que procura regular E1 a A, seguido, em segundo lugar, pelos empenhos de ajustar E2 a E1. Desse modo, as empresas que sobreviveram e se expandiram em um dado mercado são as que souberam administrar as duas particularidades de fit. Ademais, caso seja válida, essa tese tem, no mínimo, duas implicações.

Uma dessas afirma que a função de alcançar um sucesso empresarial melhor não se esgota no entendimento dos fenômenos que direcionam para o ajuste da estrutura organizacional à estratégia, mas se estica à análise e à escolha da própria estratégia. No entanto, a outra afirma que eficácia implica consideravelmente mais que uma adaptação organizacional que conte somente com um indivíduo.

## **10. Métodos estruturalista: pesquisa em ciência de gestão**

O estruturalismo é oriundo de uma circunstância recorrente presente nas pesquisas empíricas: a multiplicidade infinita de situações díspares que, não raro, configura-se como um transtorno para os pesquisadores voltados para esse tipo de pesquisa. O etnólogo francês Claude Lévi-Strauss, por exemplo, deparou-se com dificuldades nesse segmento ao ser forçado a escolher entre duas linhas de conduta.

Os pressupostos do estruturalismo linguístico, transpostos para o universo das relações sociais, proporcionaram o desenvolvimento, por parte desse estudioso, de uma construção teórica de superação do incoerente entre não só a realidade observável e o que pode ser coligido, ordenado e transmitido, mas também entre o concreto e o que pode ser objeto de ciência.

Mediante esses entendimentos, esse pesquisador afirma o programa do primeiro estruturalismo. Ademais, o programa do primeiro estruturalismo é baseado na concepção de que vem a ser a estrutura, de suas características, além de suas propriedades, e o objeto do estruturalismo diz respeito ao grupo de vínculos interdependentes de fenômenos determinados.

Além disso, os elementos do estruturalismo aplicados às ciências da gestão são comparáveis aos fonemas. Os exemplares de itens constituintes de estruturas no campo das organizações e da gestão são diversificados. Outro ponto que deve ser destacado é que, no ato de proceder a uma observação, é indispensável levar em consideração que a origem da estrutura é o espírito humano. Portanto, o estruturalismo, ao produzir um método de análise formal, tenciona promover assertividade ao estudo do humano.

## **11. Considerações Finais: Apreciação Crítica**

Os debates são direcionados para a teoria organizacional e sua evolução histórica e cultural, assim, é possível compreender as transformações estruturais do funcionalismo dessa teoria. Somado a isso, os teóricos discutem as diferentes abordagens que circundam a teoria organizacional evidenciando que é possível que distintas abordagens transitem por diferentes matrizes epistêmicas.

Importa salientar que as configurações organizacionais são complexas e, em virtude disso, a cada momento histórico podem ser modificadas com base nas novas abordagens e perspectivas que surjam. É válido destacar que os estudos permitem evidenciar que esse campo de estudo se consolida como um dilema para o pesquisador, uma vez que a escolha de um paradigma para fazer ciência nesse campo é árdua dada a sua complexidade.

## Referências

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **RAE Clássicos**, v. 45, n. 2, p. 52-73, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37120>. Acesso em: 16 maio. 2022.

BURNELL, Gibson; MORGAN, Gareth. Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life. 1979.

CALDAS, P. C.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. In CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O (Orgs). **Teoria das Organizações - Introdução ao paradigma funcionalista**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMPOS, A. M. Em busca de novos caminhos para a teoria de organização. **Revista de Administração Pública**, v. 15, n. 1, 1981.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

MALANOVICZ, A. V. “Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais. **Revista Pró-Discente – Caderno de Produção Acadêmico Científica**, v. 27, n. 01, 2021.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340- 363, 1977.

MORGAN, G. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações**. ERA Clássicos, v. 45, n. 1, p. 58-71, jan./mar. 2005.

MISOCZKY, M. C. A. **Da abordagem de sistemas abertos à complexidade**: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 1, n. 3, 2003.

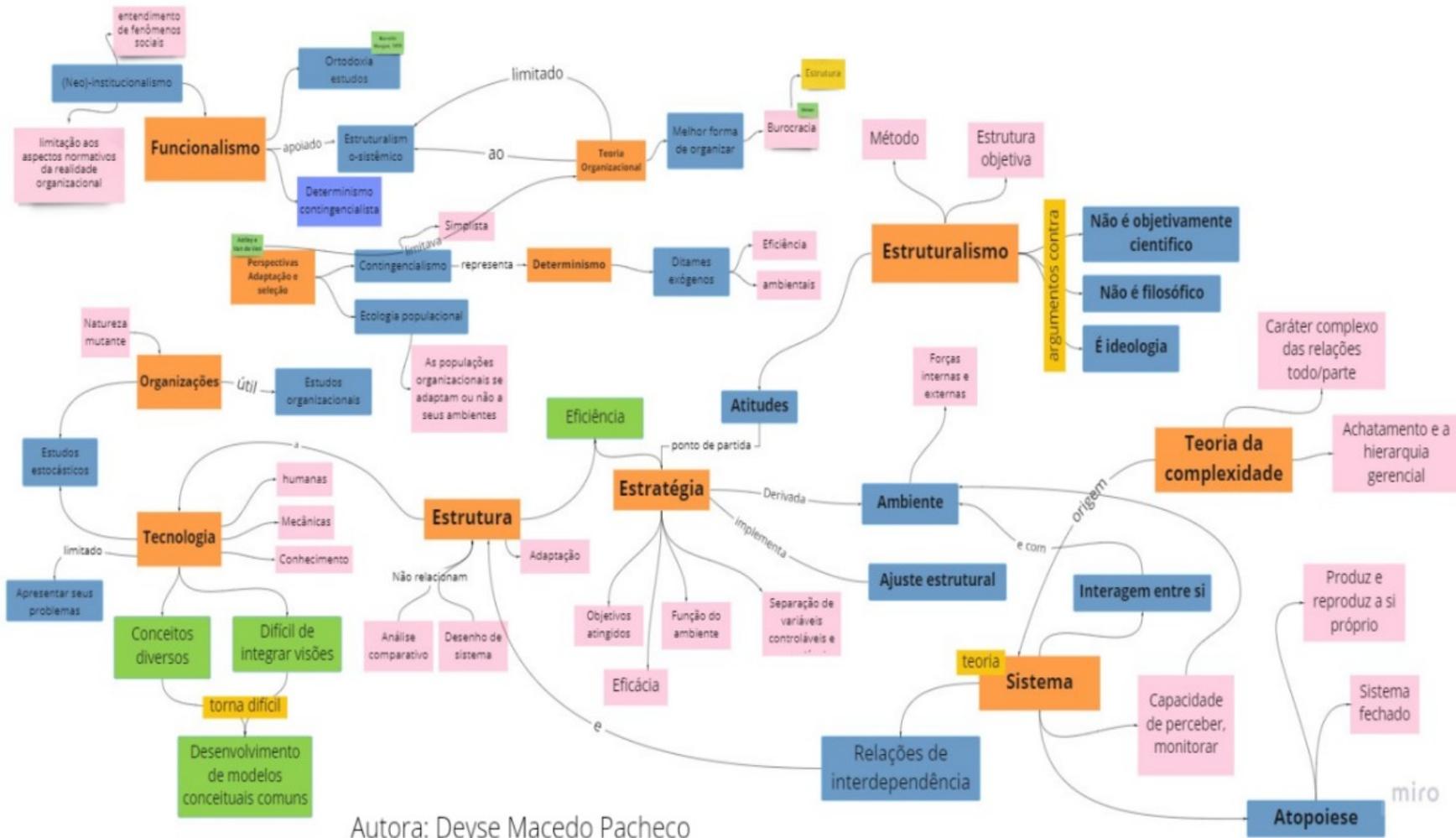
PAES DE PAULA, A. P. **Repensando os Estudos Organizacionais**: Por uma Nova Teoria do Conhecimento. Rio de Janeiro: FGV Editora e FAPEMIG, 2015

RODRIGUES Jr., L. Autopoiesis e o sistema social de Niklas Luhman: a propósito de alguns conceitos. **Sociologias**, v.2, n.3, p.254-265, 2000.

RICHERS, R. Estratégia, estrutura e ambiente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 4, 1981.

EBER, M. From Max Weber: Essays in Sociology. GERTH, H. H.; MILLS, C. W. (Eds.). New York: **Oxford University Press**, 1946.

## Mapa mental 02: teorias organizacionais (Por Deyse Macedo Pacheco)



## **1. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações**

As escolas do pensamento organizacional possuem uma classificação que varia entre os níveis micro e macro de análise organizacional, além disso há uma variação em relação às premissas, sendo elas deterministas em oposição às voluntaristas a respeito da natureza humana, criando, assim, algumas perspectivas básicas, sendo elas: a visão organizacional sistêmico-estrutural, a visão da escolha estratégica, a da seleção natural e a da ação coletiva. Essas perspectivas básicas são representações qualitativas dos conceitos de: estrutura, comportamento, mudança e os papéis gerenciais das organizações.

Essas visões geraram seis debates teóricos por meio da sobreposição entre elas, criando, assim, uma “reconciliação” parcial entre as teorias, guiando visões opostas a um consenso dialético. Os pontos de vista dos teóricos, que normalmente são tratados individualmente pela literatura, são unificados, num nível metafórico. O modelo apresentado busca a superação dos problemas de uma fragmentação excessiva, integrando as perspectivas teóricas divergentes, mas sem afetar a autenticidade dos pontos de vista distintos, mantendo, assim, as vantagens do pluralismo teórico.

Para um melhor entendimento da teoria organizacional, primeiramente, faz-se necessário prestar atenção à natureza antitética básica do campo. Com o enfoque em duas fontes antagônicas genéricas, expressas nas dialéticas entre estrutura e ação, e entre as partes e o todo. As tensões geradas por esses dois modelos teóricos opostos de análise são capazes de explicar em parte os debates teóricos e as contradições da teoria organizacional. O princípio da contradição da análise dialética de Benson trata desse ponto. Ele chama a atenção para as “rupturas, inconsistências e incompatibilidades da construção da vida social” (BENSON, 1977b).

As teorias da vida organizacional são contraditórias, mesmo assim elas são difundidas nas organizações, e elas só podem ser dialeticamente conciliadas. A teoria das organizações explica a realidade organizacional, mas ela também a produz. Como indicou Albrow (1980), a teoria das organizações compartilha uma relação dialética com a vida organizacional. Em outras palavras, ela ajuda a estruturar seu próprio objeto de estudo.

Quando a Teoria considera os fenômenos organizacionais, é uma forma de dar objetividade às práticas a que ela se refere. O quarto princípio da análise dialética formulada por Benson (1977b) traz uma reflexão entre eventos teóricos e práticos, sendo ele o princípio da prática, ou a reconstrução criativa dos arranjos sociais com base em análises racionalmente desenvolvidas; sugere que as teorias, na verdade, seriam uma amostra da futura realidade do mundo organizacional.

Dessa forma, faz-se necessário haver um profundo conhecimento dos valores e das tendências dos quais a teoria é pensada e construída, pois eles são o Norte dessas teorias, são a visão de mundo delas, e criam paradigmas que guiam os estudos em direções específicas, criando uma barreira para outros rumos de investigação, teórica, ideológica e prática.

As alegações de que os teóricos organizacionais são isentos de valores, não se traduzem em plena realidade, pois eles invariavelmente usam visões parciais da realidade para explicar determinados fenômenos. Por isso Ritzer (1980, p. 12) afirma que “ciências multiparadigmáticas”, como a teoria das organizações, desempenham funções políticas essenciais. Os teóricos de cada paradigma se empenham em dominar a discussão teórica a que eles se propõem em debater, sendo essa uma forma de impor suas próprias conclusões da realidade aos fatos e eventos da vida social.

### *1.1. Apreciação Crítica do Resenhista*

As discussões levantadas por Astley e Van de Ven (2005) demonstram que, mesmo sem haver uma real intenção dos estudiosos da teoria organizacional, ocorre uma parcialidade nos estudos formulados por eles, pois eles, ao formularem um estudo, tentam a todo custo impor seus estudos como sendo a realidade. Sem perceberem, acabam tornando seu trabalho tendencioso, pois impor uma verdade, acaba se tornando um processo autocrático de ciência.

## **2. “Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais.**

As Teorias organizacionais (TO) possuem uma abordagem multifacetada, com as mais diversas abordagens, em diferentes áreas do conhecimento. Os debates do ensino-aprendizagem-pesquisa em TO são contemporâneos, e diversas abordagens têm sido usadas nos cursos de TO. As dificuldades de aprendizado, por parte dos discentes desses cursos, tornou-se uma excelente fonte de dados com potencial de ampliação das discussões com o intuito de beneficiar tal reflexão.

Faz-se surgir então um questionamento, “como é o percurso do conhecimento que os discentes das Teorias Organizacionais percorrem, uma vez que existem diversas e desconhecidas abordagens das Teorias Organizacionais?”. O trabalho Safári de TO buscou compreender como é o percurso do discente de TO em um curso de um semestre.

O método que foi usado pelo trabalho Safári de TO foi o qualitativo com uma proximidade do método autoetnografia, relatando experiências vivenciadas. Os dados que foram coletados pelo trabalho foram plano de ensino da disciplina e trabalhos escritos como miniensaios e também se verificou critérios avaliativos dos alunos do curso. A reflexão que o trabalho buscou trazer foi quanto aos métodos de ensino da TO, com destaque para os aspectos positivos e para as oportunidades de melhoria, além disso, a apresentação destaca a ideia da evolução gradual da obtenção do conhecimento ao longo do semestre letivo, sendo feita uma analogia de um “safári” do conhecimento da TO.

Segundo a própria pesquisadora, o objetivo do trabalho foi alcançado, uma vez que foi possível descrever, na condição de aluna do curso de pós-graduação strictu senso em Administração, o percurso de aprendizagem das Teorias Organizacionais vividos por ela no decorrer de um semestre letivo. A autora do trabalho ainda avalia que os textos dos miniensaios a ajudaram a perceber o relacionamento entre as teorias estudadas em cada sessão, porém a falta de um conhecimento prévio das bases paradigmáticas, epistemológicas e metodológicas em sua formação, e na dos outros discentes do curso, acabou criando um entrave na identificação de conexões e rupturas entre abordagens diferentes. Outro ponto destacado foi que o trabalho de elaboração teórico, miniensaios, sistematização, levou a recriar o sentido das suas leituras.

Analisando todo o processo, a autora constatou que houve, por parte dela, um melhor entendimento do sentido das teorias estudadas. Os textos serviram como base para esse entendimento. Todo esse processo possibilitou a ela ter condições de participar de debates teóricos em sala de aula, fato esse que indicou uma plena aprendizagem do conteúdo estudado. Por fim, todo esse processo gerou como resultado um processo novo de aprendizagem, que pode ser usado por professores da disciplina de TO, devendo, caso usem os resultados desse estudo, prestar atenção aos pontos positivos destacados pelo estudo.

Em futuros estudos a respeito do tema, levanta-se a possibilidade de haver uma reformulação do ensino da Administração defendida por alguns autores. A autora destaca a

experiência pessoal vivida durante a elaboração desse estudo, sendo assim, algo que limita possibilidade de generalização, mesmo que tenham sido feitas ricas contribuições para o ambiente estudado. Sendo assim, a autora propõe que, nos próximos estudos, mais estudantes do curso de Administração sejam incluídos, além deles, discentes com formações distintas também podem ser abrangidos. Dessa forma, há no estudo uma análise do desdobramento das etapas do “safári”, considerando as mudanças do estudo das Teorias Organizacionais, pois esse processo de transformação do conhecimento ocorre naturalmente na evolução dos estudos organizacionais. Além da descrição da experiência vivida pela autora, o artigo faz uma reflexão sobre, contendo uma avaliação reflexiva no sentido de oferecer sugestões a respeito.

As considerações feitas pelo “Safári de TO” procuram explicar a evolução da apropriação do conhecimento das teorias organizacionais pelos discentes, com enfoque no relacionamento entre elas (as teorias). Além disso, o artigo procura iniciar uma discussão quanto aos métodos de ensino do tema, focando nos aspectos positivos e nas oportunidades de melhorias identificadas pela autora e pelos discentes do estudo.

Por fim, a autora destaca a dificuldade na construção do conhecimento da TO, pois trata-se de uma disciplina obrigatória, e não há nenhuma facilidade nesse processo como nas palavras da autora – “Doutorado não é colégio!” –, e sua descoberta foi: que o processo de aprendizado foi extremamente enriquecedor na formação intelectual dela, pois a Instituição possui um papel vital na formação para a vida profissional e acadêmica.

### *2.1. Apreciação Crítica do Resenhista*

A autora Malanovicz (2021), em seu artigo demonstra como foi o processo da construção do conhecimento das Teorias Organizacionais, trazendo importantes contribuições para academia, no sentido de apontar que as bases epistemológicas e os paradigmas das TO não foram bem apresentadas durante o curso, pois há uma infinidade de teóricos que debatem o tema, portanto ela destaca a importância de que, em próximos estudos, mais discentes possam ser incluídos, além de estudantes com formação distinta da administração.

## **3. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeça na teoria das organizações**

O artigo “Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações” apresenta os elementos da crítica humanista radical, em que sugere que a disciplina Teoria das organizações está presa a suas metáforas, e propõe que a mesma inicie um processo de conscientização com a finalidade de libertar-se de velhos dogmas e paradigmas. O material exposto no artigo analisa os relacionamentos entre paradigmas, metáforas e a resolução de quebra-cabeças, expondo que a teoria das organizações e a pesquisa sofrem com um processo estereotipização criada sobre uma rede de suposições tidas como certas. Examinou-se a natureza metafórica da teoria e quais são as implicações dela para construção dos estudos teóricos do tema.

O artigo sugere que se faz necessário um pluralismo teórico e metafórico, dessa forma faz-se possível a criação de várias perspectivas para uma análise organizacional mais abrangente. Além disso, a ortodoxia baseia-se em um número limitado de metáforas que são características do paradigma funcionalista, mas a academia oferece outras metáforas que são características de outros paradigmas. Eles desafiam a lógica fundamental da ortodoxia e, por conta de seu ponto de vista diferenciado, têm muito a oferecer às Teorias Organizacionais.

A ortodoxia da teoria da organização originou-se com base em metáforas que remontam aos pressupostos do paradigma funcionalista. Apesar da clara presença deles na teoria da organização, eles raramente são explicitados e com alta incidência são desvalorizados, tendo como consequência uma teorização sem fundamentos questionados pelos autores da área. Os pressupostos dos paradigmas que foram expostos pelos interpretativistas, humanistas radicais e estruturalistas radicais criam um embate com os pressupostos do paradigma funcionalista de maneira fundamental.

Os pressupostos dos paradigmas gerados pelos teóricos contrários aos paradigmas funcionalistas foram responsáveis por criar uma série de metáforas que fazem uma análise organizacional que resultam em perspectivas que, na grande maioria das vezes, desafiam os cânones da teoria ortodoxa. Pode-se citar como exemplo a teoria funcionalista que afirma que as organizações e seus *stakeholders* podem orientar suas ações e comportamentos com a finalidade de alcançar resultados no futuro. A teoria interpretativista em contraponto traz que as ações seguem orientação para dar sentido ao passado e ao futuro. Nesse ínterim, a teoria funcionalista analisa a organização e seus membros em suas interações e contexto ambiental. A teoria interpretativista questiona o estado e os fatores contextuais, mas não fazem parte desse questionamento as construções sociais compartilhadas pelos indivíduos. A teoria funcionalista é constituída sobre bases teóricas (premissas) que a teoria interpretativista analisa como sendo fundamentalmente mal construídas.

Os desafios propostos pelos paradigmas humanistas radicais e estruturalistas radicais são tão grandes quanto os da teoria interpretativista, pois eles têm o foco de estudos em aspectos políticos e exploradores do ambiente organizacional. Esse foco em aspectos políticos e do ambiente organizacional criam paradigmas que são mal explicados pela teoria funcionalista e pela interpretativista, pois elas falham em compreender que a ordem conhecida da vida social não é resultado de um processo de adaptação ao ambiente social, mas um processo de dominação social. Sob esse ponto de vista, as organizações exploram e reprimem, e criam uma lógica, fato que esse que estabelece uma base para que sejam feitas eventuais desconstruções.

Pode-se dizer que a teoria interpretativista procura entender; a funcionalista procura intensificar; a humanista radical e estruturalista radical criam uma ordem superficial que mascara as contradições fundamentais. O grande desafio da Teoria Organizacional é usar esses paradigmas para aprofundar seus conhecimentos sob a aparência superficial do mundo empírico, trazendo à tona a profunda complexidade da estrutura de forças responsável pela natureza, pela razão de ser e pelas incessantes mudanças que as organizações passam em um contexto mundial.

A teoria organizacional, dentro das perspectivas humanista radical e estruturalista radical, não é capaz de oferecer um entendimento adequado da natureza das organizações, sendo que elas têm o enfoque exclusivo nas organizações e no comportamento organizacional. O paradigma criado por essas correntes teóricas indica que o estudo desses fenômenos se relaciona ao modo de organização social mais amplo, para o qual eles fornecem formas e conteúdos empíricos detalhados. O desafio que faz presente a teoria organizacional ortodoxa é repensar a natureza do objeto ao qual ela se dirige.

Os paradigmas podem conter diferentes visões de mundo que acabam favorecendo determinadas metáforas que fazem parte das organizações de formas fundamentalmente diferentes, esse fato faz com que as teorias organizacionais sejam repensadas de maneira totalmente diferente. O desafio está assentado nos fundamentos que a teoria está fundamentada, e sua resolução só é possível quando forem considerados os fundamentos de outras correntes teóricas como base para a análise organizacional.

#### **4. Apreciação Crítica do Resenhista**

A Teoria Organizacional Clássica encontra-se fundamentada no paradigma funcionalista. Faz-se necessário que ocorra um avanço na corrente teórica ortodoxa, pois a interpretação das teorias organizacionais feita pelos interpretativistas, humanistas radicais e estruturalistas radicais acontece em um outra ótica diferente, levando em consideração não apenas os aspectos lógicos, ou seja, os aparentes, mas também são considerados os aspectos subjetivos dos membros integrantes da organização, em outras palavras, é levada em consideração toda a complexidade que compõe as organizações.

## Referências

ALBROW, M. The dialectic of science and values in the study of organizations. In: SALAMAN, G.; THOMPSON, K. (Ed.). **Control and ideology in organizations**. Cambridge, MA: MIT Press, p. 278-296. 1980.

BENSON, J. K. Organizations: a dialectical view. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 1-21, 1977b.

MALANOVICZ, A. V. “Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais. **Revista Pró-Discente – Caderno de Produção Acadêmico Científica**, v. 27, n. 01, 2021.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAEClássicos**, v. 45, n. 1, p. 58-71, jan./mar. 2005.

RITZER, G. *Sociology: a multiple paradigm science*. Boston: **Allyn and Bacon**, 1980.

## ***UNIDADE II: A ORGANIZAÇÃO COMO RESULTANTE DO AMBIENTE EM QUE ATUA***

### **APRESENTAÇÃO**

Nesta unidade apresentamos 21 resenhas que tiveram como objetivo analisar os seguintes textos:

1. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um novo modelo (CALDAS & BERTERO, 2007).
2. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática (MARSDEN, R.; TOWNLEY, 1998).
3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social (MOZZATO, GRIBVSKI & FRITZ FILHO, 2021).
4. Desafios da pesquisa em Aprendizagem Organizacional (NOGUEIRA & ODELIUS, 2015).
5. Cognições em organizações (TENDRUSEL ET AL, 2004).

Ao adentrar nesta unidade, percebemos um grande aprofundamento conceitual sobre os artigos em análise, enriquecido por uma grande quantidade de pontos de vista e análises sobre um mesmo grupo de textos, em que o objetivo é demonstrar como o contexto histórico influencia na interpretação sobre um mesmo objeto/fato/ambiente. Além disso, há o debate sobre a normalidade e contra-normalidade em pesquisas no campo da teoria organizacional e como esta se volta para a prática social e humanização da ciência.

## **1. Organização resultando do ambiente que atua**

Segundo Marsden e Townley (1998), a teoria organizacional possui foco no gerenciamento do trabalho. Entretanto, a referida teoria vem se desenvolvendo ao longo do tempo para abarcar as práticas que tratam da sexualidade, do tempo e do espaço, da afetividade, etc.

O mencionado autor explica que, diante da existência de uma ampla variedade de práticas organizacionais, existe discordância no estudo acerca da definição de organização e sobre como esta deve ser estudada.

Ademais, diante da variedade de práticas organizacionais e de significações dos termos “prática” e “teoria”, conclui que “organização”, “teoria” e “prática” constituem os conceitos mais contestados nas ciências humanas e sociais.

Destarte, a teoria organizacional se apresenta como essencial, já que traduz as práticas organizacionais, bem como reflete na constituição dessas práticas. De outro modo, trata-se de uma teoria de gestão voltada àquele que gerencia (MARSDEN, TOWNLEY, 1998).

Nos estudos organizacionais, uma das celeumas mais célebres se refere à oposição entre os defensores da teoria organizacional positivista ou normal e os adeptos da teoria organizacional contranormal.

Nesse contexto, a ciência organizacional normal se fundamenta na ideia de que as organizações são coisas empíricas e, portanto, passíveis de serem estudadas por meio do método científico, isto é, positivista.

Max Weber é considerado um precursor para o desenvolvimento dessa teoria, em decorrência de seu modelo de organização burocrática moderna, em que há maximização da eficiência capitalista.

A administração burocrática em Weber é impessoal, eficiente, técnica e, sobretudo, racional. A racionalização se apresenta como um processo que atinge, além das organizações, o Estado, a Igreja, a força militar e as universidades. Assim, em conformidade com Marsden e Townley (1998), Weber enxerga como problemático, do ponto de vista moral e político, o excesso de racionalização, porquanto leva a administração a uma espécie de desumanização.

Os estudos de Weber foram utilizados como fonte para o estudo da organização, auxiliando o aprimoramento da teoria organizacional como instrumento de estruturação eficiente do trabalho, para a produção de capital nos empreendimentos privados.

Na teorização normal, o modelo implícito utilizado foram as empresas privadas. As corporações eram vistas como abstratas e, como consequência, estipulou-se uma estrutura formal, a qual se voltava para a persecução dos objetivos dos gestores de pôr em prática, de forma eficiente, as metas organizacionais.

Essas teorias consideram o ambiente externo como sendo o mercado e procuram auxiliar os gestores a aprender interpretar os sinais do mercado e a usá-los de modo favorável ao desenvolvimento organizacional. Aqui há o reconhecimento de que a competitividade do mercado é responsável por conduzir as organizações.

A ciência organizacional positivista é construída consoante as ciências naturais, em que se abstrai os conceitos através do uso de dados estatísticos, com construção de escalas, índices e fatores. Leis gerais aparecem como resultado dos cálculos estatísticos.

A teoria normal não leva em consideração a relação entre problemas e explicações, considerando apenas as relações entre variáveis dependentes e independentes. Assim, perde-se de vista a busca do vínculo entre os problemas reais e suas causas, preterindo-se a utilidade prática que se procurou desenvolver na origem dos estudos organizacionais.

De outro modo, essa percepção trouxe um óbice concreto, ao retirar as relações humanas dos estudos organizacionais, criou-se espaço para a aversão dos trabalhadores – o sistema informa – que refletia na ineficiência dentro das organizações.

Não obstante, aos poucos, as teorias organizacionais normais tiveram que ir abrindo espaço para suprir as defasagens e incluir os constrangimentos organizacionais sobre os indivíduos, ou seja, estudar as relações sociais dentro das organizações.

A vantagem do estudo normal se refere à consideração dos gestores no modelo. Nas teorias normais o gerente ou gestão constitui um agente da organização, que possui a finalidade precípua de tornar os recursos produtivos. Por serem líderes, os gestores possuem a capacidade de implementar as descobertas oriundas das teorias organizacionais (MARSDEN, TOWNLEY, 1998). Já os empregados são tratados como instrumento de gestão, que deverão ser programados para obedecer às instruções da gestão.

O positivismo científico predominou até meados dos anos 80 do século XX, constituindo-se o método de pesquisa utilizado nas ciências naturais e sociais. Nos anos de 1970, começou-se a desenvolver estudos de Epistemologia e Ontologia com a finalidade de realocar na ciência organizacional as características humanas, outrora desprezadas nas teorias normais, o que culminou com o surgimento da ciência organizacional contranormal.

Silverman critica o modelo anterior, porquanto, o gerencialismo, funcionalismo e empirismo abstrato até então vigentes, levaram a uma indevida distinção entre organização formal e informal. Outrossim, o autor traz a convicção de que as organizações são constructos sociais, originadas dos significados trazidos pela realidade social e, por isso, podem ser modificadas por meio da intervenção social.

Assim, passa-se a considerar as intenções que embasam as ações humanas, as quais nem sempre serão convergentes. Outrossim, não se pode falar em uma universalidade nas metas organizacionais, posto que, em uma mesma organização, os gestores poderão ser guiados por uma pluralidade de metas concorrentes ou rivais.

A ciência contranormal considera o que as pessoas fazem de fato. Passou-se a entender que as concepções e ideologias do observador influenciam no constructo científico. Houve mudança na concepção de poder no âmbito da teoria organizacional, adotando-se, a priori, uma percepção radical deste. Além do mais, passou-se a conceber a associação entre controle e processo de trabalho na análise dessa teorização, o que culminou na inclusão dos interesses e das práticas dos trabalhadores nos estudos organizacionais.

Todavia, constatou-se que o movimento baseado no conceito radical de poder, também, não possuía lacunas essenciais, já que não explicava a coexistência de criação e alienação no processo produtivo, bem como do contraponto existente entre empoderamento e da repressão e entre cooperação e resistência.

Foi nesse contexto que os estudos de Foucault passaram a ser usados para adentrar nas lacunas onde a concepção radical (de cunho marxista) não o fazia. Consoante Marsden e Townley (1998), compreendeu-se que não se pode reduzir os estudos a uma questão de controle e de subordinação, posto que o poder é mais complexo do que uma mera proibição.

As organizações funcionam, outrossim, tanto como estruturas de poder e disciplina, quanto como espaços de produção de conhecimento, o qual se insere na vida de todos os indivíduos, inclusive dos gestores.

Na verdade, como destacam Marsden e Townley (1998, p. 49-50), não existe um certo e um errado entre a teoria organizacional normal e a contranormal, *in verbis*: “é mais produtivo pensar sobre elas como a documentação de duas faces da modernidade: a eficiência e a desumanização”. O importante é que, na ciência social dos estudos organizacionais, se desenvolva o binômio teoria e prática com considerações éticas acerca da administração das organizações.

Tenbrunsel e outros (2004) apontam que a tensão existente entre teoria e prática ocasionaram a necessidade de se realizar estudos em comportamento organizacional. Fora assim que, nos últimos anos, os estudos do comportamento organizacional voltaram-se mais para uma análise cognitiva.

O estudo comportamental abarca em seu âmago a compreensão acerca da negociação e do processo decisório nas organizações, o qual influencia diretamente o comportamento administrativo. Entender as decisões mostra-se indispensável para a compreensão e modificação do comportamento individual nas organizações.

À vista disso, a teoria social da cognição objetiva compreender a maneira que as pessoas atribuem significado a si, a outras pessoas e ao mundo. Destarte, resta imprescindível entender o modo que os processos cognitivos interferem no comportamento social; o modo de processamento de informações; as inferências; as decisões; as ações; e os fatores que influenciam na formação e no armazenamento das informações sociais. A referida teoria possui como área de estudo a teoria de atribuição, a memória, as estruturas de conhecimento, os autoconceitos, as atitudes e mudanças de atitude e o controle mental.

A teoria social da cognição é criticada por se valer de modelos da psicologia cognitiva desenvolvidos para objetos não sociais e expandi-los para objetos sociais, por meio de generalizações. Além do mais, a pesquisa se volta essencialmente para testes de modelos, em detrimento da busca pela compreensão dos fenômenos sociais.

Já a teoria comportamental de decisão procura analisar o comportamento real dos tomadores de decisão, comparando-o com os padrões de racionalidade. Por conseguinte, mapeia-se os desvios comportamentais observados, a fim de compreender as inconsistências que impedem a tomada de decisões completamente racionais. Por meio dessa teorização, identificou-se *bias* que podem conduzir a decisões de baixa qualidade, assim como entendeu-se que heurísticas só se mostram como atalhos no processo decisório, quando aplicadas de modo correto.

Isso posto, conforme assevera Tenbrunsel e outros (2004), a teoria comportamental de decisão, juntamente com a cognição social, fornece subsídios para a compreensão de uma perspectiva cognitiva no seio do comportamento organizacional.

Aliás, o estudo organizacional aumentou seu foco no campo da aprendizagem organizacional e na gestão do conhecimento. O desígnio que embasou essa busca foi o anseio de auxiliar as organizações a sobreviver e prosperar em um ambiente cada vez mais competitivo e acelerado (NOGUEIRA, ODELIUS 2015).

Destarte, aparece como indispensável à sobrevivência e ao sucesso das empresas a aprendizagem em um ritmo compatível com o mercado. Nesse contexto, o desenvolvimento de teoria de aprendizagem organizacional se mostra essencial para auxiliar nessa meta.

Entretanto, como bem aponta Nogueira e Odélius (2015), ainda existem alguns desafios a serem superados. O primeiro é que inexiste uma teoria da aprendizagem

organizacional que seja amplamente aceita, isto é, não há consenso e uniformidade na teorização do assunto.

Assim sendo, deve-se articular as premissas construídas, a fim de evitar que se realizem construções iguais com diferentes acepções, o que pode originar disputas acadêmicas pelo desenvolvimento do mesmo fenômeno ou estudos sobre variáveis aparentemente distintas, as quais mensuram o mesmo fenômeno.

Todavia, não se pode olvidar que a inexistência de uma teoria de aprendizagem organizacional, em contraponto, poderá favorecer a exploração das variadas fronteiras acadêmicas do assunto, auxiliando na geração de premissas gerais utilizáveis em todas as organizações. Destarte, Nogueira e Odélius (2015), citando Oswick, Fleming e Hanlon (2011), afirmam que uma boa opção para a resolução da questão seria realizar a construção das teorias por meio de mesclagem dos conceitos desenvolvidos, abarcando percepções divergentes e sem usar analogias, auxiliando, assim, na criação de novas teorias organizacionais.

O segundo problema consiste no fato de que a aprendizagem organizacional deverá ocorrer nos mais variados níveis que compõem a organização, ou seja, possui caráter multinível, por ser fenômeno complexo.

Nogueira e Odélius (2015) apontam o modelo multifacetado e integrativo de Friedman e Popper (2002), como completo na captura de fatores afetos à aprendizagem organizacional e como sendo de fácil uso. Foi oriundo de pesquisas e teorias do campo, no qual se mapeou condições organizacionais que levam a aprendizagem a partir de fatores estruturais, cultural, psicológico, político e contextual.

Em suma, para a superação da problemática tem-se que criar instrumentos de pesquisa que separem os níveis de análise (individual, coletivo, organizacional e interorganizacional), compreendendo os fatores que influenciam na aprendizagem organizacional.

O próximo desafio consiste na dificuldade de se relacionar o conhecimento sobre aprendizagem organizacional com os estudos desenvolvidos nos mais diversos ramos do conhecimento, já que o assunto é interdisciplinar – comportamento organizacional, psicologia cognitiva e social, sociologia, economia, sistemas de informação, gestão estratégica, teoria organizacional, economia e engenharia. Recomenda-se a realização de abordagem multidisciplinar nas pesquisas sobre o assunto, deixando de lado a busca infrutífera por unidade teórica e principiológica. Para a superação do desafio, o pesquisador deverá lidar com as divergências existentes nos campos do conhecimento afetos ao tema.

O quarto problema é de cunho conceitual e decorre da existência de múltiplos conceitos teóricos do assunto. Nesse ponto, dever-se-á desmistificar a ideia de conceituação e procurar construções teóricas que abarquem os diversos níveis de estudo. O pesquisador deverá ponderar sobre os preceitos ontológicos e epistemológicos que irá adotar, porquanto a escolha irá influenciar no processo de análise da aprendizagem organizacional e procurar construir indicadores que auxiliem na observação e mensuração do grau de aprendizagem organizacional.

O último desafio, de cunho metodológico, consiste na operacionalização dos constructos e decorre da multidimensionalidade da aprendizagem organizacional. Assim, a recomendação é no sentido do desenvolvimento de pesquisas empíricas com análises qualitativas e quantitativas e que seja realizada de modo mais flexível, permitindo analisar questões inexploradas no fenômeno da aprendizagem organizacional.

Nesse cenário em que as organizações devem possuir uma aprendizagem organizacional célere, também, há a imposição de que elas entendam os consumidores e produzam os bens de que estes necessitem antes que outras empresas o façam. Desse modo, surge a necessidade de se interpretar o ambiente (DAFT, WEICK, 1984).

O processo interpretativo pode ser influenciado por diversos fatores, tais como características do ambiente, compreensões prévias do pesquisador, método usado no seu processo, etc. A sondagem ou *scanning* se mostra imprescindível para auxiliar na construção da interpretação, porquanto permite a realização de análises de tendência, de conteúdo da mídia, enfim, ajuda na obtenção de resposta acerca do ambiente externo.

Por conseguinte, a primeira etapa é o rastreamento, por meio do qual a organização procederá a coleta de dados, através do uso de sistemas formais de coleta de dados, ou ainda, por meio da obtenção de dados sobre o ambiente, graças a contatos pessoais dos gestores, em seguida, será realizada a interpretação. Aqui, atribuir-se-á sentido aos dados coletados.

Segundo explica Daft e Weick (1984), formalmente, a interpretação organizacional consiste no processo de tradução dos eventos e do desenvolvimento de entendimento compartilhado e de esquemas conceituais entre os gestores. A terceira etapa se refere à aprendizagem, na qual se obtém resposta ou se toma novas ações baseadas nas interpretações realizadas.

Destaca-se que, na fase de aprendizagem, também há atos interpretativos, proporcionados pelos novos dados obtidos em virtude das novas ações adotadas. Dessa feita, o *feedback* obtido das ações da organização permite que gere novos *insights* coletivos para os membros da administração. Fecha-se o ciclo por meio do *feedback*.

O sistema de interpretação produz implicações para os gestores. A priori, ensina que a tarefa de gestão é essencialmente interpretativa, e não o dever de realizar trabalho operacional. Porquanto, apresenta-se vital que os gestores aprendam a dar sentido aos sinais externos do mercado e a traduzi-los em significados, para que a organização adote medidas em conformidade com os anseios do mercado.

Ademais, o modelo implica em uma perspectiva comparativa para os gestores. O processo interpretativo poderá apresentar cenários até então não descobertos e que, por meio disso, a organização poderá gerar um novo ambiente, o que, de modo cíclico, poderá ocasionar novas modalidades de interpretação.

Por fim, Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2021) mostram a essencialidade de realizar análises fundamentais em diversas perspectivas. Não deve a estratégia organizacional se limitar a fatores de ordem instrumental e econômica.

Nesse contexto, referidos autores demonstram que resta imperiosa realização de debates sobre o assunto, que considerem o social e a estratégia como prática social, revelando-se uma alternativa para tal mister. Não se trata de rejeitar a percepção econômica nas estratégias organizacionais e, sim, de se alinhar e alargar as estratégias organizacionais. Outrossim, as estratégias como prática social se mostram como importante opção epistemológica para os estudos das estratégias organizacionais, diante do modelo universalizador predominantemente norte-americano e europeu.

Destarte, como apontado pelos supracitados autores, quando se busca empreender os estudos de modo interdisciplinar, considerando as particularidades *in loco*, isto é, o contexto da sociedade brasileira, poder-se-á evitar generalizações simplistas e se desenvolver estudos e estratégias voltados para a sociedade brasileira, as quais, inclusive, poderão ser levadas para pesquisadores estrangeiros – do local para o global e vice-versa.

À vista disso, tem-se que os estudos deverão tomar em conta os processos sociais locais, a fim de que se possa analisar os diversos estados de configuração interorganizacional. Aqui aparece a necessidade de se compreender os processos de governança local, para se alinhar o entendimento ao poder local e incluir, no processo, os agentes dos mais diversos níveis e dos processos decisórios, de modo democrático.

Os autores concluem que esse processo de estratégia como prática social se revela como ensaio teórico a ser desenvolvido, com vistas ao desenvolvimento de pesquisas adequadas à realidade pátria e que sejam mais adequadas e justas com o corpo social brasileiro. De outro modo, não é necessário aceitar o modelo imposto pelos dominantes do poder mundial. Uma perspectiva própria se mostra instrumento de superação do modelo de capitalismo imposto.

Diante de tudo o que aqui foi analisado, é possível inferir que os estudos organizacionais se apresentam como conhecimento essencial da realidade em que, hodiernamente, a sociedade está inserida. Não se pode olvidar que a sociedade se apresenta essencialmente voltada para o crescimento e para a manutenção do atual modelo econômico-político-social vigente, isto é, o capitalismo.

As organizações são, assim, figuras centrais dessa realidade e modelam a vida na sociedade, seja por meio das ideologias perpetradas pela indústria da educação (escolas, universidades, cursos, etc.), pela indústria do cinema e da arte, pela indústria do marketing; pelo consumismo imposto pela indústria dos bens de consumo, e daí por diante.

De outro modo, compreender as organizações, seu processo de interpretação, manutenção, produção, interpretação, enfim, de vida, assim como todas as ciências sociais, não pode se dar de forma isolada, não havendo uma única fórmula para a sua compreensão. É um conhecimento essencialmente multidisciplinar e de níveis variados. Outrossim, o pesquisador, para produzir um conhecimento organizacional que possua efetividade, deverá ter compreensão básica das várias ciências sociais existentes, a fim de permitir uma análise crítica e construtiva do estudo organizacional o qual pretende realizar.

Ademais, deverá partir de pressupostos que considerem a realidade em que está inserido, ou seja, possui a atribuição de, desde o início do processo de pesquisa, estar atento criticamente aos seus conhecimentos prévios, para não ser mero reprodutor do conhecimento dominante imposto. Assim sendo, poderá produzir algo único e efetivo ao seu meio, e não apenas obter resultados conforme a realidade de outros locais e sem qualquer efeito prático ao seu objeto de estudo, o qual, em regra, possuirá realidade completamente distinta.

## Referências

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos organizacionais*. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.

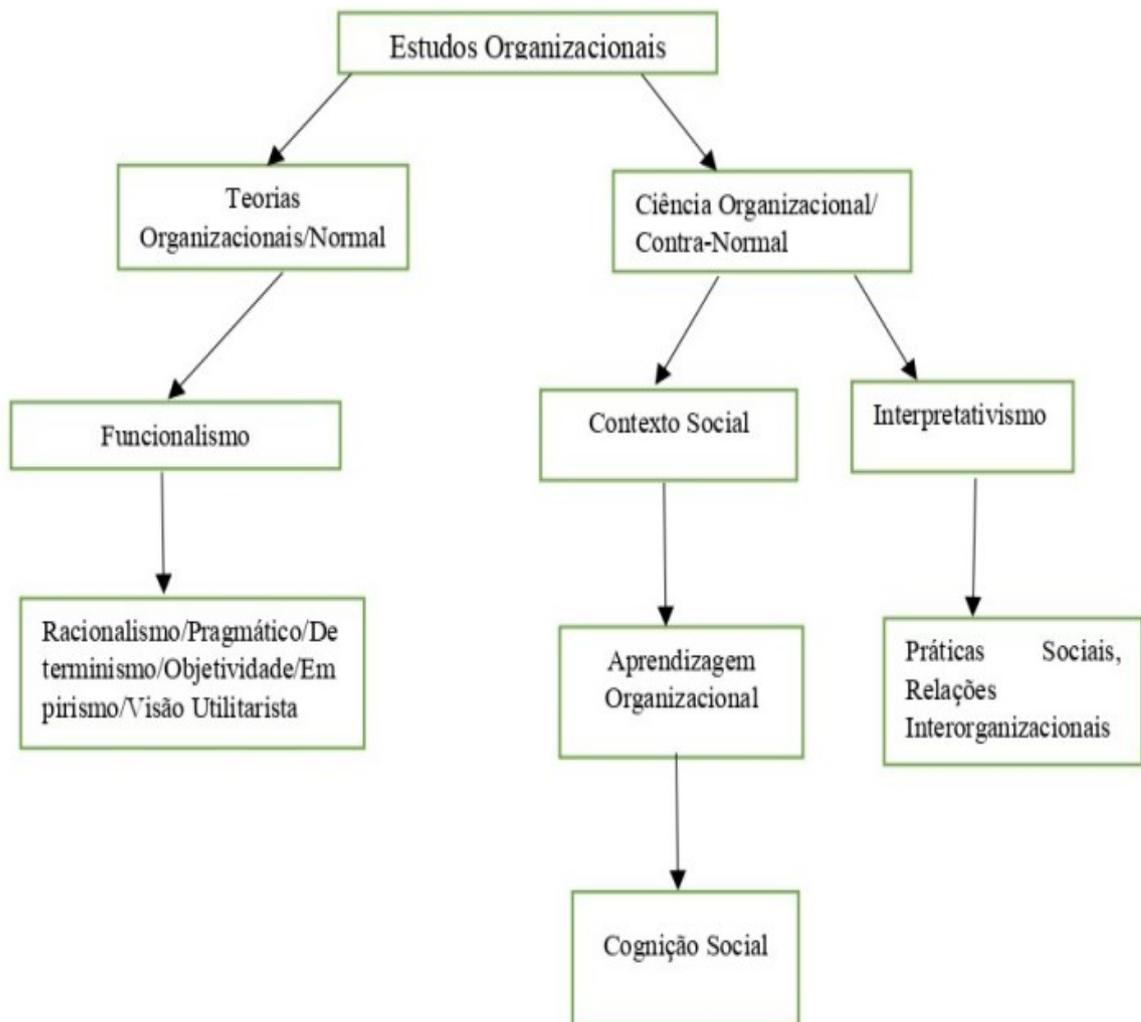
MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social, *Cadernos EBAPE*, Early View, 2021.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, v.13, n. 1, 2015.

OSWICK, C.; FLEMING, P.; HANLON, G. From borrowing to blending: rethinking the processes of organizational theory building. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 2, p. 318-337, 2011.

TENDRUSEL, A. E. GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BASERMAN, M, H. Cognitiones em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

**Mapa mental 01: estudos organizacionais (Por Ana Camila da Siva)**



Autora: Ana Camila da Silva



*Autora: Lara Larissa de Araújo Lima Bonfim*

## **1. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um novo modelo**

Tanto os indivíduos como as organizações têm a necessidade básica de construir interpretações sobre o ambiente. Esse processo pode sofrer influências de aspectos como “a natureza da resposta procurada, características do ambiente, a experiência prévia do pesquisador e o método usado para obtê-la.” (DAFT; WEICK, 1984, p.236)

Diante da complexidade, extensão, fragmentação e multidimensionalidade das organizações, o artigo ora resenhado propôs-se a apresentar uma conceituação que estivesse num nível elevado de complexidade sistêmica e incorporasse atividades de variáveis organizacionais que não tivessem sido captadas em outras abordagens. Um outro objetivo do texto foi integrar ideias diversas e fatos empíricos que fossem pertinentes à interpretação organizacional do ambiente. (DAFT; WEICK, 1984, p.236)

Os pressupostos específicos que fundamentaram o modelo apresentado no artigo são: 1º organizações como sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente; 2º ainda que as organizações não possuam mecanismos separados dos indivíduos para estabelecer objetivos, processar informações ou perceber o ambiente, elas possuem sistemas cognitivos e memórias; 3º a interpretação organizacional é realizada pelos gestores do nível estratégico; 4º cada organização tem um jeito próprio de interpretar o ambiente. (DAFT; WEICK, 1984, p.237 e 238)

Ao definirem o que seria interpretação, os autores reconhecem que não é uma tarefa simples o processo de traduzir eventos, desenvolver modelos, desvendar sentidos e montar esquemas conceituais entre gestores. Diante disso, propõem a organização dos múltiplos conceitos em três estágios: rastreamento, que seria a coleta de dados; interpretação, com a atribuição de sentido aos dados coletados; e a aprendizagem que dá uma resposta ou ação nova a partir da interpretação. (DAFT; WEICK, 1984, p.239).

Com vistas a explicar as diferenças na interpretação organizacional, apresentando um modelo de organizações como sistemas de interpretação e reunindo um conjunto de ideias relacionadas ao comportamento de interpretação, os autores apresentam duas dimensões-chave: as crenças que a administração tem sobre a possibilidade de o ambiente externo ser analisado e o quanto a organização se imiscuir no ambiente para compreendê-lo. (DAFT; WEICK, 1984, p.251)

Para responder à pergunta sobre o que explicaria as diferenças nas crenças organizacionais relativas ao ambiente, os autores imaginam que tanto as características do ambiente como a experiência prévia de interpretação devem ser consideradas. A partir da leitura de Duncan (1972), Perrow (1967), Tung (1979) e Wilensky (1967), eles concluem que o ambiente será visto pelos gestores como menos analisável se for subjetivo, difícil de analisar e instável. Já ambientes racionalizados são sujeitos a uniformidades previsíveis e discerníveis nas relações entre objetos importantes. (DAFT; WEICK, 1984, p.241)

No que diz respeito à intensidade de invasão ou interferência no ambiente, as organizações podem ser: realizadoras de experimentos, que pesquisam ativamente o ambiente, procurando respostas; ou passivas, que aceitam as informações que o ambiente lhes forneça, podendo responder ativamente apenas quando uma situação de crise se apresentar.

Considerando os apontamentos de Child (1974) e Hedberg (1981), explica-se que a competição intensa ou a escassez de recursos despertam para a necessidade de mais recursos

para funções relacionadas à interpretação, já as organizações que estão em ambientes mais benevolentes não sentem necessidade de serem intrusivas. (DAFT; WEICK, 1984, p.243)

A partir das diferentes compreensões que as organizações têm sobre o ambiente e suas intromissões nele, chegou-se a quatro categorias de comportamento interpretativo: organização de tipo criadora (enacting) – com estratégia intromissiva e com a presunção de que o ambiente não é analisável, constrói seus próprios mercados ao invés de aguardar por uma avaliação da demanda que lhe aponte o que produzir. A modalidade de descoberta também é intromissiva, para detectar as respostas corretas, usam pesquisa de mercado, análise de tendências e previsão para predição de problemas e oportunidades. As de visão condicionada não interferem ativamente no ambiente. Por considerá-lo benevolente, objetivo e analisável, aceitam as publicações, os relatórios, os documentos rotineiros; por fim, a de visão não dirigida traz uma abordagem passiva, por acreditarem que o ambiente não é analisável e não por confiar em dados sólidos e objetivos (DAFT; WEICK, 1984, p.243 e 244).

Os dados sobre o ambiente, sejam eles advindos de fontes externas ou internas, pessoais ou impessoais, serão traduzidos pelos gestores, variando “de acordo com os meios de redução de equivoquicidade e com as regras de montagem que governam o comportamento de processamento da informação entre os gestores” (DAFT; WEICK, 1984, p.248). A partir daí, parte-se para a formulação de estratégia e tomada de decisão, que também variaram conforme as características da organização, sendo mais prospectiva, analisadora, defensiva ou reativa.

Ao final, os autores admitem que tentaram construir um modelo geral e simples que proporcionasse uma perspectiva comparativa para os gestores, além de lhes trazer a premissa de que a função da gestão é interpretar e realizar o trabalho operacional da organização. Por outro lado, reconhecem a impossibilidade de serem precisos na especificação de detalhes, o que entendem que não é de todo ruim, pois o detalhamento poderia significar a perda do fenômeno de interesse. (DAFT; WEICK, p.252 e 253).

## **2. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

Marsden e Towley (1998), no artigo em análise, propuseram-se a refletir sobre a relação entre “teoria” e “prática”, iniciam com o entendimento do senso comum que interpreta “prática” como antítese de “teoria” e esclarecem que essa visão foi destruída, já que, na verdade, “‘prática’ é um construto teórico e a teorização é, em si mesma, uma prática”. (MARSDEN; TOWLEY, 1998, p.31)

Se antes o foco da teoria organizacional restringia-se ao gerenciamento do trabalho, hoje vem sendo ampliado para abranger práticas relacionadas à sexualidade, ao gênero, à emoção, ao prazer, à guerra, à fome, ao tempo e ao espaço, entre outros. Tal variedade leva os autores a ilustrarem a organização como um cristal visto por meio de um caleidoscópio de teorias. (MARSDEN; TOWLEY, 1998, p.32)

A partir da leitura de Donaldson (1985; 1988), Hinings (1988), Clegg (1988), Marsden (1993a), o texto realça que a luta de legitimação mais proeminente nos estudos organizacionais é a travada entre defensores e opositores da teoria organizacional positivista, entre a ciência organizacional “normal” e a “contranormal”. (MARSDEN; TOWLEY, 1998)

Para responder à pergunta sobre a possível dissolução da forma organizacional moderna, os autores recorrem à analogia com a coruja de Minerva, que voa apenas no crepúsculo, defendendo que a modernidade pode iluminar nossa compreensão do passado, mas não se constitui um guia para o futuro. (MARSDEN; TOWLEY, 1998). Os autores optaram por investigar a natureza do objeto sobre o qual a ciência organizacional normal e a contranormal discordam, ao invés de optar por uma delas. Para isso, reavaliam os estudiosos

Marx e Weber, considerados os maiores teóricos da modernidade.

O problema que eles encontram no modelo marxista do capital é que ao tempo em que aponta para a necessidade da organização do trabalho em uma força produtiva, não consegue explicar como ela pode ser alcançada. Weber, por sua vez, é um defensor da racionalidade que percebe a administração, desconsiderando as pessoas. (MARSDEN; TOWLEY, 1998)

A ciência organizacional normal separou indivíduos e organizações de suas relações sociais e agora tenta reconectá-los, restabelecendo conexões entre organização e meio ambiente e entre o indivíduo e a organização, desafio complexo considerando a estrutura de autoridade da organização. (MARSDEN; TOWLEY, 1998)

A organização normal tem como foco os métodos de pesquisa e não os problemas e necessidades dos gestores, não dá peso igual a trabalhadores e gestores, constituindo-se uma teoria sobre gestão e para a gestão, sendo eles vistos como intérpretes do mercado para o bem de todos. (MARSDEN; TOWLEY, 1998, p. 42)

Por outro lado, a ciência organizacional contranormal quer restabelecer as características humanas que escapam aos cálculos e à racionalidade humana - a afetividade humana. A partir dos trabalhos de Silverman (1991), houve uma oposição à reificação da ciência organizacional normal, passando-se a considerar que as organizações são socialmente construídas, devendo ser explicadas, considerando as intenções que levam as pessoas a agirem.

A pesquisa organizacional pós-moderna foca no que as pessoas de fato fazem enquanto estão trabalhando nas organizações, não há uma divisão rígida de trabalho, sendo marcante a flexibilidade e a intenção de dar maior poder aos empregados. Há uma ênfase nas diferenças, ambivalências, contradições internas e dependência mútua. Como bem pontuam os autores, “Para os pós-modernistas, o mundo não é um teatro, mas um texto para ser lido e interpretado. Compreender as organizações é um processo de interpretação textual e não a construção de um conhecimento.” (MARSDEN; TOWLEY, 1998, p. 49)

No texto, reconhece-se que ainda há uma predominância da ortodoxia positivista nos estudos organizacionais, especialmente considerando que os defensores da ciência organizacional contranormal não conseguiram desenvolver outra alternativa que fosse viável. (MARSDEN; TOWLEY, 1998, p. 49)

Concluem com uma reflexão sobre o perigo de se administrar sem se considerar as pessoas, uma vez que qualquer coisa seria moralmente permissível. Sendo assim, “O *locus* do relacionamento teoria-prática deve ser uma interrogação ética a respeito da experiência, como cada um se administra, a prática diária de cada um vis-à-vis dos outros.” (MARSDEN; TOWLEY, 1998, p. 52).

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2021) chamam a atenção para o aumento de relações interorganizacionais (Rios), de diferentes formatos e características, resultado da pressão de um ambiente cada vez mais competitivo.

Considerando que os estudos brasileiros sobre relações de cooperação interorganizacional em sua maioria têm seguido a racionalidade instrumental e a visão econômica, os autores apontam para a necessidade de olhar a Rios a partir de outras lentes, levando em conta dimensões sociais, ambientais e de sustentabilidade.

Diante disso e tendo em vista sua complexidade, o artigo teve por objetivo refletir sobre as Rios sob uma estratégia de prática social (EPS), de modo que contribuísse para o debate a respeito da relevância de considerar racionalidades alternativas à instrumental e para um entendimento mais amplo e integrado dos relacionamentos.

A partir da leitura de Cooke e Faria (2013), Alcadipani e Faria (2014), Islam (2012), Santos e Silveira (2015), o artigo explica a predominância da perspectiva funcionalista no contexto brasileiro, acatando os pressupostos eurocêntricos e norte-americanos, desprezando os estudos latino-americanos e fechando-se para a formulação de novas questões e produção de conhecimentos de gestão com base na identidade brasileira. (MOZZATO, GRZYBOVSKI, FRITZ FILHO, 2021, p. 4)

Os autores destacam, Golsorkhi *et al.*(2010), que defendem que a abordagem da EPS se apresenta com potencial para romper os paradigmas tradicionais e revelar quem são, o que fazem e como fazem os estrategistas, bem como identificar as consequências de suas ações.

Os estudos em EPS iniciaram com Whittington (1996), que considerava o bem social como algo essencial. O mesmo autor, em 2006, propôs a base conceitual da EPS: a) práxis de estratégia, relacionada ao que as pessoas fazem na prática; b) práticas de estratégia, que diz respeito ao cotidiano por meio do qual a práxis se materializa; e c) praticantes de estratégia, que considera os envolvidos na práxis estratégica, os que realizam as práticas. (MOZZATO, GRZYBOVSKI, FRITZ FILHO, 2021, p.5 e 6)

Da leitura de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Jarzabkowski e Spee (2009) e Whittington (2006), os autores concluem que “a análise da estratégia precisa considerar cada pessoa, as práticas de cada organização, as atividades (práxis) da estratégia e o contexto social. Nessa lógica, a estratégia requer uma opção decolonial na perspectiva transmoderna”. (MOZZATO, GRZYBOVSKI, FRITZ FILHO, 2021, p. 6)

Citando Nahapiet (2008), ressaltam a importância do capital social nas Rios, uma vez que influenciam positivamente as relações estabelecidas, aumentando a confiança e a cooperação. (MOZZATO, GRZYBOVSKI, FRITZ FILHO, 2021, p. 8)

No texto, reforça-se a necessidade de mais debates sobre estratégias interorganizacionais que considerem o lugar do social, as relações estabelecidas nas práticas e a forma como se interligam ao contexto social. Diante dos limites da racionalidade instrumental para estudos das Rios, ressaltam que se deve buscar construtos e teorias ainda ignoradas pelo *mainstream* da estratégia, destacando a EPS como alternativa. Ao considerar a transdisciplinaridade na análise do objetivo e os microprocessos no contexto brasileiro nos estudos das Rios, o pesquisador evita generalizações simplistas, além de contribuir para descolonizar a razão.

#### **4. Desafios da pesquisa em Aprendizagem Organizacional**

Nogueira e Odelius (2015) iniciam o artigo realçando as mudanças rápidas e as pressões competitivas da atualidade que vêm despertando o interesse na aprendizagem organizacional, uma vez que, para sobreviver e prosperar, as organizações terão que aprender em um ritmo maior.

Sendo assim, os autores propõem-se a apresentar e discutir os desafios das pesquisas à luz do referencial teórico de aprendizagem organizacional e das teorias organizacionais em geral. O primeiro desafio apontado pelo artigo é a inexistência de uma “teoria da aprendizagem organizacional”, que sirva de base para novas pesquisas.

No campo teórico, os autores destacaram os estudos de aprendizagem organizacional de Argyris e Schön (1978), Daft e Weick (1984), Fiol e Lyles (1985) e Levitt e March (1988). Diante dos diferentes enfoques e compreensões envolvendo aprendizagem organizacional, os autores ressaltam a solução encontrada por Oswick, Fleming e Hanlon (2011), que, ao identificarem um padrão dominante de empréstimos de outras disciplinas, propuseram “uma construção teórica contrabalançada por um processo de mesclagem conceitual de mão dupla, envolvendo pensamento dissonante, sem analogias e com raciocínio contrafactual, para o desenvolvimento de teorias organizacionais novas e radicais”. (NOGUEIRA; ODELIUS, 2014, p. 88)

Considerando a interdisciplinaridade do campo de estudo, o segundo desafio é inter-relacionar o conhecimento sobre aprendizagem organizacional desenvolvido nas diferentes disciplinas. (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015, p. 85). A busca por influências teóricas diferentes exige do pesquisador a habilidade de lidar com contradições, divergências e dialéticas próprias de cada campo do conhecimento. (NOGUEIRA; ODELIUS, 2014)

O terceiro desafio refere-se ao campo conceitual. Pesquisadores desse campo se defrontam com o desafio de desmistificar o conceito de aprendizagem organizacional, bem como distingui-lo claramente de outros fenômenos e construtos teóricos similares. (NOGUEIRA; ODELIUS, 2014)

Com a leitura de Friedman, Lipshitz e Popper (2005), pondera-se, porém, que a própria literatura acadêmica e popular de aprendizagem organizacional tem contribuído para mistificar o conceito, na medida em que promove continuamente novas definições conceituais ainda mais complexas e que pouco contribuem para o esclarecimento conceitual; tratam o fenômeno no nível organizacional da mesma forma que no nível individual; divide o campo entre os visionários e os céticos; e retifica terminologia atraente.

O outro desafio diz respeito às metodologias de pesquisa a serem utilizadas nesse campo, exigindo-se a construção de indicadores que possam mensurar o grau de aprendizagem em organizações, sendo necessário observar os diferentes níveis de análise.

No que diz respeito ao desafio dos multiníveis, observam-se vários modelos de quadros de análise teóricos de aprendizagem organizacional, dentre os quais destacaram-se os modelos: de Argote e Miron-Spektor (2011), segundo o qual há uma interação constante entre a experiência e o contexto para criar conhecimento, sendo processo cumulativo e mutuamente interativo entre organização e ambiente; de Crossan *et al.* (1995), que defende a existência de quatro processos no desenvolvimento da aprendizagem: intuição, interpretação, integração e institucionalização (4 Is); modelo dos 4Is adaptada por Lawrence *et al.*, (2005), para inclusão do elemento poder; modelo dos 4 Is e sua relação com os paradigmas de Burrell e Morgan.

Os autores concluem que essas dificuldades devem ser superadas “por meio de projetos com arcabouço teórico-metodológico multidisciplinar, multiparadigmático e multinível, utilizando triangulação de teorias, métodos e técnicas de pesquisa”. (NOGUEIRA; ODELIUS, 2014, p. 99).

## **5. Cognições em organizações**

Há uma crescente demanda por pesquisas em Comportamento Organizacional (CO) ocasionada pela tensão entre pesquisa e prática nas escolas de administração. Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2004, p.33), a partir da leitura de O'Reilly, ressaltam que há muitas críticas ao segmento de CO centrado no estudo do indivíduo pela ausência de um

conjunto central de teorias, limitação das teorias da psicologia que utilizam e falta de conexão entre os seus tópicos e os assuntos que interessam aos profissionais.

Os autores apresentam os valores e pressupostos subjacentes à sua perspectiva cognitiva, com o objetivo de distinguir o trabalho cognitivo do não cognitivo e para motivar outras pesquisas com base cognitiva. São eles: 1) o foco da pesquisa está em entender o mundo como ele é e não como gostaríamos de que ele fosse; 2) há fortalecimento da pesquisa descritiva quando comparada a padrões normativos; 3) a qualidade dos modelos normativos pode ser melhorada pela pesquisa descritiva; 4) o comportamento individual nas organizações pode ser compreendido e mudado a partir das decisões. (TENBRUNSEL; GALVIN; NEALE; BAZERMAN, 2004, p.34 e 35) A teoria social da cognição e a teoria comportamental da decisão são as duas áreas de pesquisa em Psicologia que tem ajudado na compreensão da influência dos processos cognitivos sobre o CO.

A cognição social é uma linha de estudo descritivo que tenta explicar como as pessoas percebem e pensam sobre o mundo social, podendo ser categorizada em: teoria da atribuição; memória; estruturas de conhecimento (esquemas, percepção pessoal, categorização e estereotipificação; autoconceitos; atitudes e mudança de atitudes; controle mental. (TENBRUNSEL; GALVIN, NEALE; BAZERMAN, 2004, p.34 e 35)

A pesquisa comportamental da decisão, por sua vez, busca explicar processos decisórios utilizando modelos normativos. Ao decidirem, as pessoas se baseiam em heurísticas, que são estratégias simplificadoras que eliminam a melhor escolha, mas poupa tempo. Os autores destacam as três heurísticas mais importantes: representatividade, ancoragem e ajustamento.

Após traçar as principais características de cada uma dessas áreas de pesquisa, o artigo passa a analisar como seria suas aplicações em comportamentos microorganizacional e macroorganizacional.

Os apontamentos de Brief e Aldag (1981) relativos às críticas à pesquisa microorganizacional pelo papel passivo atribuído aos indivíduos aparecem no texto, assim como o argumento de que essa pesquisa poderia ser melhorada se focasse na interação entre o comportamento de empregados, a cognição e o ambiente. (TENBRUNSEL; GALVIN, NEALE; BAZERMAN, 2004, p.46).

A pesquisa social cognitiva em nível micro foca em liderança, motivação e avaliação de desempenho; já a Teoria comportamental de decisões tem sido base para o desenvolvimento de estudos sobre negociação, tomada de decisão em grupo e administração de recursos humanos. (TENBRUNSEL; GALVIN; NEALE; BAZERMAN, 2004, p.51).

No nível macro, destacam-se os ensinamentos de Mowday e Sutton (1993), Staw e Sutton (1992), segundo os quais além da influência dos indivíduos, a agregação de atributos individuais, pensamentos, sentimentos e comportamentos também influenciam as organizações. Dessa forma, utilizar a perspectiva cognitiva para entender a soma das compreensões individuais é uma forma de se alcançar melhores explicações para as ações em nível organizacional. (TENBRUNSEL; GALVIN; NEALE; BAZERMAN, 2004, p.58)

Ao final, os autores defendem que a incorporação da cognição social e TCD na definição de CO ajudará a superar as críticas dirigidas a esse campo de estudo, garantindo a sua permanência. (TENBRUNSEL; GALVIN; NEALE; BAZERMAN, 2004, p.59).

## 6. Apreciação crítica

A partir das referências lidas, pode-se desenhar um panorama de abordagens e percepções, envolvendo a relação das organizações com os ambientes em que atuam. Apesar de a necessidade de se construir interpretação sobre o que está à sua volta ser algo básico e natural, as influências variam, considerando as diferentes características das organizações, dos intérpretes, das respostas buscadas e dos ambientes pesquisados.

Os autores analisados, em especial Nogueira e Odellius (2014), Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2021) chamam a atenção para a tendência de as organizações se abrirem para o ambiente com o objetivo de sobreviver e crescer neste mundo cada vez mais competitivo. Reforça-se a ideia, com as considerações de Daft e Weick, seguindo os apontamentos de Child e Hedberg, para o despertar de um maior interesse para funções relacionadas à interpretação por aquelas organizações que estão em um contexto de competição intensa ou de escassez de recursos.

Também a tensão entre teoria e prática aparece nos textos, evidenciando-se uma demanda por pesquisas em CO que forneçam mais instrumentos para a mudança. Entram em cena temas como negociação e decisão, que levam em conta a percepção, conceituação dos indivíduos. Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2004) defendem que a incorporação da cognição social e TCD na definição de CO ajudará a superar as críticas dirigidas a esse campo de estudo, garantindo a sua permanência. Já Nogueira e Odellius (2014), ao lançarem um olhar sobre os desafios da aprendizagem organizacional, apontam para a necessidade de projetos com arcabouço teórico-metodológico multidisciplinar, multiparadigmático e multinível, com a triangulação de teorias, métodos e técnicas de pesquisa.

Verifica-se que, apesar de o pós-modernismo desconstruir ideias e perspectivas tradicionais, ainda não consegue apresentar as soluções necessárias. Ainda há um predomínio da ortodoxia positivista nos estudos organizacionais, situação essa motivada especialmente pela ausência de outras alternativas viáveis desenvolvidas pelos defensores da ciência organização contranormal, conforme considerações de Marsden e Towley (1998).

## Referências

ALCADIPANI, R.; FARIA, A. Fighting Latin American marginality in “international” business. **Critical Perspectives on International Business**, 2014.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: from experience to knowledge. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Organizational learning: a theory of action perspective. **Reading, Massachusetts: Addison-Wesley**, 1978.

BRIEF, A. P.; ALDAG, R. J. The “self” in work organizations: A conceptual review. **Academy of management review**, v. 6, n. 1, p. 75-88, 1981.

CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. Teoria das Organizações - Parte IV (Cap. 11 Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo), 2007.

CHILD, J. Organization, management and adaptiveness. **Working paper, University of Aston**, 1974.

CLEGG, S. R. The good, the bad and the ugly. **Organization Studies**, 9(1), p. 7-13, 1988.

COOKE, B.; FARIA, A. Desenvolvimento, administração e imperialismo do Atlântico Norte: para Eduardo Ibarra Colado. **Cadernos Ebape. Br**, v. 11, p. I-XV, 2013.

CROSSAN, Mary M. et al. Organizational learning: Dimensions for a theory. **The international journal of organizational analysis**, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DONALDSON, L. In successful defence of organization theory: a routing of the critics. **Organization Studies**, 9(1), p. 28-32, 1988.

DONALDSON, L. In defence of organization theory: a reply to the critics. Londres: **Cambridge University Press**, 1985.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 313-327. 1972.

FAYOL, General and Industrial Management. Constance Storrs (trans.).London: Pitman, 1949.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FRIEDMAN, V. J.; LIPSHITZ, R.; POPPER, M. The mystification of organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 19-30, 2005.

GOLSORKHI, *et al.* (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, 2010.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In P. Nystrom at W. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, New York: **Oxford University Press**, p. 1-27. 1981.

HININGS, C. R. Defending organization theory: a British view from North America. **Organization Studies**, 9(1), p. 2-7, 1988.

ISLAM, G.. Can the subaltern eat? Anthropophagic culture as a Brazilian lens on post-colonial theory. **Organization**, v. 19, n. 2, p. 159-180, 2012.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; PAUL SPEE, A. Estratégia como prática: uma revisão e direções futuras para o campo. **Jornal internacional de análises de gestão**, v. 11, n. 1, pág. 69-95, 2009.

KING, Michael. The'truth'about autopoiesis. *Journal of Law and Society*, v. 20, n. 2, p. 218-236, 1993.

KUHN, Thomas . *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1998.

LAWRENCE, T. B. et al. The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180-191, 2005.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.

MARDSEN, R. The politics of organizational analysis. *Organization Studies*, 14 (1), p. 93-124, 1993a.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.

MARX, K. Contribution to the critique of Hegel's philosophy of right. In: Karl Marx and Friedrich Engels (1975), *Collected works*. New York: **International Publishers**, 1843. v. 3.

MOWDAY, R. T.; SUTTON, R. I. Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. **Annual review of psychology**, v. 44, n. 1, p. 195-229, 1993.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social, **Cadernos EBAPE**, Early View, 2021.

NAHAPIET, J. The role of social capital in inter-organizational relationships. In: In S. Cropper, M. Ebers, & C. Huxham (Eds.), *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. **Oxford, UK: Oxford University Press**, 2008.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v.13, n. 1, 2015.

OSWICK, C.; FLEMING, P.; HANLON, G. Do empréstimo à combinação: repensando os processos de construção da teoria organizacional. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, pág. 318-337, 2011.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, v. 32, p. 194-208. 1967.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. *Handbook de estudos organizacionais*, v. 1, p. 61-98, 1998.

SANTOS, L. L. D. S.; SILVEIRA, R. A. D. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, v. 22, p. 79-98, 2015.

SILVERMAN, D. On throwing away ladders: rewriting the theory of organizations. Towards a new theory of organizations. Paper presented at the towards a new theory of organization conference. University of keele, 1991.

STAW, B. M.; SUTTON, R. I. Macro organizational psychology. **Social psychology in organizations: Advances in theory and research**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.

TAYLOR, F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper, 1911. THRIFT, N. The place of complexity. *Theory, Culture & Society*, v.16, n.3, p.31-69, 1999.

TENDRUSEL, A. E. GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BASERMAN, M, H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

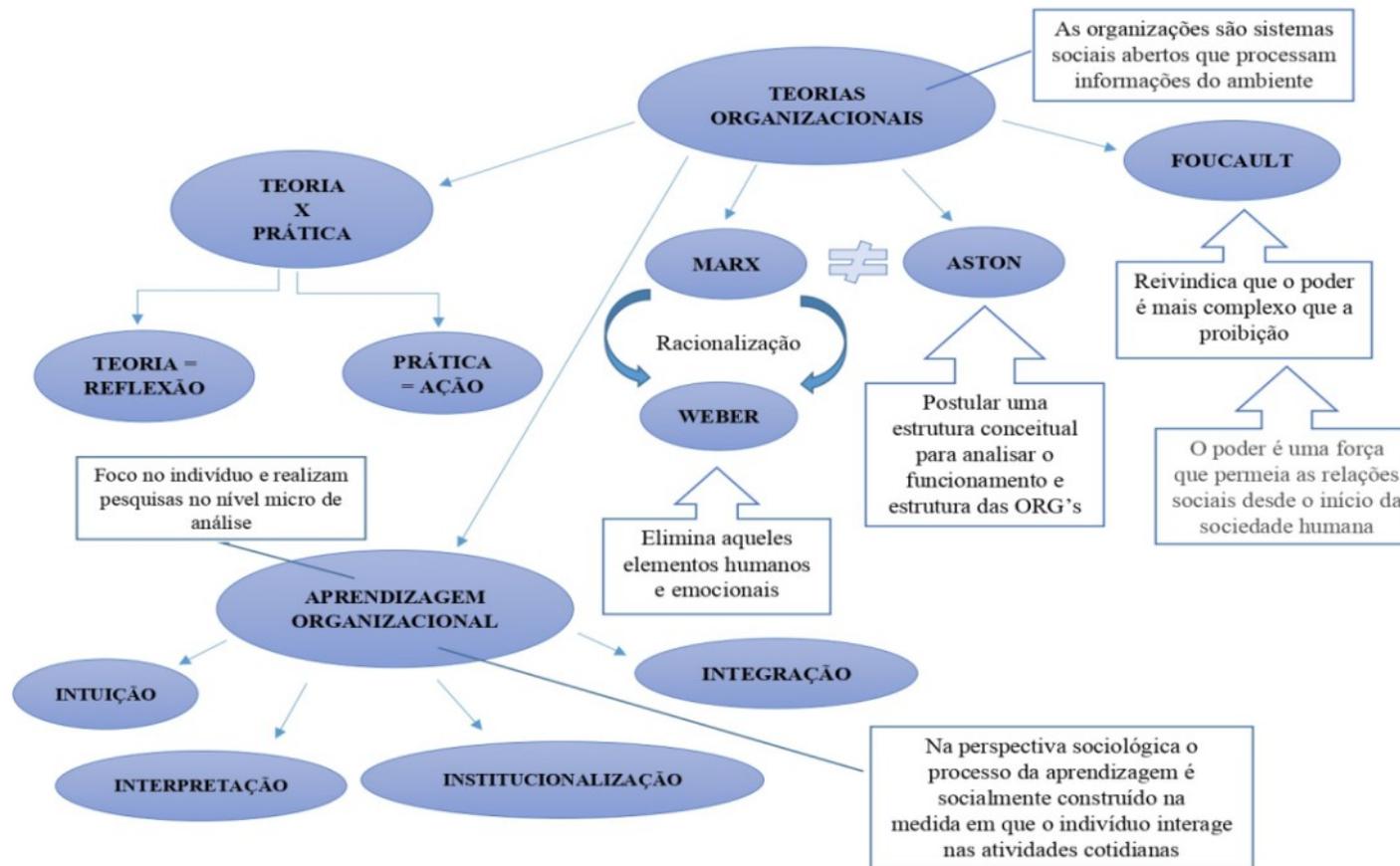
TUNG, R. L. Dimensions of organizational environment: An exploratory study of their impact on organization structure. **Academy of Management Journal**, v. 22, p. 672-693. 1979.

WEBER, M. *From Max Weber: Essays in Sociology*. GERTH, H. H.; MILLS, C. W. (Eds.). **New York: Oxford University Press**, 1946.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

**Mapa mental 02: aprendizagem organizacional (Por Carla Thais da Costa Pereira)**



Autora: Carla Thais da Costa Pereira



## **1. Organização como sistema interpretativos: em busca de um novo modelo**

Os autores deste artigo afirmam que as organizações praticam um jogo de 20 perguntas, nas quais tentam descobrir, dentro de um tempo, as respostas relacionadas ao que os consumidores desejam que as outras organizações não providenciam. Com isso as organizações sondam os ambientes com amostras, fazem levantamento e testes de mercado. Fazem também as avaliações dos mercados externos, com análise de conteúdo e de mídia para obter as respostas.

Para obter essas respostas, as organizações tentam fazer isso antes que seus recursos se esgotem, ou interesses das pessoas mudem ou antes que apareçam oportunidades mais atrativas. E essas atividades representam uma forma de interpretação.

No artigo, os autores informam que eles têm dois objetivos: que é propor uma conceituação das organizações em um nível mais elevado de complexidade sistêmica, incorporando atividades não captadas em outras abordagens (DAFT E WEICK, 1984) e o segundo objetivo é integrar ideias diversas e fatos empíricos à interpretação organizacional do ambiente.

Segundo eles, Pfeffer e Salancik (1978) examinaram a literatura que versa sobre relações entre organização e ambiente, e concluíram que o rastreamento (scanning) é um tema-chave para elucidar o comportamento organizacional.

São apresentados quatro pressupostos operacionais específicos que fundamentam o modelo apresentado no artigo que são:

- I. as organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente;
- II. interpretações individuais versus organizacionais;
- III. os gestores do nível estratégico formulam a interpretação da organização;
- IV. as organizações diferem sistematicamente no modo ou processo pelo qual interpretam o ambiente.

As organizações devem fazer interpretações, e os gestores literalmente devem enfrentar a seara de eventos que cercam as organizações e tentar com que isso faça sentido para eles. Há muitas imagens de interpretação na literatura, como sondagem, produção de sentido, monitoramento, entendimento e aprendizagem (DUCAN; WEISS, 1978; HEDBERG, 1981; WEICK, 1979; PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Afirmam que os conceitos podem ser organizados em três estágios: rastreamento, interpretação e aprendizagem. E esses estágios constituem o processo global de aprendizagem. Os autores utilizam duas dimensões-chave para explicar as diferenças na interpretação organizacional, que são: as crenças da administração na possibilidade de o ambiente externo ser analisado e o quanto a organização se mistura no ambiente para compreendê-lo.

Os autores apresentam um modelo, baseado na ideia de que as organizações podem variar em suas crenças sobre o ambiente e em suas intromissões neste mesmo ambiente. E existem quatro categorias de comportamento interpretativo: visão não dirigida, criação (enacting), visão condicionada e descoberta. E afirmam que a interpretação diz respeito ao processo pelo qual os gestores traduzem dados em conhecimento e entendimento sobre o

ambiente.

Os autores salientam que o modelo de sistema de interpretação é uma ação um tanto quanto autoritária, pois a interpretação refere-se tanto ao processo quanto ao resultado. E que para realizá-la são necessárias análises dos ambientes externos e internos de uma organização. Sendo importante lembrar que toda interpretação leva a uma decisão.

Portanto, os gestores das organizações devem levar em conta a análise desses ambientes em que estão inseridos e que é complexo, pois também envolve as pessoas que participam das organizações, a cultura, o mercado, e que devem considerar que a ação de interpretar, como mencionam os autores, é uma atividade social humana complexa e que por isso talvez não se preste a uma mensuração (DAFT; WIGINTON, 1979).

## **2. A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

---

Os autores iniciam o texto falando sobre a relação entre “teoria” e “prática” e que essa relação é a questão mais central do Handbook (manual). E que, com isso, levanta várias questões, como: “Por que temos uma área de trabalho dedicada ao estudo das organizações? ”; “Para que ela serve”; “O que ela faz”; “Como ela se relaciona com o que as pessoas normalmente fazem quando trabalham em organizações? ”; entre outras;. Afirmam que todas as questões são difíceis, em especial, porque o Handbook pretende atingir um público global e diverso.

Eles discorrem que o entendimento de teoria e prática é senso comum e que, de acordo com isso, a “teoria” recorre ao mundo do pensamento e da reflexão, enquanto a “prática” recorre ao mundo da ação, do fazer coisas. Portanto, teoria e prática são interpretadas como diferentes. Só que essa visão filosoficamente foi superada por filósofos da ciência social, que dizem que a “prática” é um constructo teórico, e a teorização, é em si mesma, uma prática.

Então, afirmam que a teoria organizacional é importante porque não só reflete a prática organizacional, mas também porque ajuda a constituir essa prática. E, portanto, segundo eles, é uma teoria de gestão.

Ao discorrer sobre as práticas organizacionais e a forma como são geridas, e entre as práticas passadas e as atuais, os autores fazem uma alusão à coruja de minerva. “Se a coruja de minerva só voa ao entardecer, talvez o crepúsculo aparente da modernidade possa iluminar nossa compreensão do passado e, nessa base, possa-se melhor avaliar a reivindicação de que ele não é mais um guia de processo para o futuro”. E para que isso ocorra, é necessário avaliar os analistas da modernidade, Max e Weber.

Weber, conforme escrito no texto, é considerado um defensor da corporação burocrática moderna como um modelo da eficiência capitalista e crítico de Marx. E que Marx “ não só não deixou nenhuma teoria organizacional, como deixou pouco espaço para alguém desenvolvê-la” (CLEGG; HIGGINS, 1987).

Os autores afirmam que o estudo deles não está focado no espectro de “Weber contra Marx”, e que é um momento oportuno para repensar tal clichê, porque nas revoltas da Europa, houve uma crítica prática em torno disso, já que eles são teóricos da modernidade e que podem ensinar sobre organização, capitalismo e modernidade.

Ao tentarem explicar sobre isso, os autores discorrem sobre como começou o processo com Marx, que faz uma crítica ao primeiro filósofo da modernidade, Hegel, pois Marx tenta explicar a desorganização da vida nas ruas da “sociedade civil” e não a

organização da vida na fábrica.

E continua discorrendo que Marx argumenta que o “homem” moderno é produzido pela desintegração do feudalismo e pelo desenvolvimento de novas formas de organizar a produção. Portanto, a organização do trabalho em uma força produtiva e a desintegração das relações pessoais e fixas de dependência do feudalismo dentro da “sociedade civil” são aspectos do mesmo processo. Então, capitalismo e modernidade estão relacionados internamente.

Segundo os autores, Weber e Marx concordam que a sociedade é denominada pelo capitalismo e que sua diferença reside na organização da produção. E que o imperativo para estudo da “organização” veio da “revolução” marginalista contra Marx e a economia neoclássica. O conhecimento, mais verdadeiro ele deve ser, e quanto mais verdadeiro, mais útil e proveitoso.

Os estudos de Aston, abordagem que foi estabelecida em Pugh *et al.*, (1963) conforme descrito no texto, abordavam conceitos teóricos em variáveis mensuráveis, dependentes e independentes. E essas relações entre as variáveis foram examinadas utilizando a análise de regressão multivariada.

No conceito implícito de prática da ciência normal, segundo os autores, a ciência organizacional normal, embora seja repleta de interferência dos membros da organização, nunca deu peso igual a trabalhadores e gestores.

Já na ciência organizacional contranormal, se opôs à ciência normal, pois tentam restabelecer o que a racionalização tem tentado remover de forma prática, o que a ciência normal tenta absorver de forma teórica: aquelas características humanas da organização que escapam aos cálculos – a afetividade humana.

E nesta parte do texto, descreve-se a linha de argumentos traçadas por tais teorias contranormais, como: o paradigma interpretativo, pois, para Silverman (1970), “é um método de analisar as relações sociais dentro das organizações”; a crítica do empiricismo e o conceito radical de poder, aqui mudou o entendimento de poder; do marxismo a Foucault (1977), aqui o conceito de poder na formação do controle versus resistência; da crítica do empirismo ao relativismo do pós-modernismo, aqui experimenta-se uma mudança fundamental no modo como a sociedade está organizada, na forma como conhecemos as coisas.

Penso que a teoria é refletir, ponderar, já a prática, é ação. E durante a leitura é perceptível que os autores fazem um contraponto entre os defensores da teoria organizacional normal e contranormal. Pois na teoria “normal” tudo é explicado através da ciência, já na teoria “contranormal”, é levado em conta algo que está fora dos cálculos, como a afetividade humana.

As duas teorias são importantes, e devemos levar em consideração as pessoas dentro de uma organização. Porque as relações são construídas dentro da organização e essas relações envolvem o todo, como o ambiente, os gestores, os executores.

A coruja de Minerva tem um significado, é conhecida também como coruja de Atena, e tem um símbolo de conhecimento, sabedoria, perspicácia, e quando o Hegel fala que “a coruja de Minerva alça seu vôo somente à noite com o início do crepúsculo”, pode-se refletir que olhando o que não é mais, mas pensando em onde se quer ir e, principalmente, aonde se quer chegar.

### 3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia

Os autores iniciam o texto comentando que as relações interorganizacionais (Rios) estão sendo cada vez mais frequentes, devido ao ambiente competitivo e isso tem acarretado várias formas e formatos dessas relações. E, com isso, como mencionado por Souza *et al* (2015), as Rios fortalecem as empresas envolvidas e favorecem a geração de empregos e rendas.

Os mesmos falam que, diante da complexidade do tema, irão debatê-lo sobre uma visão de estratégia de prática social (EPS). Então resgatam sobre pressupostos teóricos críticos da estratégia e dos estudos organizacionais, fazendo a visão relacional da estratégia. Relatam, baseado nos estudos da estratégia, que a Rios acontece no cotidiano por meio das interações entre os diferentes agentes que possuem interesses similares e antagônicos, não sendo mensuráveis e observáveis, como pontuam Jarzabowski *et al.* (2019).

Com relação ao determinismo da perspectiva funcionalista, está presente tanto nos estudos organizacionais quanto na Rios. Para Alcadipani e Faria (2014) não são abertos espaços para novas questões e não se contribui para produzir conhecimentos de gestão com base na identidade brasileira, como argumenta Islam (2012).

Os autores do artigo comentam que, para Golsorkhi *et al.*, (2015), a abordagem das EPS se apresenta como potencial para romper as barreiras paradigmáticas e revelar quem são, o que fazem e como fazem os estrategistas, e identificar as consequências de suas ações. Então, o estudo apresentado da Rios sob a concepção funcionalista e racionalista tende a seguir a relação colonial do saber.

Argumentam que, apoiando-se em Tenório (2009), apresentou-se a renovação da gestão, contrapondo-se ao funcionalismo, à racionalidade instrumental e ao pensamento eurocêntrico. Com essa renovação da gestão, impõem-se a pensar a história social e incluir as diferenças e os contrários presentes no sistema social, decolonialidade do saber, a complexidade das Rios e a natureza complexa da EPS.

Portanto, para Whittington (1996), que busca uma alternativa para a estratégia, entende-se o bem social como algo essencial. E esse mesmo autor, em 2016, propõe a tríade conceitual da EPS: a) a práxis de estratégia; b) práticas de estratégia e c) praticantes de estratégia.

Já na perspectiva relacional na análise dos microprocessos, os autores falam que, nos estudos de Cropper *et al.* (2014), os microprocessos que envolvem interdependência colaborativa precisam ser mais analisados e compreendidos sob a visão relacional, na lógica EPS, relacionando com meso e macroprocessos. Nesta perspectiva, a sociedade é vista como referência, e as mudanças nas relações são impactadas pelos movimentos global e do local.

No que se refere às relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social, as Rios analisadas sob a ótica da EPS são arranjos relacionais entre os atores humanos e não humanos. Os mesmos falam que as Rios são resultados de práticas e efeitos de diversos agentes dispostos em um contexto social. Comentam que, na Rios, os agentes humanos se comprometem com uma atitude cooperativa e são capazes de compartilhar crenças, desejos, intenções.

E que, para orientar os pesquisadores no processo de análise dos microprocessos das Rios, utilizam-se metafóricamente a lente da EPS (DIAS *et al.* 2017; JARZABKOWSKI, 2005). E isso significa que o pesquisador precisa assumir a realidade como dada e considerar a EPS no campo e, para que isso ocorra, é imprescindível se despir de preconceitos e aprender as relações nas transições.

Conforme os autores dizem no final do texto, é preciso entender o local em sua realidade, estudando sobre os conflitos e movimentos sociais inerentes, sempre olhando para como se apresenta. Para que o social seja focado, é preciso analisar cada configuração interorganizacional desde o surgimento até o estágio mais evoluído.

Penso que, para as relações interorganizacionais como prática social, é necessário avaliar a realidade sob um olhar mais social, e que deverá corresponder a realidade de cada fenômeno estudado. Sempre em mente que a definição de relações interorganizacionais ocorrem entre os diferentes agentes e que deverá ser considerado o contexto social para além do lado econômico.

#### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

O texto se inicia falando de como as organizações com a evolução econômica, globalização, novas tecnologias da informação e comunicação têm tentado buscar tecnologias e condições de adaptação e sobrevivência (CASTELLS, 2011). E que, com esse ambiente de aprender, reaprender, adaptar, inovar, etc., tornaram-se atividades rotineiras dentro das organizações. Sendo assim, tem sido cada vez mais frequente a crescente preocupação com a aprendizagem organizacional.

Os autores partem da constatação feita por Crossan, Maurer e White (2011) que o desafio é desenvolver uma teoria de aprendizagem organizacional aceita por todos, mesmo após 10 anos de pesquisa e trabalhos sobre o tema.

Diversos campos de estudo contribuem e desenvolvem a pesquisa de aprendizagem, como: psicologia, sociologia, economia, sistema de informação, gestão estratégica, engenharia, teoria organizacional e comportamento organizacional.

Os autores relatam os desafios para este tema, dentre eles o desafios a metodologia de pesquisa, composto pela investigação do fenômeno da aprendizagem. E outro desafio é de caráter conceitual, pois aqui é necessário evitar estudar construtos iguais com designações distintas.

No desafio teórico, os autores relatam as fontes que embasam os estudos de aprendizagem organizacional como Argyris e Schon (1978), Fiol e Lyles (1985), Levitt e March (1988) e Daft e Weick (1984).

Sendo que Argyris e Schon (1978;1996) têm a aprendizagem organizacional como processo de detecção de falhas. Eles incluem teorias em uso e aprendizagem de ciclo simples e ciclo duplo e definem como um processo individual e coletivo de investigação (identificação e análise), em que as teorias em uso organizacional são construídas e modificadas. Portanto, a aprendizagem individual se torna aprendizagem organizacional à medida que se incorpora às teorias em uso na organização.

Continuando o que os autores falam no texto, Daft e Weick (1984) propõem uma visão de organização como sistemas de interpretação, ou seja, como as organizações interpretam o ambiente. Aqui a interpretação é entendida como processo organizacional. Eles definem interpretação organizacional como processo de traduzir eventos e desenvolver conhecimento compartilhado e que a interpretação precede a aprendizagem. E defendem que as pessoas vêm e vão dentro da organização, mas as organizações preservam conhecimento, comportamento, mapas mentais, normas e valores por muito tempo.

Fiol e Lyles (1985) definem a aprendizagem organizacional como desenvolvimento de ideias, conhecimento e associações entre ações passadas, a efetividade e ações futuras. Também entendem a mudança, tanto comportamental como cognitiva. Para eles, a mudança

comportamental envolve respostas reais, estruturas e ações. Já a mudança cognitiva envolve novos comportamentos de compreensão entre indivíduos da organização.

E para Levitt e March (1988), a organização é vista como aprendizado codificado por inferências históricas transformadas em rotinas que orientam o comportamento. Eles acreditam que a transferência de nível de aprendizagem do indivíduo para o organizacional ocorre quando modifica, cria ou altera as rotinas organizacionais.

No desafio da análise multinível, os autores falam que a aprendizagem organizacional é multinível, no sentido de que o fenômeno depende do aprendizado constatado nos níveis de indivíduo, grupo e organizacional e interorganizacional.

No desafio da interdisciplinaridade, é inerente um tema interdisciplinar e a pesquisa se baseia em contribuir para o desenvolvimento de uma variedade de campos, incluindo: comportamento organizacional, psicologia cognitiva e social, sociologia, economia, sistemas de informação e gestão estratégica.

No desafio conceitual, este é apresentado como um problema na pesquisa, considerando a multiplicidade de conceitos teóricos, que acaba dificultando o construto científico. Para March (1991), o conceito é utilizado frequentemente como sentido metafórico e por analogia com aprendizagem no nível individual.

No desafio metodológico, os autores falam que apesar de os pesquisadores possuírem diversas possibilidades de instrumentos de pesquisa de aprendizagem organizacional, terão o desafio de definir o método de acordo com sua pesquisa. Eles dizem que há instrumentos que os pesquisadores podem utilizar, como: questionário de escala de benchmark de aprendizagem organizacional para análise comparativa (GARVIN; EDMONDSON; E GINO, 2008); escala proposta e utilizada por Templeton, Lewis e Synder (2002), etc.

Como os autores apresentaram cinco desafios dos pesquisadores sobre a aprendizagem organizacional, ao lermos esses desafios, percebemos como esse tema é ainda um pouco complexo, devido a vários problemas e dificuldades na hora em que o pesquisador decide fazer o planejamento da sua pesquisa.

Dentre os cinco desafios apresentados no artigo, o que mais me chamou a atenção foi o desafio teórico, pois diversos estudiosos, compreendem de uma forma diferente a aprendizagem organizacional.

## **2. Cognições em organizações**

Antes de entrarmos no assunto abordado do texto, é sempre bom, termos a definição de cognição, que significa percepção, conhecimento. Os autores iniciam o texto falando que o comportamento organizacional (CO) vem mudando para uma perspectiva mais cognitiva. E que os estudos sobre o CO têm ganhando críticas devido à falta de um comportamento central de teorias, porque oferece um desenvolvimento teórico limitado das teorias da psicologia.

E que para remediar essas críticas, ou esse problema, é necessário ampliar a definição de comportamento organizacional que inclua o estudo de tópicos psicológicos que são relevantes para o entendimento do comportamento em organizações. E nessa ampliação de definição, eles afirmam que um indicador da mudança no campo são os processos decisórios, sendo um tópico central.

O objetivo dos autores nesse tema é oferecer um background aos pesquisadores para entender a revolução cognitiva, apresentando os valores que balizaram a pesquisa, examinaram os fundamentos psicológicos sob o ponto de vista cognitivo, e revendo a teoria comportamental de decisão.

Com relação aos valores e pressupostos apresentados no texto, os autores focaram nos que se distinguem do trabalho não cognitivo, como o pressuposto de racionalidade, participação, cooperação, coletivismo e empowerment. E afirmam que, apesar de o CO ter se baseado no modo como pensamos que o mundo deveria ser, acreditam que o campo deve basear-se num entendimento mais preciso do comportamento humano, como realmente acontece.

*Os fundamentos psicológicos da pesquisa cognitiva em organizações:* nessa parte, os autores falam que as áreas em psicologia que têm ajudado é a teoria social da cognição e a teoria comportamental da decisão.

Os autores discorrem que a cognição social tem sido definida como o estudo da forma pela qual as pessoas atribuem significado a outras pessoas ou a elas mesmas, e como o processo de cognição influencia o comportamento social (Fiske e Taylor, 1991). E dentro dessa teoria da cognição, tem categorias das seguintes áreas, como: memórias, teoria da atribuição, estrutura de conhecimento, categorização e estereotipificação, autoconceitos, atitudes e mudanças de atitudes, controle mental, mas acabam abordando somente algumas dessas categorizações.

Ao falarem sobre a teoria da atribuição, discorrem que ela se relaciona à maneira com que as pessoas associam comportamentos com causas discretas, e assim enfoca as explicações do dia a dia e de senso comum que os indivíduos constroem eventos sociais ou atos de outros.

Sendo que dentro dessa teoria, há 3 teorias que contribuem para a teoria da atribuição, que são: psicologia ingênua de Heider (1994), teoria da inferência de Jones e Davis (1965) e teorias de Kelley (1967).

Com relação a teoria comportamental de decisão, os autores mencionam que os indivíduos agem de acordo com seus interesses para tomarem decisão, e que a questão central dessa teoria é o comportamento sobre as decisões, como os tomadores de decisão se comportam de verdade, usando como parâmetro o desempenho ótimo.

A cognição social, mencionada pelos autores, é caracterizada como aplicação de métodos de pesquisa cognitiva. E, como mencionado pelo Cummings (1982), “o trabalho sobre processamento cognitivo de estímulos aproxima-se tanto quanto o comportamento organizacional se aproximou do entendimento dos processos subjacentes a muitas relações funcionais centrais à disciplina”.

A pesquisa de cognição social possui vínculos com 3 temas centrais: liderança, motivação e avaliação de desempenho. Já na liderança, várias pesquisas têm sido realizadas e apontam que a liderança é o foco central. E a este estudo, da liderança, foram associados à memória, os autoconceitos e a estereotipificação. Heneman et al (1989) descobriram que as atribuições internas, estavam relacionadas com incidentes críticos de desempenho e trocas entre líder e membros.

Já outros pesquisadores, como Green e Mitchel (1979), propuseram um modelo de comportamento de líder, que as atribuições do líder influenciam suas ações posteriores.

Com relação à motivação, os autores falaram que encontraram várias pesquisas, sendo a cognição social exercendo um papel crítico. As atribuições de comportamentos em organizações demonstram ter implicações importantes na explicação da motivação dos empregados (KNOWLTON; E MITCHEL, 1980). Esse efeito da motivação, foi testado por Arnold (1985), pois o desempenho na realização da tarefa estava vinculado com as atribuições e, também, com a motivação.

Na avaliação de desempenho, os autores falam que, nos anos 70, as pesquisas ignoraram esse vínculo. Já, nos anos 80, as pesquisas se voltaram para as cognições do avaliador que passaram a avaliar o desempenho.

Penso que, ao ler este artigo sobre as cognições nas organizações, vamos percebendo o papel cognitivo dentro delas, e que desempenham um papel importante dentro das relações e das tomadas de decisões.

E que a cognição social tem um papel importante cada vez maior dentro das organizações, pois ela investiga o comportamento de cada um e como esse comportamento influencia dentro da organização.

## Referências

- ALCADIPANI, R.; FARIA, A. Fighting Latin American marginality in “international” business. **Critical Perspectives on International Business**, 2014.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. On organizational learning: theory, method, and practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, v. 2. 1996.
- ARNOLD, H. J. Task performance, perceived competence, and attributed causes of performance as determinants of intrinsic motivation. **Academy of Management Journal**, 28, p.876-888, 1985.
- CASTELLS, M. The rise of the network society: the information age – economy, society, and culture. Oxford: Wiley, 2011.
- CLEGG, S. R; HIGGINS, W. Against the current: organizational sociology and socialism. *Organization Studies*, 8(3), p. 201-221, 1987.
- CROPPER, S. *et al.* Handbook de relações interorganizacionais da Oxford. **Porto Alegre**, 2014.
- CROSSAN, M. M. *et al.* Organizational learning: Dimensions for a theory. **The international journal of organizational analysis**, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.
- CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning?. **Academy of management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.
- CUMMINGS, L. L. Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 33, p. 541-579, 1982.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DAFT, R. L.; WIGINTON, J. C. Language and organization. *Academy of Management Review*, v. 4, p. 179-192. 1979.
- DIAS, A. T. B. B. *et al.* Estratégia como prática social: um estudo de práticas discursivas no fazer estratégia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 393-412, 2017.
- DUNCAN, R. B.; WEISS, A. Organizational learning: Implications for organizational design. In B. Staw (Ed.), **Research in organizational behavior**, Vol. 1. Greenwich, Conn.: JAI Press, Inc., p. 75-123, 1978.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

- FISKE, S. T; TAYLOR, S. F. **Social cognition**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1991.
- FOUCAULT, M. Discipline and punish: the birth of the prison. Londres, Harmondsworth: Penguin, 1977.
- GARVIN, D. A.; EDMONDSON, A. C.; GINO, F. Is yours a learning organization? **Harvard Business Review**, v. 86, n. 3, p. 109-116, 2008.
- GOLSORKHI, et al. Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge University Press, UK, 2 ed., 2015.
- GREEN, S. G.; MITCHELL, T. R. Attributional processes of leaders in leader-member interactions. **Organizational Behavior and Human Performance**, 23, p. 429-458, 1979
- Handbook of Organizational Design**, New York: Oxford University Press, 1981, 1-27.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In P. Nystrom at W. Starbuck (Eds.), HEIDER, F. Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review*, 51, p. 358-374, 1994.
- HENEMAN, R. L et al. Attributions and exchanges: the effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 32, p. 466-476, 1989.
- ISLAM, G.. Can the subaltern eat? Anthropophagic culture as a Brazilian lens on post-colonial theory. **Organization**, v. 19, n. 2, p. 159-180, 2012.
- JARZABKOWSKI, P. et al. Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge. *Strategic Organization*, v. 17, n. 1, p. 120-132, 2019.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: an activity-based approach. London, UK: Sage, 2005.
- JONES, E. E.; DAVIS, K. E. From acts to dispositions: the attribution process in person perception In: BERKOWITZ, L. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York:Academic Press, v. 2. 1965.
- KELLEY, H. H. Attribution theory in social psychology. In: LEVINE, D. (Ed.). **Nebraska Symposium on Motivation**, Nebraska: University of Nebraska Press, p. 192-240. 1967.
- KNOWLTON, W. A.; MITCHELL, T.T Effects of casual attributions on a supervisor's on feedback from superiors. **Organizational Behavior and Human Performance**, 25, p. 441-456, 1980.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

- MARX, K. Contribution to the critique of Hegel's philosophy of right. In: Karl Marx and Friedrich Engels (1975-), *Collected works*. New York: International Publishers, 1843. v. 3.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row, 1978.
- PUGH, D. S. *et al.* A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8, p. 289-315, 1963.
- SOUZA, G. H. S. *et al.* A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015.
- SILVERMAN, D. The theory of organizations: a sociological framework. Londres: Heinemann, 1970.
- WEICK, K. E.; DAFT, R. L. The effectiveness of interpretation systems. In Kim S. Cameron and David A. Whetten (Eds.), *Organizational Effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press, 1983, 71-93.
- WEICK, K. The social psychology of organizing. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979.
- WILENSKY, H. L. Organizational intelligence. New York: Basic books, 1967.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- TEMPLETON, G. F.; LEWIS, B. R.; SNYDER, C. A. Development of a measure for the organizational learning construct. **Journal of Management Information Systems**, v. 19, n. 2, p. 175-218, 2002.
- TENÓRIO, F. G. Pensamento crítico versus pensamento tradicional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 7, p. 525-526, 2009.

## **1. Organização como sistemas interpretativos**

O texto “*Organização como sistemas interpretativos*”, escrito por Daft e Weick (2007), faz parte do livro “*Teoria das Organizações*”. Essa literatura traz uma reflexão a respeito das organizações como um sistema de interpretação, apresentando um modelo de sistema interpretativo. Os autores comparam as organizações com o jogo das 20 perguntas, pois as organizações têm tempo e perguntas e se empenham para encontrar as respostas, ou seja “[...] descobrir o que os consumidores desejam que as outras organizações não providenciam [...]” (DAFT; WEICK, 2007, p. 235).

Para encontrar tais respostas, as organizações devem procurar sondar o ambiente, através de amostras, levantamentos e testagem do mercado, sendo que essas atividades representam uma forma de interpretação. Para os autores, “A construção de interpretação sobre o ambiente é uma necessidade básica dos indivíduos e das organizações” (DAFT; WEICK, 2007, p. 236). Mas por que interpretação? Para os autores o sistema interpretativo é considerado crítico devido diferenciar os receptores especializados de informação para que assim possa ter contato e interagir com o ambiente.

Em seguida, temos o subtópico “Pressupostos operacionais”, em que nos é apresentado quatro pressupostos que fundamentam o modelo que os autores apresentam, são eles:

- 1) Básico: as organizações processam informações do ambiente, ou seja, as organizações devem ter conhecimento das tendências, dos eventos, das concorrências, do mercado, da tecnologia, etc, isso porque é questão da sua sobrevivência;
- 2) Interpretações individuais *versus* organizacionais: as organizações passam a ser os sistemas cognitivos e memórias, ou seja, as organizações, ao longo do tempo, irão preservar conhecimento, comportamento, valores, normas, etc;
- 3) Gestores do nível estratégico formulam a interpretação da organização, ou seja, é feito por um pequeno grupo que ocupa a hierarquia organizacional;
- 4) As organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo pelo qual interpretam o ambiente, ou seja, cada organização tem uma forma específica de conhecer o ambiente.

No que tange à definição de interpretação, os autores não consideram simples e nem bem entendidos, devido a isso, elaboraram três estágios, sendo o primeiro de rastreamento, entendido como processo de monitorar o ambiente e de prover dados ambientais para os gestores; segundo estágio é o da interpretação, em que são atribuídos os sentidos aos dados, e o terceiro estágio é da aprendizagem, em se observa a ação entre a organização e ambiente.

Os autores propõem um modelo de sistema de interpretação, a partir da ideia do pressuposto do ambiente sobre as organizações e da intrusão organizacional. O modelo das modalidades de interpretação organizacional apresentam:

a) Modalidade do tipo criadora “[...] reflete ao mesmo tempo uma estratégia intromissiva e uma presunção de que o ambiente não é analisável” (DAFT; WEICK, 2007, p.);

b) Modalidade de descoberta “[...] representa uma organização intromissiva, mas coloca-se a ênfase sobre a detecção da resposta correta, já num ambiente analisável, e não sobre a modelagem da resposta” (DAFT; WEICK, 2007, p.);

c) Modalidade na visão condicionada “presume que o ambiente é analisável, e elas não são intromissivas” (DAFT; WEICK, 2007, p. )

d) Modalidade na visão não dirigida “reflete uma abordagem passiva semelhante, mas essas organizações não confiam em dados sólidos, objetivos, porque presumem que o ambiente não é analisável” (DAFT; WEICK, 2007, p. ). Esses quatros modelos juntos buscam explicar os comportamentos de interpretação desde a criação do ambiente até a observação passiva, além disso, o modelo também leva em consideração as predições sobre as características de rastreamento (fonte de dados e obtenção de dados), os processos de interpretação (redução de equivocidade, regras de montagem) e as estratégias e tomadas de decisões.

## **2. A coruja de Minerva: Reflexões sobre a teoria na prática**

A segunda literatura é intitulada *A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática*, escrita por Marsden e Townley (1998), que apresentam metaforicamente a coruja de Minerva com a relação entre a teoria e a prática, pois observa-se o distanciamento entre ambas, uma vez que a teoria está voltada para o refletir e a prática para o agir, no entanto, ambas andam lado a lado, pois uma precisa da outra para se erguer, isto é, a prática é um reflexo de uma teoria, bem como a teoria advém da prática.

Em seguida, os autores apresentam um conflito de ideias entre defensores e opositores da ciência organizacional “normal” e “contranormal”. A ciência organizacional normal busca “[...] desenvolver conhecimento de gestão e para gestão, a fim de ajudar a organizar o trabalho em um poder ou força produtiva para o capital” (MARSDEN; TOWNLEY, 1998, p.37), sendo que essa ciência se distancia de questões valorativas e emocionais e prioriza os cálculos, enquanto a ciência contranormal, que surgiu como uma crítica da ciência normal, busca resgatar “[...] aquelas características humanas da organização que escapam aos cálculos – a efetividade humana” (MARSDEN; TOWNLEY, 1998, p.43).

Outro ponto discutido pelos autores é a respeito do Pós-Modernismo, que caracteriza a organização de forma mais flexível, como exemplo, os empregados passam ter mais “poder” através da confiança e do reconhecimento, além de que a organização é tida como um processo de interpretação e não propriamente dita de construção. Para finalizar, os autores fazem uma avaliação e alternativa das duas ciências organizacionais, e assim consideram que “[...] é mais produtivo pensar sobre elas como a documentação de duas faces da modernidade: a eficiência e a desumanização” (MARSDEN; TOWNLEY, 1998, p.49-50).

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

O terceiro texto é um artigo intitulado “*As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social*”, redigido por Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho publicado em 2021. O texto nos remete reflexões a respeito das Relações Interorganizacionais (Rios) para com as estratégias como prática social (EPS). Para os autores, as Rios têm sido uma prática recorrente, devido à competitividade do ambiente, no entanto, é necessário pensarmos nas Rios além do Capital, ou seja, pensar nela a partir da ótica social, ambiental e sustentável, sendo que essas também criam valores.

Mediante isso, o texto nos reporta para o debate das Rios e a predominância da perspectiva funcionalista e da racionalidade instrumental, sendo que, para os autores “[...] estudos das Rios apenas sob a concepção funcionalista e da racionalidade instrumental tendem a seguir a colonialidade do saber [...]” (MOZZATO; GRZYBOVSKI; FRITZ FILHO, 2021, p. 4), assim, partindo das abordagens da EPS, é possível que haja um rompimento das fronteiras de paradigmas tradicionais e assim possa revelar o que são, como fazem e saber quais as consequências das suas ações. Os autores apresentam diversos autores e teorias que argumentam as duas perspectivas (funcionalista e instrumental), como exemplo, Gerreiro Ramos (1965; 1981) “assumia a visão crítica sobre a racionalidade instrumental, propondo o método de que a observação da realidade social tal como ela é posta, visando à sua melhor e real compreensão” (MOZZATO; GRZYBOVSKI; FRITZ FILHO, 2021, p. 5).

Em seguida, os autores nos apresentam a perspectiva relacional na análise dos microprocessos nas relações interorganizacionais. Primeiramente, entende-se que os microprocessos envolvem a interdependência colaborativa, a AIO (aprendizagem interorganizacional) e as trocas de conhecimentos que ainda precisam ser mais estudadas sob a visão relacional, em que a sociedade passa a ser a referência. A interdependência diz que a vinculação pode acontecer entre diferentes agentes, no qual evidencia interesses convergentes, enquanto que a AIO é considerada como parte contínua de aprendizagem organizacional (AO), sendo que esta acontece em diferentes níveis, seja ele individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Através da prática, percebemos um fluxo cotidiano de aprendizagem, tanto em situações formais, quanto informais, logo, essas situações/espacos podem produzir conflitos, e assim, “um microprocesso com múltiplas dimensões que inclui questões políticas, motivações, pessoas e mudanças no contexto” (MOZZATO; GRZYBOVSKI; FRITZ FILHO, 2021, p. 9).

E por último, não menos importante, os autores nos apresentam as relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social: interseção necessária. Para os autores, os microprocessos das Rios, sob a visão teórica da EPS, têm o propósito de incentivar para além de outras perspectivas teóricas, isso porque as Rios se desenvolvem em uma dimensão local, no entanto, ela contém também o conteúdo global, logo a EPS é vista como lente, em que o pesquisador se orienta através dela para realizar a análise dos microprocessos das Rios.

### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacionais**

A quarta literatura é um artigo escrito por Nogueira e Odellius (2015) e tem como título “*Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacionais*”. O texto apresenta os cinco principais desafios (teórico, análise multinível, interdisciplinares, conceitual e metodológico)

enfrentados pelos pesquisadores nessa área. De acordo com os autores, o desafio teórico está na contribuição dos pesquisadores em desenvolver teorias a respeito da aprendizagem organizacional, levando em consideração os fundamentos teóricos historicamente construídos.

O desafio da análise multinível está voltado “[...] no sentido de que o fenômeno depende do aprendizado constatado nos níveis de indivíduo, grupo e organizacional e interorganizacional” (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015, p.88). No que tange ao desafio interdisciplinar, os autores consideram que as pesquisas de aprendizado organizacional influencia no desenvolvimentos de outros estudos, como: comportamento organizacional, psicologia cognitiva e social, sociologia, economia, dentre outras.

Mediante a isso, de acordo com os autores, a abordagem multidisciplinar busca uma compreensão mais complexa do que o próprio fenômeno já é. O desafio conceitual acontece devido à multiplicidade dos conceitos teóricos existentes, em que muitas vezes são usados no sentido metafórico, dificultando a definição de conceito científico e suas fronteiras, assim sendo, o pesquisador assume o papel de desmistificar o conceito de aprendizagem organizacional, assim como, conseguir diferenciar este de outros fenômenos e conceitos teóricos semelhantes.

Já o desafio metodológico, se reporta para o cuidado com o método e processo de investigação que o pesquisador deve ter quando realizar uma pesquisa nesta área, visto que as pesquisas qualitativas e quantitativas é ampla, bem como a triangulação de métodos sugerida por Odelius, *et al.*, (2011).

## **5. Cognições em organizações**

A última literatura da unidade é intitulada como “*Cognições em organizações*” escrita por Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2004). Os autores buscaram apresentar e sensibilizar os pesquisadores a respeito da revolução cognitiva que aconteceu com o comportamento organizacional (CO), em que pretendiam mostrar as suas vantagens e dar subsídios para pesquisas futuras na área. Para os autores, as pesquisas na área de psicologia (teoria social da cognição e a teoria comportamental da decisão) têm influenciado os estudos organizacionais no que tange aos processos cognitivos sobre CO.

A cognição social se caracteriza como conjunto de conceitos e metodologia que estuda os processos por meio dos quais os indivíduos percebem, estudam e usam seu conhecimento, sobre si, sobre outros e o mundo. De acordo com os autores, os estudos referentes à cognição social pode ser classificada em seis áreas, sendo elas: teoria de atribuição; memória; estrutura de conhecimento (esquemas, percepção pessoal, categorização e estereotipificação); autoconceitos; atitudes e mudanças de atitudes e controle mental, assim, cada uma dessas áreas citadas influenciam e corroboram para compreender a cognição social no CO.

No que tange à Teoria Comportamental de Decisão (TCD), a mesma, a priori é focada em “englobar perspectiva normativas, descritivas e prescritivas da tomada de decisão [...]” (TENDRUSEL et al., 2004, p.43). De acordo com os autores, as pesquisas nessa área está mais “preocupada com a validade empírica de modelos descritivos e com o valor pragmático de modelos prescritivos do que com o desenvolvimento de modelos normativos” (TENDRUSEL et al., 2004, p.43). Ambas as pesquisas (cognição social e TCD), a partir das suas estruturas básicas, podem fornecer uma revisão para avaliar o desenvolvimento de uma perspectiva cognitiva dentro de CO, mas para isso, é necessário compreendermos as perspectivas cognitivas em comportamento micro e macro das organizações.

As pesquisas de cognição social em CO, partindo da visão micro “encontrou vínculos com três domínios centrais: liderança, motivação e avaliação de desempenho” (TENDRUSEL et al., 2004, p.46), isso porque no passado as pesquisas referentes a micro-organizacional foi criticada por assumir o papel de relativamente passivo que atribuiu aos indivíduos. Enquanto que as pesquisas em TCD ganharam mais visibilidade no campo CO, devido ter livros falando sobre e até mesmo pelo fato de terem sido ofertados cursos em escolas de administração dessa temática.

Para os autores, os temas: negociação, tomada de decisão em grupo e administração de recursos humanos, estão sendo os mais utilizados para desenvolvimento das literaturas. Em seguida, os autores, juntamente com Ilgen e Klein (1988), fazem uma breve avaliação das perspectivas cognitivas em comportamento micro-organizacional.

Ambos concordam com a importância da perspectiva cognitiva em CO, no entanto percebem que a cognição social está desenvolvendo apenas tópicos tradicionais, enquanto que as pesquisas TCD estão se destacando por apresentar avanços nas áreas tradicionais, bem como, estão ajudando a criar novos tópicos no campo. No que tange a perspectivas cognitivas em pesquisa macro-organizacional, as organizações são caracterizadas como “corpos que ordenam” ou “sistemas de interpretações” destacando, assim, a linguagem e os símbolos na construção social da realidade em organizações.

## **6. Considerações finais**

Mediante o exposto, percebe-se a organização como resultante do ambiente em que atua em cada literatura apresentada, no entanto em distintas perspectivas, levando em consideração o contexto histórico na qual foi desenvolvida, bem como, para que e para quem foi pensada. O modelo interpretativo, partindo da visão organizacional, proposto por Daft e Weick (2007), é de grande relevância para conhecer/entender o ambiente no qual a organização está inserida, partindo da premissa do ambiente analisável e não analisável e da estratégia intromissiva e não intromissiva.

Marsden e Townley (1998) apresentam a ciência organizacional como normal (prioriza os cálculos) e contranormal (afetividade humana), todavia é importante salientar que ambas as ciências foram pensadas há mais de 20 anos e até hoje estão presentes na forma como as organizações são entendidas, no entanto, devido ao contexto atual, já conseguimos uma certa integração entre as duas.

O texto de Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2021) é um texto atual, que nos apresentou o quão necessário é a relação das organizações como prática social, uma vez que esta proporciona uma visão de um contexto global, tendo a tal prática como lente de visão do contexto local.

Dessa forma, percebe-se que uma literatura dá subsídio para o embasamento teórico da outra, isso porque, de acordo com Nogueira e Odelius (2015), um dos desafios da aprendizagem organizacional é o de interdisciplinaridade, que abrange estudos de outros campos para compreender as organizações, como exemplo, o comportamento organizacional, que utiliza as teorias da psicologia (teoria da cognição social e a teoria comportamental de decisão). Além disso, Nogueira e Odelius (2015) respaldam sobre o desafio teórico, citando Daft e Weick (2007) com o artigo “na visão organizacional como sistema interpretativo”.

## Referências

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Organização como sistema interpretativo: em busca de um modelo. *In*: CALDAS, M. P.; BERTERO, C.O. (org.). **Teoria das organizações**. Cap.11 p. 235-256. 2007.

GUERREIRO RAMOS, A. **A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica**. Rio de Janeiro : Tempo Brasileiro, p. 45-6.1965.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro, FGV, 1981.

ILGEN, D. R; KLEIN, H. J. Organization behavior. *Annual Review of Psychology*, 40, 327-351, 1988.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. *In*: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.

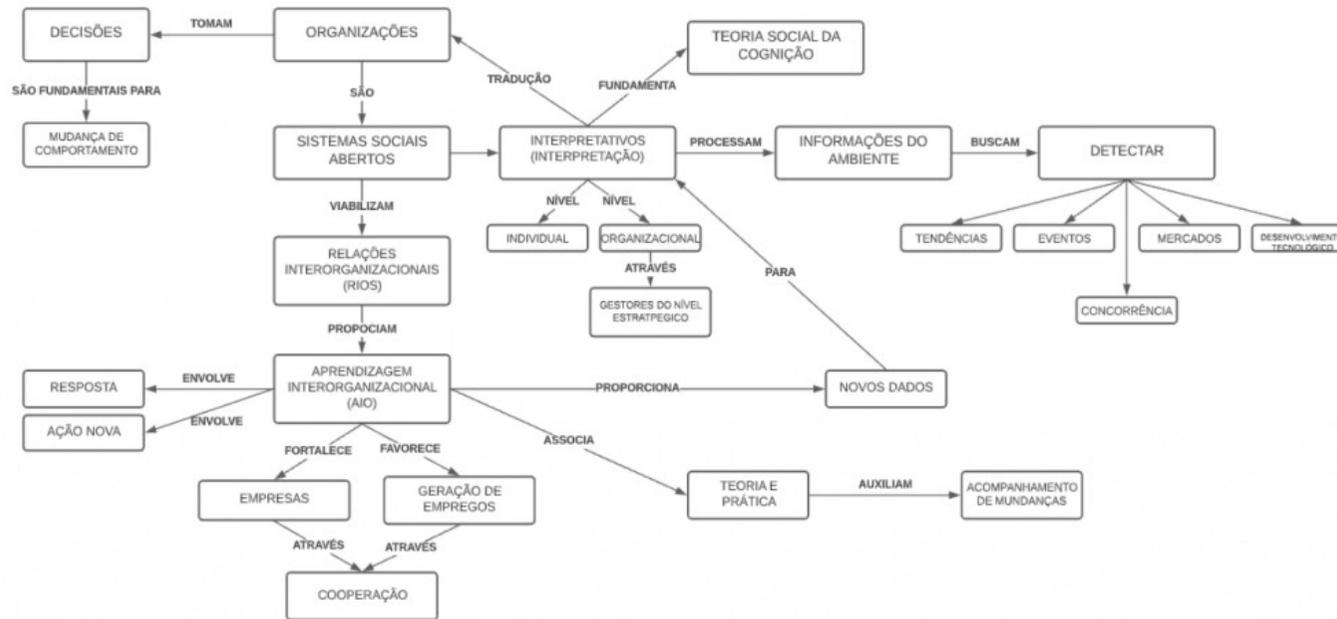
MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; FRITZ FILHO, L. F. **As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**. Cadernos EBAPE, Early View, 2021.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. **Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**. Cadernos EBAPE.BR, v.13, n. 1, 2015.

ODELIUS, C. C. *et al.* Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 198-219, 2011.

TENDRUSEL, A. E. GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BASERMAN, M, H. Cognições em organizações. *In*: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

**Mapa mental 03: organizações e sua interação com o ambiente (por Pedro Alves de Melo Gomes)**



Autor: Pedro Alves de Melo Gomes



## **1. A coruja de Minerva: Reflexões sobre a teoria na prática**

A argumentação de Marsden e Townley (1998) inicia contextualizando os conceitos de teoria e prática dentro dos estudos organizacionais. Tais conceitos, dentro do senso comum, costumemente apresentam-se como antagônicos, mas os autores mostram que eles se sobrepõem, pois as práticas operacionalizam as teorias, e estas refletem sobre as práticas para poder fazer novas construções teóricas.

No ramo das Pesquisas organizacionais, as teorizações parecem se afirmar em cima da deslegitimação de outras teorias e, num cenário de sucessivas mudanças, fazem-se necessárias constantes atualizações e adaptações teóricas e práticas. Marsden e Townley (1998), então, propõem a alegoria da Coruja de Minerva para ressaltar a importância de olhar criticamente as teorias do passado, para dar abertura a novos saberes.

Inicia-se então a explanação sobre os principais autores que balizaram a Ciência organizacional: Marx e Weber. Marsden e Townley (1998) explicam que os autores buscam explicar novos modos de produção no mundo moderno e, muitas vezes, são vistos como antagônicos em suas interpretações, mas a leitura aponta para uma complementaridade. Eles concretizaram as organizações como o objeto indiscutível da ciência organizacional e junto aos nomes das teorias clássicas estabeleceram na gestão o conceito de prática dentro dos estudos.

Nesta primeira Geração dos estudos organizacionais, chamada então de Ciência Normal, a interpretação de Parsons da racionalização weberiana foi a principal influência para os estudos desenvolvidos. A ideia era desenvolver conhecimento de gestão para gestores. A burocracia formal era tida como meio ideal para o alcance dos objetivos institucionais.

Essa geração foi marcada pela cientificação dos estudos, evidenciada pela exagerada preocupação com métodos, pois baseava-se nos mesmos modelos das pesquisas das ciências naturais, como forma de se validar no meio científico.

Como exemplo dessa geração, apresenta-se o exemplo das pesquisas de Aston, que traduziu os conceitos teóricos da ciência organizacional em variáveis mensuráveis. O estudo apontou que as organizações possuem relações dependentes com uma gama variada de fatores, que incluíam as relações das organizações com os indivíduos que as compunham e com o ambiente em que estas estão inseridas.

Porém o conceito positivista que norteava a ciência normal (ênfase atribuída a métodos, infundáveis testes e retirada dos fatores humanos na pesquisa), acabava por desassociar a teoria da prática, pois os estudos acabavam se mostrando pouco práticos na realidade organizacional.

Então, em meados dos anos 70, em crítica à ciência normal, surgem séries de estudos da Ciência contranormais, que visavam restabelecer a influência do elemento humano nas organizações. Os trabalhos de Silverman são utilizados para ilustrar esse movimento.

Silverman era convicto do paradigma Interpretativista e acreditava que as organizações deveriam ser estudadas de forma diferente das ciências da natureza, pois são construídas com base nos diferentes significados trazidos pelos membros que a constituem, necessitando, portanto, de técnicas de estudo que revelem mais os sentidos implícitos da experiência humana nas organizações.

Considerando a organização como criação de seus membros e, por esse motivo, suscetível a constantes mudanças, o sentido de prática na contranormalidade não incluía somente os gestores, mas os interesses dos trabalhadores, considerando seu contexto político e econômico, o que redefiniu as estruturas de controle e poder.

O que para a Ciência utilitarista se estabelecia somente de gestores para subordinados, na forma de controle radical, na contranormalidade, trazia uma maior flexibilidade, já que havia maior dinâmica de troca entre os indivíduos.

Marsden e Townley (1998) então refletem sobre os impactos da desumanização em busca da efetividade da ciência normal, que na ótica de Baumann, acaba por transformar questões humanas em meros objetos de poder, utilizando o Holocausto como exemplo. Ao mesmo tempo, refletem que os pesquisadores da contranormalidade não conseguiram criar uma alternativa forte o suficiente para contrapor a Ciência Normal.

Por fim, ao estabelecer que não há interpretação totalmente certa ou errada, propõe-se que a relação entre teoria e prática na Ciência organizacional deve se estabelecer no questionamento ético sobre as diferentes experiências e formas de interpretar a organização, pois a teoria não pode subjugar a prática organizacional.

## **2. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um novo modelo**

A leitura parte da contextualização das Organizações, que são vistas como sistemas cada vez mais complexos, e da necessidade de conhecer o ambiente em que estão inseridas. Para isso, as organizações criam mecanismos de compreensão, sendo a interpretação o mais essencial deles.

As informações devem ser obtidas, tratadas e processadas para que orientem as tomadas de decisões dos gestores de forma a garantir os melhores resultados para as empresas e devido à escassez de estudos empíricos sobre o tema, os autores propõem um modelo para nortear futuras pesquisas.

Apresentam-se quatro pressupostos para embasar o modelo. O primeiro afirma que as organizações são concebidas como sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente e que devem, portanto, desenvolver mecanismos de processamento de informação capazes de prever eventos e tendências relevantes à sustentabilidade de sua existência. O segundo afirma que as organizações não têm mecanismos separados dos indivíduos para estabelecer objetivos, processar informações ou perceber o ambiente, mas que ela possui maior capacidade para preservar e compartilhar essas informações. O terceiro estabelece que gestores do nível estratégico formulam a interpretação da organização e por eles as informações são canalizadas para dentro dela. O quarto sustenta que as organizações desenvolvem sistemas diferentes de interpretar o ambiente, com base em suas diferentes características organizacionais.

A definição de interpretação é estabelecida pelo processo de tradução dos eventos que contornam a organização, do desenvolvimento de modelos para compreendê-los, de revelação de sentido e de montagem de esquemas conceituais entre os gestores-chave. E esse processo é organizado em três fases: rastreamento (coleta e monitoramento dos dados), interpretação (atribuição de sentido) e aprendizagem (resposta ou ação).

Estabelece-se ainda duas dimensões para explicar as diferenças na interpretação organizacional:

- a) a crença organizacional sobre a possibilidade de o ambiente ser analisado;
- b) o quanto a organização se influencia pelo ambiente que a cerca.

Na primeira dimensão, se a organização presumir que o ambiente externo é concreto, que os eventos e processo são sólidos, mensuráveis, determinantes, os gestores usarão pensamento lógico e linear para buscar soluções que sejam claras. Por outro lado, caso se presume que o ambiente externo não é analisável, deve-se optar por um processo de interpretação mais subjetivo, em que a solução seria construir uma interpretação razoável (*enact*), que torne a ação prévia sensível e sugira os próximos passos.

Sob a análise da segunda dimensão, que trata do grau de intrusão organizacional, percebe-se que as empresas mais ativas alocam recursos e desenvolvem para pesquisar e analisar o ambiente, sendo chamadas de realizadoras de experimentos. Já as organizações passivas, aceitam toda e qualquer informação que o ambiente lhes forneça, sem buscar ativamente uma resposta no ambiente.

Os autores apresentam o modelo, baseados em quatro modalidades de interpretação:

- I. As organizações do tipo criadora (*enacting*) apresentam uma estratégia intromissiva e consideram o ambiente externo como não analisável. Assim, consegue reunir informações, tentando novos comportamentos e observando o que acontece, criando seu próprio ambiente.
- II. A modalidade de descoberta apresenta também uma organização ativa, porém presume um ambiente analisável, utilizando pesquisas de mercado, análises de tendência e previsões para prever problemas e oportunidades.
- III. As organizações de visão condicionada possuem perfil passivo e consideram o ambiente analisável. Confiam em processos convencionais de coleta de dados, e não tomam medidas incomuns para elaborar respostas, pois o ambiente é percebido como objetivo e benevolente.
- IV. A modalidade de visão não dirigida também não possui perfil intromissivo, mas presume que o ambiente não é analisável, portanto, confia em dados objetivos, dando preferência a informações obtidas em contatos pessoais e casuais.

Complementarmente, relaciona-se o modelo proposto a outras características organizacionais: a) características de sondagem; b) o processo de interpretação dentro da organização; c) a estratégia nos processos de tomada de decisão.

Trata-se de um modelo bem abrangente que respeita a ótica interpretativista, e que explica variados comportamentos organizacionais, relacionando-os às características que refletem na tomada de decisão (ação).

O modelo proposto pode contribuir com as organizações, pois proporciona aos gestores uma atribuição de sentido ao ambiente organizacional e um direcionamento aos indivíduos que elas compõem, orientando as tomadas de decisão, fator que pode ser essencial à sobrevivência dessas, dentro do complexo sistema em que se inserem.

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

Neste artigo, os autores (Mozzato *et.al.*, 2021) problematizam a habitual abordagem dos estudos brasileiros sobre as relações interorganizacionais (Rios), que costumeiramente seguem a racionalidade instrumental e a visão econômica, evidenciando necessidade de

análise das dimensões sociais, ambientais e de sustentabilidade como importantes agregadoras de valor.

Objetivam refletir sobre as Rios sob a ótica da Estratégia de Prática Social (EPS), de forma a criar uma racionalidade alternativa à habitual e buscando um entendimento mais completo dos relacionamentos.

Para os autores, as relações interorganizacionais se dão por meio das interações cotidianas entre agentes que mantêm interesses semelhantes e antagônicos/paradoxais que não são diretamente observáveis ou mensuráveis, processo que exige uma análise especial em nível micro, de forma a revelar as dinâmicas que acontecem fora das fronteiras organizacionais.

Deve-se buscar de que modo as práticas moldam e são moldadas pelo contexto social em que estão inseridas, fugindo da predominância utilitarista nos estudos sobre o tema, que visam regular e objetificar as relações, buscam soluções pautadas no determinismo e segue um pensamento colonial.

A abordagem da EPS é apontada com potencial para romper esse tradicionalismo, pois apresenta os porquês e os comos do estrategista e resulta em aprendizagem organizacional, baseando-se principalmente em autores latino-americanos, marcando a decolonialidade do saber.

A EPS baseia-se numa tríade conceitual: a) práxis de estratégia, que diz respeito ao fazer prático; b) práticas de estratégia que se referem às rotinas comuns e cotidianas por meio das quais a práxis se materializa; c) praticantes de estratégia, que diz respeito aos indivíduos que realizam as práticas, que foi concebida para contemplar a complexidade que envolve as Rios e ser capaz de interpretar o contexto social em que estão acontecendo.

Vale ressaltar que a EPS não nega o aspecto econômico evidenciado na perspectiva utilitarista, mas não concorda com a exploração econômica excessiva. Ela considera também os aspectos culturais locais, regionais e nacionais e até individuais dos agentes envolvidos.

O desafio, portanto, apresenta-se em criar teorias de grande alcance utilizando a pesquisa local, porém o conceito de local não está desassociado do global e este último interfere fortemente no local.

A análise de microprocessos na lógica da EPS facilita a aprendizagem interorganizacional (AIO), pois as trocas são muito mais fáceis e coesas em razão da interdependência colaborativa entre os parceiros que mantêm as Rios.

A AIO é um processo de construção de conhecimento contínuo advinda das Rios, abordada de uma forma mais social-comportamental do que cognitiva. Trata-se de uma conexão constante entre o conhecimento e o fazer na participação, pois se dá pela interação dos indivíduos em diferentes espaços sociais, que se manifestam pela comunicação e reflexividade.

Questões relativas a poder também fazem parte das Rios e este caracteriza-se pela troca relacionada à habilidade de influenciar, controlar ou até mesmo resistir às ações dos demais. Pode ter um viés positivo, quando auxilia na resolução de conflitos, ou negativo, quando se manifesta de forma exageradamente coercitiva.

Pode-se observar, portanto, que a teoria do capital social é muito importante para as Rios, pois ela impacta positivamente nos laços construídos, aumentando as relações de confiança e cooperação.

A EPS propõe, portanto, a observação da realidade não como algo concreto e determinado, mas como resultado das trocas construídas pelos indivíduos que continuamente se relacionam em diferentes arranjos, e que, portanto, estão em constante movimentação.

Os autores buscaram trazer uma ótica decolonialista das Rios, pois os trabalhos desenvolvidos, hegemonicamente seguem as obras produzidas na Europa e nos Estados Unidos que, como imperialistas, apresentam uma abordagem mais econômica, que desconsidera as interferências do contexto social nas relações organizacionais.

Trazem um apanhado de autores latinos e incentivam a produção de pesquisas brasileiras sobre o tema na abordagem alternativa (EPS), de forma a valorizar a importância dos aspectos locais na realidade global e vice-versa.

#### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

O artigo de Nogueira e Ordellius (2015) trata de uma revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional, com o objetivo de discutir os principais desafios para o desenvolvimento de pesquisas dessa área.

O primeiro desafio é de ordem teórica. Ao realizar o levantamento bibliográfico, os autores apresentam quatro referências principais sobre o tema e avaliam que não existe uma Teoria de Aprendizagem organizacional amplamente difundida e aceita e que seja capaz de servir de base para novas pesquisas, com pressupostos, premissas e hipóteses.

O segundo desafio é o da análise multinível. Considerando que os teóricos da aprendizagem organizacional compreendem o fenômeno desde a interpretação do indivíduo, passando pela aprendizagem em grupos e até as trocas interinstitucionais, a análise passa pelos níveis micro, meso e macro, exigindo abordagens complexas, que englobam aspectos sociais, psicológicos, políticos, entre outros. Ou seja, além de multinível, a análise é multifacetada e deve considerar as diferentes perspectivas e ultrapassar paradigmas diversos.

É apresentada uma variedade de modelos de quadro de análise teórica que tentam abranger as diferentes facetas, níveis de análise e fatores de influência, mas ainda assim nenhum consenso é definido.

O terceiro desafio é o interdisciplinar. Como mencionado acima, a pesquisa de aprendizado organizacional ao mesmo tempo baseia-se e contribui com várias áreas do conhecimento (psicologia, sociologia, antropologia, economia, sistemas de informação etc.) e cada uma dessas áreas apresentam perspectivas diferentes e algumas vezes antagônicas de encarar a aprendizagem dentro das organizações.

O quarto desafio é conceitual. Considerando a diversidade de conceitos teóricos existentes, faz-se necessária uma articulação de conceitos básicos que permeiam o tema para evitar estudos de constructos iguais, mas de designações distintas.

O quinto desafio trata da Metodologia aplicada nas pesquisas de campo. Este desafio surge como consequência dos demais. Tendo em conta a multidimensionalidade do fenômeno, os diferentes modelos teóricos, a diversidade conceitual existente e a análise multinível, estabelece-se uma grande dificuldade em desenvolver ou escolher uma só ferramenta de pesquisa que abranja toda a complexidade da análise.

Ainda que existam diversos instrumentos de pesquisa, o pesquisador pode ter dificuldade em escolher o método que mais se adeque aos objetivos e conceitos escolhidos na pesquisa, que por vezes só é alcançado com a combinação de diferentes métodos.

Em conclusão, os autores ressaltam a contribuição do artigo para a resolução de problemas no planejamento de pesquisas em aprendizagem organizacional e alertam para a necessidade de superar esses desafios por meio de pesquisas que utilizem arcabouço teórico-metodológico multidisciplinar, multiparadigmático e multinível, utilizando triangulação de teorias, métodos e técnicas de pesquisa.

## 5. Cognições em Organizações

Neste texto, os autores (Tenbrussel *et. al.*, 2004) trazem um apanhado bibliográfico acerca das pesquisas sobre comportamento organizacional, dentro da perspectiva cognitiva da Psicologia.

Inicialmente, estabelece-se os valores e pressupostos que norteiam a perspectiva dos autores:

- 1) A pesquisa deve seguir os princípios da racionalidade (entender o mundo como ele é);
- 2) A pesquisa descritiva deve ser comparada a padrões normativos;
- 3) A pesquisa descritiva pode fornecer adaptações para as modelos normativos;
- 4) Decisões são fundamentais para entender e mudar o comportamento individual em organizações.

Em seguida aponta as áreas da psicologia que basearam a perspectiva cognitiva proposta: a Teoria social da cognição e a teoria comportamental da decisão (TCD).

A primeira é um campo da psicologia de característica descritiva que visa explicar como as pessoas dão significado ao mundo e como esse processo afeta o comportamento social. Esse campo possui várias áreas de pesquisa.

A segunda, a TCD, é baseada no conceito de homo economicus, em que os indivíduos agem por interesses próprios, que lhe geram vantagens. Engloba perspectivas normativas, descritivas e prescritivas da tomada de decisão, estando preocupada em validar os modelos estabelecidos. Busca explicar como os tomadores de decisão se comportam, comparando os modelos preditivos ao comportamento real.

Dentro do contexto organizacional, a nível micro, os autores apresentam como a Teoria Cognição influencia pesquisas nos tópicos de liderança, motivação e avaliação de desempenho. Já a Teoria Comportamental da decisão mostra-se importante nos estudos dos tópicos sobre negociação, tomada de decisão em grupo e administração de recursos humanos.

A nível macro, as perspectivas cognitivas reconhecem as organizações sistemas de interpretação e a importância da linguagem e símbolos na construção da realidade, tendo sido desenvolvido estudos que examinavam como o contexto organizacional era afetado pelo comportamento individual.

Em conclusão, os autores ressaltam a importância das perspectivas cognitivas nos estudos organizacionais e a diversidade de temas possíveis de serem pesquisados.

## 6. Considerações Finais

Esta unidade apresentou leituras baseadas nas mais diversas teorias organizacionais, sobre a importância (ou não) dada às interrelações entre indivíduos, organizações e o ambiente externo.

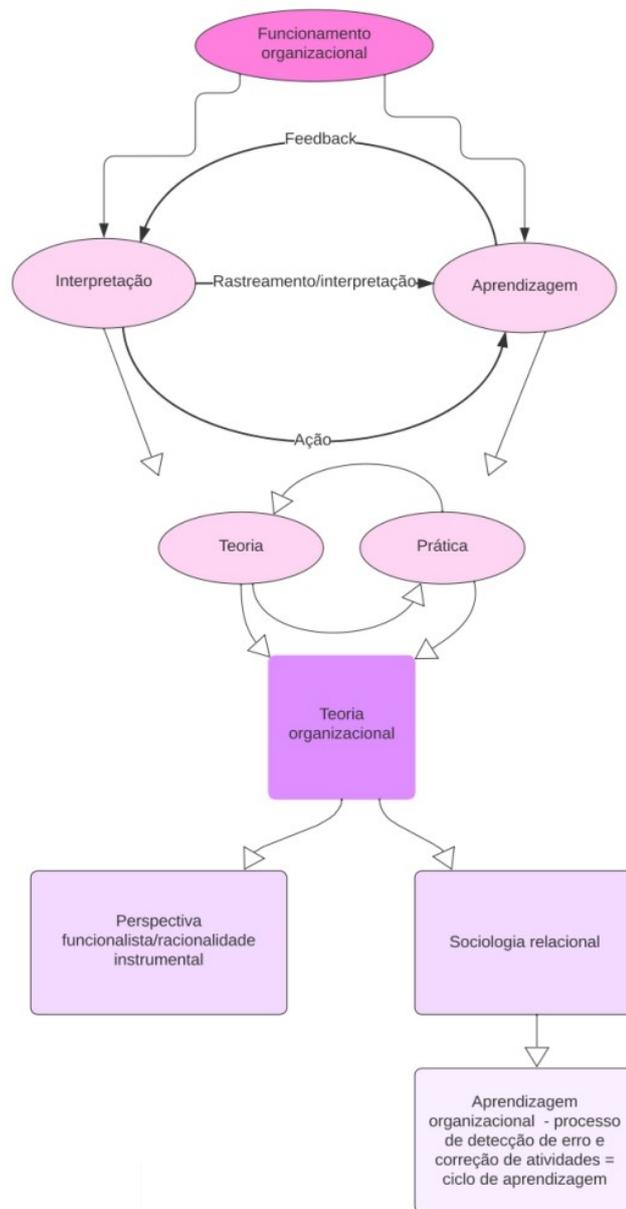
Desde a contextualização dos preceitos norteadores do início das pesquisas organizacionais, apresentando a Teoria da Burocracia de Weber, adaptações para a teoria de Contingenciamento, teorias clássicas baseiam o artigo sobre cognição nas organizações. A teoria de sistemas pode ser percebida no texto do Item 2, o estruturalismo pode ser percebido em algumas abordagens dos artigos do Item 4.

Nas reflexões entre os diferentes textos, percebe-se as diferentes formas de concepção do indivíduo e de seu comportamento organizacional, bem como as múltiplas abordagens e conceitos sobre organização. Conseqüentemente, percebe-se que cada teoria apresenta uma forma de enxergar e interpretar a construção das organizações e a realidade que as cerca.

## Referências

- MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: **A coruja de Minerva**: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. FRITZ FILHO, L. F. **As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**, Cadernos EBAPE, Early View, 2021.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. Cadernos EBAPE.BR, v.13, n. 1, 2015.
- TENDRUSEL, A. E. GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BASERMAN, M, H. **Cognições em organizações**. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

## Mapa mental 04: aprendizagem organizacional (Por Irlanda Pires de Sá Sousa)



Autora: Irlanda Pires de Sá Sousa



## **1. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo**

Richard L. Daft e Karl E. Weick, são autores americanos especializados em estudos, envolvendo as organizações, o primeiro é um autor muito pesquisado, além de ser professor da Universidade de Vanderbilt, o segundo criou conceitos e teorias na área organizacional, é Professor de Psicologia e Comportamento Organizacional na Universidade do Michigan.

O presente texto é voltado a perceber o caminho a ser percorrido pelas organizações, principalmente na busca por conhecer, ou entender, o ambiente de trabalho em seus reflexos, processos dentro das instituições.

Buscando analisar tais processos, procura-se criar instrumentos voltados à interpretação de todas as possíveis informações, que acabam sendo responsáveis por influenciar diversos fatores, como a natureza de todas as respostas que são procuradas, ou ainda as possíveis características do espaço, para que, com isso, também possam vir a ser analisadas as respostas que são procuradas, com suas próprias especificidades e deveres relacionados ao ambiente.

Assim como a experiência para aqueles que dela fazem necessidade, na coleta de informações, assim como as procuras de todos os pesquisadores por informações diversas, com suas próprias metodologias que são empregadas em todo o processo formacional.

Compreende-se que tal atividade é de fundamental importância para o processo, principalmente ao analisar-se toda a sua complexidade no que tange à formação dos sistemas organizacionais e, desse modo, com o tempo, todas as informações acabam sendo conquistadas para, em seguida, serem tratadas e processadas na busca por conquistar todas as tomadas de decisões que são escolhidas de maneira que possa vir ser mais acertada possível.

Os autores da obra, Richard L. Daft e Karl E. Weick, para a elucidação que se escreve em seu trabalho, partem de quatro conjecturas sobre a natureza das organizações, sendo eles:

1. As organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente;
2. Que as organizações não têm mecanismos separados dos indivíduos para estabelecer objetivos, processar informações ou perceber o ambiente;
3. Os gestores do nível estratégico formulam a interpretação da organização;
4. As organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo pelo qual interpretam o ambiente.

E com isso, mostra-se a ideia central do trabalho, voltado a uma interpretação de todo o seu processo, no que tange focar em eventos que envolvam todas as organizações, principalmente na busca pelo desenvolvimento de modelos assertivos que buscam eficiência na condução e interpretação dos processos no âmbito organizacional.

A interpretação vem de um processo complexo e se divide em três etapas de aprendizagem as quais são: O rastreamento, que possui o papel de observação do ambiente e de fornecer os dados necessários aos gestores da organização; a interpretação, que realiza a análise das informações coletadas; a aprendizagem, que transforma em resultado as informações, para serem utilizadas.

Os autores propuseram, no modelo de interpretação organizacional, a utilização de novos pressupostos os quais são: que a organização possa estudar o ambiente e que a organização precisa se envolver com o ambiente para aprender. O primeiro pressuposto da organização leva em conta “que o ambiente externo é concreto, que os eventos e processos são sólidos, mensuráveis e determinantes.”

Partindo dessa premissa, os gestores atuarão através do pensamento lógico e linear, buscando soluções mais exatas possíveis e, caso a organização verifique que o ambiente externo não é analisável, necessitará de interpretação sólida para que possa seguir adiante.

O segundo pressuposto diz respeito à forma de agir das organizações, se as mesmas possuem capacidade de verificação do ambiente proporcionando de forma mais assertiva as suas decisões e ações.

Com base nos pressupostos acima, os autores criaram o modelo de interpretação organizacional, composto de quatro categorias:

- a) Organizações criadoras (enacting) as quais desenvolvem uma estratégia intromissiva, partindo da visão de não aceitação do ambiente. Elas agregam dados para gerar experimentos com intuito de aguardar um resultado;
- b) A modalidade de descoberta são organizações intromissivas, que trabalham com ambiente que possa ser analisado e com ferramentas confiáveis, como as pesquisas de mercados, análises de tendência e previsões para predizer problemas e oportunidades;
- c) As organizações de visão condicionadas não são organizações intromissivas, neste caso, para elas o ambiente sempre é analisável, levam em conta sempre a tradição para coletar dados e realizar interpretações;
- d) As organizações de visão não dirigida não se atrelam a dados concretos, porque acreditam que o ambiente não é analisável. Esse tipo de organização se baseia em informações de cunho informal e não racionais.

Esse modelo de interpretação organizacional leva a desdobramentos em diversos atributos nas organizações, como os ressaltados pelos autores: rastreamento das fontes e na obtenção de dados; o processo de interpretação dos dados; formulação de estratégias, que apresentam quatro propostas, sendo elas: prospectiva, analisadora, defensiva e reativa; tomada de decisão, a qual informa que a organização pode tomar decisões de várias maneiras diferentes.

Os autores concluem que o modelo proposto possui fraquezas, como ressaltado “nenhuma teoria de comportamento social pode ser simultaneamente geral, precisa e simples. Duas das três características são possíveis, mas somente em detrimento da terceira” (DAFT E WEICK P.19).

## **2. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

Richard Marsden e Barbara Townley são autores das áreas de gestão e organizações, o primeiro é professor associado da Universidade Aberta do Canadá e a segunda é professora emérita da Universidade St. Andrews.

O texto elaborado por Richard Marsden e Barbara Townley coloca em observação uma relação entre as ideias de teoria e prática. De acordo com as considerações dos autores, o entendimento voltado ao senso comum foca-se na ideia de que a teoria recorre aos fatores

voltados ao mundo dos pensamentos, assim como as suas capacidades voltadas a prover reflexões, enquanto que a ideia de prática está direcionada ao mundo voltado para todas as ações, ou seja, a capacidade de se fazer determinado número de coisas.

Neste sentido, é observado que as ações práticas são melhor executadas quando partem da operacionalização das teorias, principalmente ao analisá-las em caráter mais implícito, vagos e até mesmo contraditórios, relacionando-se ao que elas podem ser.

Observa-se no texto, que os teóricos colocam de forma prática que a construção de todas as formas teóricas se encontram interligadas entre si e conseqüentemente, voltadas à realização prática de determinada situação. Desse modo, há sempre uma variedade enorme de situações entre as práticas e as teorias, assim como uma variedade de concepções para ambos conceitos. Com isso, a prática e a teoria, se formam como conceitos que estão sempre sendo contestados, principalmente no que cerne às ciências humanas e sociais.

No que tange aos estudos organizacionais, a luta voltada para a legitimação se forma em conceitos mais notáveis entre todos os defensores e opositores voltados para os princípios da teoria organizacional positiva, principalmente no derivado da ciência compreendida entre o normal e o contranormal.

O texto ressalta que Marx e Weber são teóricos da modernidade com qualidades magníficas e ambos são marcados pela racionalização. Em relação à ciência normal na qual as organizações mostram embasadas em métodos científicos, como corrobora os estudos de Aston, abordados em Pugh *et al.* (1963) que transformou teorias em dados quantificáveis (variáveis dependentes e independentes), possibilitando, assim, a exploração de dados através de métodos estatísticos, como a regressão multivariada muito utilizado atualmente em vários ramos da pesquisa e estudos.

O texto mostra que a ciência normal está correlacionada com o indivíduo e a organização, e entre a organização e seu entorno. Já a ciência contranormal vai de encontro ao que prega a ciência normal, principalmente no que tange aos atributos humanos que a ciência normal não valoriza na organização.

Para os autores, a coruja de Minerva, em termos figurativos, está intrinsecamente ligada à sabedoria e à filosofia, pois o fato de filosofar nada mais é que inquirir a realidade para buscar a verdade. Nesse contexto, o ideal seria que teoria e prática, pudessem se correlacionar para o desenvolvimento das organizações.

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

Os autores Anelise Rebelato Mozzato, (atua na área de pesquisa voltada para recursos humanos) Denize Grzybovski e Luiz Fernando Fritz Filho, ( dedicados à área de pesquisa de estudos organizacionais) são professores da Universidade de Passo Fundo.

É observado, no ensaio teórico de análise, realizado por Rebelato Mozzato, Denize Grzybovski e Luiz Fernando Fritz Filho, em que se objetiva uma reflexão voltada para todas as relações interorganizacionais que se baseiam nas práticas voltadas para o caráter social e para as formações estratégicas, que há uma contribuição formativa apontando para a elucidação de um caloroso debate sobre todas as necessidades direcionadas para se considerar as racionalidades alternativas em conceitos instrumentais, assim como estudos que possam vir a estar sendo discutidos sobre como essas estratégias interorganizacionais se formam.

Os mesmos autores são responsáveis por trazer à tona teorias e críticas voltadas para as possíveis estratégias, assim como estudos que se formam em conceitos voltados à formação das organizações.

Com isso, observa-se as ideias formativas direcionadas para as relações organizacionais e como estas acabam sendo inseridas em conceitos voltados ao cotidiano de todas as organizações, por meio de interações variadas entre todos os agentes que dela fazem parte, para que, com isso, seja feita uma análise de todos os microprocessos que são inerentes e complementares às análises em níveis meso e macro dentro das instituições.

Para o presente trabalho, observa-se a necessidade de uma racionalidade instrumental que se encontra inerente à ciência social em dominação nas vertentes atribuídas ao Ocidente, principalmente às tradições que são usadas para uma explicação correta direcionada às RIOS; fator que não as cola em suficiência considerável ao contexto econômico e social, assim como ao pensamento direcional; fator responsável por necessitar de uma reflexão mais aprofundada aos conceitos de utilitarismo econômico.

Com isso, é almejado, no presente trabalho, a conquista de resultados voltados para uma efetivação de todas as reflexões direcionadas para debates sobre as RIOS, assim como a classificação de sua predominância voltada às perspectivas de funcionalistas e racionalistas para as capacidades instrumentais de todas as ações.

#### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

Ronaldo Alves Nogueira é doutor em administração pela Universidade de Brasília e Catarina Cecília Odélius que possui vários artigos e capítulos de livros sobre estudos organizacionais é professora da Universidade de Brasília.

O artigo elaborado por Ronaldo Alves Nogueira e Catarina Cecília Odélius trata-se de uma revisão voltada à literatura, principalmente no que cerne à aprendizagem organizacional, enaltecendo que a realidade que vivemos é de mudanças constantes conhecida como a era ou economia do conhecimento, o que proporciona desafios aos indivíduos que não acompanham a rapidez dessas mudanças.

Os autores apontam que, neste cenário volátil, as organizações necessitam constantemente aprender, reaprender, desaprender, adaptar, inovar e mudar, e apontam cinco grandes desafios que acabam sendo enfrentados por todos os pesquisadores do assunto.

Tais desafios acabam sendo identificados e conceituados de acordo com as formações voltadas ao caráter teórico, ao conceito e à metodologia; estes, responsáveis por uma formação adequada das concepções desses assuntos, acabam necessitando de uma atenção fundamental para todo e qualquer momento, principalmente aqueles voltados para o planejamento dos mais variados projetos dentro das inúmeras áreas que podem ser pesquisadas.

É observado que sua primeira constatação se foca sempre em um adequado levantamento bibliográfico, principalmente pela capacidade de se voltar para possíveis inexistências de uma teoria correta para a aprendizagem organizacional; fator que se pondera nos pensamentos de todos os pesquisadores do assunto.

Os autores acabam enfrentando diversos desafios voltados a prover informações sobre possíveis teorias voltadas à relativa formação do assunto, principalmente em um olhar complexo para todo seu fenômeno, que é complexo e multifacetado.

Nesse quesito de desafio teórico, o artigo destaca quatro estudos de aprendizagem organizacional dos autores:

1. Argyris e Schön (1978;1996) destacam que a descoberta de erros entre o que foi projetado e o que foi alcançado é importante para que não volte a ocorrer. Esses teóricos possuem conceitos de grande importância, como (i) aprendizagem de ciclo simples, se a rotina se altera, as normas, não, e (ii) a aprendizagem de ciclo duplo que se diferencia, também, pelas mudanças das normas;
2. Daft e Weick (1984) propagaram a interpretação das organizações em relação ao ambiente. Para isso desenvolveram diagrama das relações entre o rastreamento (coleta de dados), a interpretação (análise dos dados) e a aprendizagem (tomada de decisão);
3. Fiol e Lyles (1985) consideram que o que deu certo no passado deveria ser o norte para o futuro na organização;
4. Levitt e March (1988) consideram que a organização depende da sua trajetória ao longo do tempo.

É também observado que um outro grande desafio, no que cerne ao assunto, encontra-se na análise de todo o multinível de processos que se formam em níveis individuais e que acabam transcendendo o grupo, assim como a organização e outras que dela fazem parte; fator responsável por exigir um modelo voltado para qualquer análise que se faça em adequação ao assunto em questão.

Para ajudar a explicar esse multinível, o artigo traz o modelo de aprendizagem organizacional de Crossan, Lane e White (1995), que envolve: A intuição que considera a experiência do próprio indivíduo; A interpretação que é a exposição das intuições mentais do indivíduo; A integração que é a troca de experiências entre indivíduos para benefício da coletividade; A institucionalização que é quando o indivíduo ou grupo internaliza as normas da organização.

Observa-se, então, que o tema é fator que vem entrando em pauta nos mais diversos estudos, principalmente pela diversidade em disciplinas que colocam inúmeras perspectivas sobre estes; fator que representa a terceira constatação à temática, visualizada na pesquisa, assim como em todos os desafios para se construir pontes interdisciplinares para um adequado desenvolvimento de uma teoria que envolve a abrangente capacidade de tornar útil em todos os diversos campos da ciência, sendo este o quarto desafio.

Tal desafio é formado em caráter ainda mais complexo, quando se olha as possíveis constatações voltadas às multiplicidades de conceitos, assim como estruturas voltadas para pesquisas que se relacionam de forma direta para o processo de geração e operação de conhecimentos para uma provável adaptação da performance organizacional.

Ainda é colocado em observação, no presente trabalho, um quinto desafio a ser observado, no que cerne às prováveis metodologias de pesquisa sobre determinada aprendizagem organizacional, com todas as suas possibilidades, assim como sua própria hegemonia de instrumentos que formam toda e qualquer percepção individual presente entre as pessoas compostas na organização.

Por fim, o presente ensaio apresenta a capacidade de apontar e discutir todos os desafios presentes dentro de pesquisas relacionadas a este campo, principalmente na busca por prover aprofundamento teórico voltado a uma eficaz aprendizagem organizacional; assim, também, como um olhar aguçado às práticas e teóricas que fazem alusão ao presente assunto.

O presente texto foca em contribuir para todo e qualquer debate acadêmico dirigido à proposição de projetos voltados para uma pesquisa investigativa em que sejam relatados os desafios que esta pesquisa apresenta em caráter organizacional e multidimensionais para um

envolvimento correto na busca por explorar todas as fronteiras de conhecimento, tornando-se responsável por revisar o conhecimento que é adquirido do assunto na construção formativa de uma metodologia voltada à análise da aprendizagem organizacional.

## **5. Cognições em organizações**

Ann E. Tenbrunsel é Professora na Universidade de Notre Dame e atua com pesquisas na área da psicologia voltada para tomada de decisões; Tiffany L. Galvin é afiliada à Universidade de Massachusetts e atua com pesquisas em estudos organizacionais; Margaret Anne Neale é Professora emérita, Stanford GSB, atua com pesquisas em comportamento organizacional; Max H. Bazerman é autor e pesquisador das áreas de negociação, economia comportamental e ética.

O artigo em tela, de Ann E. Tenbrunsel, Tiffany L. Galvin, Margaret A. Neale e Max H. Bazerman, traz importantes reflexões acerca do estudo do Comportamento Organizacional (CO) sob a perspectiva cognitiva, com o propósito de fornecer background aos pesquisadores para entendimento dessa concepção e fornecer subsídios para pesquisas futuras.

Para os autores, a perspectiva mais cognitiva representa uma mudança dramática no estudo do CO nas últimas décadas e tem influenciado tanto a pesquisa, quanto as aplicações empíricas. Isso porque, até então, o CO, em especial aquele que se baseia no estudo do indivíduo, foi alvo de críticas pela ausência de um conjunto central de teorias. O desenvolvimento teórico estava limitado às teorias da psicologia e, a despeito do estudo excessivo nessa área, não apresentava conexões com os assuntos que interessam aos profissionais (O'REILLY, 1991).

Tenbrunsel et al (2004) consideram as perspectivas cognitivas e as teorias psicológicas centrais para a definição ampliada do estudo do CO, pois facilitam o conhecimento sobre o comportamento individual em organizações, além de incorporarem os processos decisórios.

Nesse contexto, os autores fazem referência aos valores e pressupostos subjacentes à perspectiva cognitiva, distinguindo o trabalho cognitivo do não cognitivo, enfatizando que a pesquisa deve tentar entender o mundo como ele é, e não como gostaríamos que fosse ou pensamos que deva ser.

Assim, destacam que o pressuposto da racionalidade ou maximização de utilidade por parte do ser humano caracteriza muitas teorias do CO. Com base nessa vertente, os erros eram atribuídos à ignorância e à falta de incentivos corretos. Entretanto, essa visão não se mostra útil na descrição real ou do comportamento decisório, dado que se baseia no modo como pensamos que o mundo deveria ser. Entendem os autores que a questão deve se basear num entendimento mais preciso do comportamento humano, como efetivamente observado.

Além disso, mencionam que deve haver uma ligação direta entre teoria empiricamente de CO e as práticas prescritivas e que decisões são fundamentais tanto para entender como para mudar o comportamento individual das organizações.

Nesse cenário, as duas áreas de pesquisa da psicologia que têm auxiliado a entender CO são:

- a) A teoria social da cognição, a qual representa campo descritivo e tenta explicar como as pessoas dão significado ao mundo, isto é, como atribuem significado a outras pessoas e a elas mesmas, e como processos cognitivos influenciam o comportamento social;
- b) A teoria comportamental da decisão, que utiliza modelos normativos para explicar imperfeições nos processos decisórios humanos, focalizando fatores perceptuais,

psicológicos e cognitivos que levam os seres humanos a tomarem decisões que se desviam das predições do “homem racional”.

A busca na literatura de pesquisa social cognitiva em CO em nível micro encontrou vínculo com três domínios centrais: liderança, motivação e avaliação de desempenho. Na teoria comportamental da decisão, de um ponto de vista teórico e empírico, tem sido utilizada como componente básico no desenvolvimento da literatura sobre negociação, tomada de decisão em grupo e administração de recursos humanos.

Quanto à perspectiva cognitiva em pesquisa macroorganizacional este dá ênfase à descrição das organizações como “corpos que ordenam” ou “sistemas de interpretação” enfatizando a importância da linguagem e dos símbolos na construção social da realidade em organizações (PFEFFER, 1981).

Por fim, ao ensejo de conclusão, os autores enfatizam que a cognição social e a teoria comportamental da decisão têm tido influência significativa na pesquisa organizacional tanto em nível micro quanto macro. Isso porque, lançam nova luz sobre assuntos antigos e abrem novas portas para tópicos adicionais. Reconhecem, ademais, que uma nova definição de CO que englobe as duas áreas mencionadas responde em parte as críticas dirigidas a esse campo e asseguram que CO permaneça como um campo que veio para ficar.

## **6. Considerações Finais**

Durante todo o processo de leitura dos presentes trabalhos que foram selecionados para esta apreciação, pode-se observar que, no que concerne às mudanças dentro das organizações, há inúmeras transformações que se formam no transcorrer de todo o setor organizacional, principalmente ao analisar o papel importante que cada setor, pessoal e instituição desempenha dentro da organização.

Visualizei no presente trabalho que selecionar quem melhor se enquadra nas responsabilidades é um dos principais critérios para uma boa efetivação da capacidade de prover uma boa organização dentro da instituição, principalmente no que concerne às funções que estão e estarão sendo desempenhadas, focando em especial na maior produtividade em relação às competitividades para dentro das instituições.

Visualizando a necessidade de tais modificações, observa-se a capacidade humana de fazer adaptações pertinentes às suas funções, principalmente nas modificações diárias das concepções humanas. Todos os mecanismos acabam formando pessoas aptas a colaborar com todas as formas de empreendimento, assim como a capacidade de criar um material, que proporcione a motivação de todos para um melhor desenvolvimento da sinergia voltada ao patrimônio humano dentro da organização.

Fator responsável por produzir melhores resultados dentro da instituição, principalmente ao olhar para o trabalhador e todas as suas necessidades, assim como anseios. Desse modo, trazendo um melhor resultado para todo o desempenho dentro do espaço; principalmente quando se olha para todos os lados e não somente aqueles desempenhados para funções de lucro.

Na presente perspectiva, observa-se que as relações interorganizacionais focam-se especialmente em uma gestão eficaz de conhecimento, principalmente na espera que as próprias organizações possuem em reinventar todas as suas modalidades, principalmente ao que se compreende e se volta para a instituição e sua aprendizagem organizacional.

É nesse sentido, que todo conhecimento será formado, tanto olhando pelo lado individual quanto ao coletivo, na necessidade de uma colaboração entre todos para um melhor

desempenho das funcionalidades da empresa e de tudo o que gira ao seu redor.

Seu maior papel está focado especialmente no conhecimento que se difunde, através de uma avaliação correta do desempenho de todos, assim como a organização de todas as competências, principalmente aquelas que se encontram disponíveis dentro das organizações, na capacidade e busca por avaliar e exprimir todas as competências voltadas à colaboração entre todos dentro de cada uma de suas funções.

Compreende-se, por fim, que as competências dentro dos sistemas organizacionais, acabam desempenhando uma fundamental importância sendo uma ferramenta flexível para a utilização de todos, principalmente, capaz de prover acesso às informações necessárias para cada setor dentro da organização.

Sua gestão acaba sendo responsável por criar uma ferramenta que oferece alternativas voltadas à eficácia de todos dentro da instituição, principalmente na busca por trazer resultados positivos às competências, assim como colocar qualificações orientadas e que sejam corretas, de forma qualificada para todo o desenvolvimento das capacidades que se fazem necessárias a uma formação adequada do gerenciamento dentro de uma determinada organização.

## Referências

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *On organizational learning: theory, method, and practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, v. 2. 1996.

CROSSAN, Mary M. et al. *Organizational learning: Dimensions for a theory*. *The international journal of organizational analysis*, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. *Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo*. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Osmar (Coord.). *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, Cap. 11, p. 235-256. 2007.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. *Organizational learning*. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. *Organizational learning*. *Annual Review of Sociology*, v. 14, p. 319-340, 1988.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. **Introdução: a coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**. In: CLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. Vol. 2. São Paulo: Atlas, Cap. 1, p. 61-97. 2007.

MOZZATO, A. R., GRZYBOVSKI, D., & FRITZ FILHO, L. F. **As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**. *Cadernos EBAPE.BR*. 2021. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/84950>

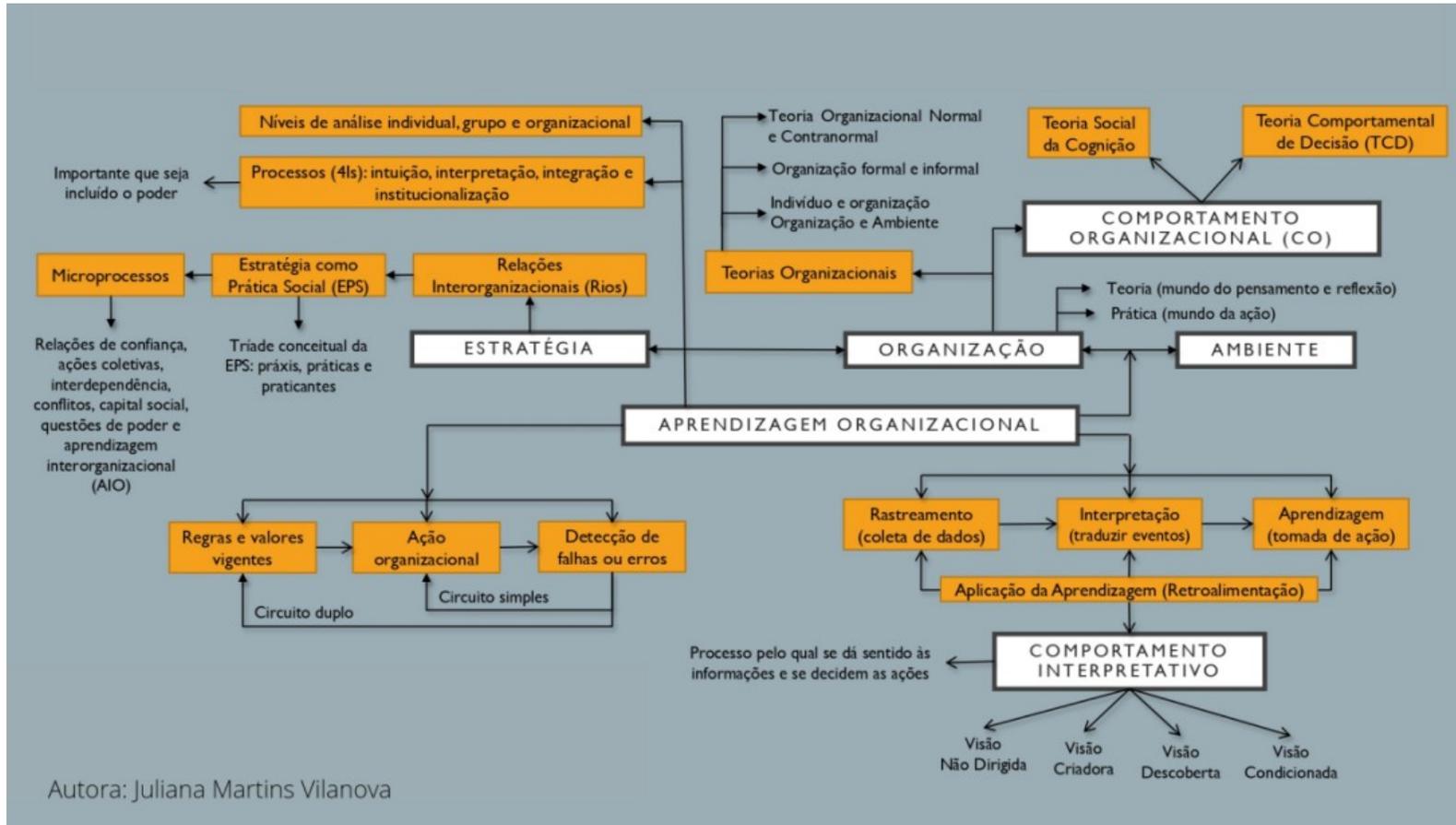
NOGUEIRA, R. A., & Odelius, C. C. **Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional**. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 83 a 102. 2015. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/12602>.

**Organizational behavior, where we have been, where we're going**. *Annual Review of Psychology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1991.

O'REILLY, CA PFEFFER, J. *Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms*. *Research in Organizational Behavior*, 3. p. 1-52, 1981.

TENBRUNSEL, A. E; GALVIN, T. L; NEALE, M. A; BAZERMAN, M. H. **Cognição em Organizações**. In: *Handbook de Estudos Organizacionais / organizadores da edição original Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord; Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fisher organizadores da edição brasileira*. – São Paulo : Atlas, 2004.

**Mapa mental 05: aprendizagem organizacional (Por Juliana Martins Vilanova)**



## **1. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo**

O artigo vem pontuar que a construção de interpretações sobre o ambiente é uma necessidade básica dos indivíduos e das organizações e que o processo de construção pode ser influenciado por vários fatores, como: natureza da resposta procurada, características do ambiente, experiência prévia do pesquisador e método usado para obtê-la. Neste artigo, os autores visam propor uma conceituação das organizações que esteja num nível mais elevado de complexidade sistêmica e incorpore atividades e variáveis organizacionais que não foram captadas em outras abordagens, como também integrar ideias diversas e fatos empíricos que são pertinentes à interpretação organizacional do ambiente.

No enfoque Interpretativo, quatro pressupostos são ressaltados que esclarecem a lógica e as bases racionais em que o sistema interpretativo se baseia: 1. As organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente; 2. As organizações não têm mecanismos separados dos indivíduos para estabelecer objetivos, processar informações ou perceber o ambiente; 3. Os gestores do nível estratégico formulam a interpretação da organização; 4. As organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo pelo qual interpretam o ambiente.

Os autores irão definir a Interpretação como processo de tradução de eventos que cercam as organizações, de desenvolvimentos de modelos para compreendê-los e de montagem de esquemas conceituais entre os gestores-chave. Nesse processo de Interpretação, alguns conceitos são significativos, que envolve o processo global de aprendizagem, que corresponde a três fases:

- a. o rastreamento que é um processo de monitorar o ambiente e de prover dados ambientais para os gestores;
- b. a Interpretação que atribui sentido aos dados, no qual envolve a mente humana com percepções, construção de mapas cognitivos; assim a “ Interpretação é definida como um processo de traduzir eventos e de desenvolver um entendimento compartilhado e esquemas conceituais entre os membros da administração superior”(DAFT; WEICK, p. 239, 1984) e;
- c. a aprendizagem que se distingue da interpretação pelo conceito de ação. Neste sentido, o ato de aprender irá proporcionar dados à Interpretação, sendo que esses estágios de rastreamento, interpretação e aprendizagem são processos que estão interconectados pelo elo do feedback.

Na análise do modelo em que as organizações podem obter conhecimento, é pontuado o modelo de interpretação organizacional, no qual os autores discorrem sobre duas : (1) o quanto a organização acredita que o ambiente possa ser analisado; e (2) quanto a organização se envolve no ambiente para compreendê-lo. No pressuposto da organização quanto à possibilidade do ambiente ser analisado, considera-se a possibilidade da organização presumir que o ambiente externo é concreto, que os eventos e o processo são sólidos, mensuráveis e determinantes.

Assim, buscará descobrir a “interpretação correta”, através de levantamentos de informação, análise racional, cautela e mensuração precisa, sendo que a organização utilizará pensamento linear e lógica, buscando dados e mensurações claros. De outra forma, a

organização pode presumir um ambiente externo não analisável que necessitará de uma estratégia diferente, sendo que a chave é construir uma interpretação razoável que torne a ação prévia sensível e sugira os próximos passos. Desta feita, o processo de interpretação é mais pessoal, menos linear e mais ad hoc.

Na perspectiva de invadirem ou interferirem ativamente no ambiente, as organizações diferem sua abordagem, de forma ativa ou passiva à interpretação, sendo que algumas organizações pesquisam e analisam ativamente o ambiente, valendo-se de recursos para atividade de pesquisa; com orientação técnica; criação de departamentos de planejamento; serviços de monitoração; etc. .Estas são chamadas de realizadoras de experimentos, o que possibilita interpretações diferentes das organizações que se comportam de maneira passiva. Enquanto as organizações passivas aceitam toda e qualquer informação que o ambiente lhes forneça, não buscam ativamente uma resposta no ambiente e o interpretam dentro dos limites aceitos, assim, essas organizações tornam-se avessas a experimentações.

Considerando os pressupostos apresentados de como as organizações podem variar em suas crenças sobre o ambiente e em suas intromissões, os autores descrevem quatro categorias de comportamento interpretativo:

- I. Organização de tipo criadora (enacting) pontua uma estratégia intromissiva e uma presunção de que o ambiente não é analisável. As organizações constroem seus próprios ambientes, reúnem informações, fazem experimentos, ignoram as regras e as expectativas, têm um comportamento de criação(enactement);
- II. As organizações de descoberta são consideradas intromissivas, mas dá destaque para a resposta correta, em um ambiente analisável, utilizando-se de pesquisas de mercado, análises de tendência e previsões para predizer problemas e oportunidades;
- III. As organizações de visão condicionada não são intromissivas e consideram o ambiente analisável, sendo que confiam em processos convencionais de coleta de dados, e as interpretações são desenvolvidas dentro de fronteiras tradicionais. O ambiente é percebido como objetivo e benevolente e limita-se a publicações, relatórios, documentos rotineiros e sistema de informação;
- IV. Na modalidade na visão não dirigida não confiam em dados sólidos, objetivos, porque presumem que o ambiente não é analisável, sendo que os gestores atuam com informações limitadas e fracas, dando relevância para as informações obtidas em contatos pessoais e encontros causais de informação.

Os autores irão ainda pontuar outras características organizacionais associadas às modalidades de Interpretação, considerando: o rastreamento e as características dos dados; o processo de interpretação dentro da organização e da estratégia e os processos de tomada de decisão.

### 1.1. *Apreciação Crítica*

Neste artigo, os autores realizam uma análise da realidade organizacional dentro de uma perspectiva Interpretativista, buscando entender as organizações, considerando os pressupostos em que estão sustentados. Assim, as análises evidenciam que a Interpretação é um processo em que os gestores traduzem dados em conhecimentos e entendimento sobre o ambiente, e nesse processo de Interpretação organizacional vão ser relevantes os pressupostos sobre o ambiente que possuem visões diversas que vão determinar as interpretações

organizacionais em uma dada realidade social.

O paradigma Interpretativista traz elementos significativos nos ambientes organizacionais, pois busca compreender os processos pelos quais as diversas realidades surgem, como se sustentam e como se modificam (MORGAN, 2007, p.16), e, portanto, a realidade das organizações é compreendida a partir da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. Evidenciam que qualquer modelo possui compensações e pontos frágeis, sendo significativo fazer um alerta para que os gestores possam tomar as devidas precauções com relação à interpretação das informações, uma atividade social humana complexa e que, talvez, não se preste a uma mensuração precisa.

## **2. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

O artigo traz uma reflexão sobre teoria e prática organizacional. Inicia com ponderações sobre o entendimento do senso comum, que pontua que a teoria recorre ao mundo do pensamento, enquanto a prática recorre ao mundo da ação, e que teoria e prática são vistas de formas diferentes. Vários filósofos da ciência social vão refutar a ideia do senso comum e considerar que a prática é um constructo teórico e a teorização é em si mesma uma prática.

O caminho para tecer sobre teoria e prática organizacional pontua questões, como: existe uma variedade de práticas e teorias, e diversas concepções de práticas e teorias. Estudos sobre organização, teoria e prática são conceitos mais discutidos pelas ciências humanas e sociais, sendo que existem defensores e opositores de uma teoria organizacional positivista, normal e contranormal.

A perspectiva da coruja da Minerva que só voa ao entardecer, vai considerar que o crepúsculo aparente da modernidade nos remete a compreender o passado e, com isso, pontua a necessidade de avaliar de que a reivindicação não é mais um guia preciso para o futuro. Neste sentido, há a reavaliação do trabalho de dois teóricos da modernidade, que são Marx e Weber, devido aos estudos organizacionais, buscando descrever o desenvolvimento da ciência normal e da ciência das organizações contranormal, considerando as implicações práticas.

Nesse caminhar, dos estudos organizacionais são relevantes os teóricos Marx e Weber, os quais o trabalho deles é importante para compreender a pós-modernidade e para ensinar sobre organização, capitalismo e modernidade.

Weber é considerado o defensor da corporação burocrática como um modelo de eficiência capitalista, já Marx estabelece a necessidade da organização do trabalho em uma força produtiva para o capital. Esses teóricos concordam que a sociedade é dominada pelo capitalismo, e a diferença reside na organização da produção. O que vai unir o conceito entre eles é a racionalização de Weber, que define a avaliação entre fim, meios e resultados da ação social pela aplicação de regras impessoais. Essa racionalização elimina dos negócios aqueles elementos humanos e emocionais que escapam ao cálculo. Assim, a racionalização é um processo de dominação baseado em técnicas aparentemente apolíticas, que facilitou o desenvolvimento do capitalismo e que aumenta a eficiência, mas também desumaniza.

Na perspectiva da ciência organizacional normal, inicialmente, desenvolve-se conhecimentos de gestão, com a intenção de ajudar a organizar o trabalho em um poder ou força produtiva para o capital. Neste sentido é considerada a estrutura dos direitos de propriedade e assegura a gestão para dirigir a produção e apropriar-se de seu produto, sendo considerada como racionalidade capitalista. A organização é definida como sistema formal conduzida para a realização de um objetivo, assim os gestores são direcionados a realizar as

metas organizacionais, de forma eficiente. O modelo Weberiano foi relevante para o desenvolvimento de trabalhos teóricos e empíricos sobre organizações, sendo que a burocracia formal é um dos caminhos para atingir os objetivos organizacionais.

A cientificação sobre teoria organizacional, inicialmente foi modelado como uma ciência aplicada, assim a compreensão positivista da prática da ciência foi relevante para pesquisa organizacional. Foi significativa a influência de Max Weber na análise dos dados em uma organização, como também os estudos de Aston, abordagem estabelecida em Pugh *et al.*, (1963). Houve a formulação de uma teoria organizacional que considera os seguintes elementos: isolar os elementos conceitualmente distintos que entram na burocracia de Weber; traduzir os insights em um conjunto de hipóteses empiricamente testáveis e postular uma estrutura conceitual para analisar a estrutura e o funcionamento das organizações.

Nessa perspectiva foram destacados conceitos teóricos em variáveis mensuráveis independentes e dependentes, assim a ciência organizacional normal não examina a relação entre problemas e explicações, mas entre as variáveis independentes e dependentes e perde de vista a utilidade prática da teorização.

A ciência organizacional contranormal busca argumentar o que era estabelecido na ciência organizacional normal, quando expressa a necessidade de dar ênfase às características humanas da organização, que é a afetividade humana. Assim, o paradigma interpretativo vem como alternativa, utilizam o conceito de ação social e buscam analisar as relações sociais nas organizações. O autor pontua que as organizações devem ser explicadas pelo conhecimento das intenções que fazem as pessoas agirem. Além de observar a natureza social das organizações, também revela a possibilidade de uma pluralidade de metas concorrentes de grupos diversos nas organizações. Então o foco dessa ação está nas pessoas e o que fazem e porque fazem de fato, sendo significativa a pesquisa ideográfica das organizações, que tentam tornar implícita a experiência humana, conforme definem Sanders (1982), Morgan e Smircic (1980) h.

O autor na análise das organizações traz a crítica do empirismo e o conceito radical de poder, do marxismo tradicional a Foucault e a crítica do empirismo ao relativismo moderno, então nessas abordagens são discutidos temas como poder e controle para os estudos organizacionais. A abordagem final do texto traz uma avaliação e alternativa da ciência normal e contranormal.

## *2.1. Apreciação Crítica*

O texto faz uma reflexão sobre teoria e prática nas organizações, dentro do paradigma positivista e interpretativista, que estão inseridas no campo da modernidade. Nos estudos organizacionais sobre a ciência organizacional normal e contranormal há opiniões que o modo de organizar e de saber estão mudando, isto implica reformulações nas práticas organizacionais.

E considerando o ponto de vista da ciência organizacional normal que traz em seu bojo o formalismo impessoal, a eficiência e o conhecimento técnico, observa-se que nesta perspectiva a administração não considera o ser humano, mas prioriza, acima de tudo, a racionalização que aumenta a eficiência, mas desumaniza as pessoas.

A perspectiva da ciência organizacional não formal vem a ser uma alternativa de analisar as relações no contexto das organizações, sendo relevante, em todo o processo, os significados da realidade social apresentada. Revela possibilidades de metas decorrentes de diversos grupos e atenta-se para a experiência humana no contexto das organizações. Como define o autor “quando se administra sem considerar as pessoas, qualquer coisa fica

moralmente permissível”, assim, torna-se relevante uma administração que dá ênfase às pessoas e não aos processos.

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

O texto busca refletir sobre as relações interorganizacionais (Rios) com base na estratégia como prática social (EPS). Vários estudiosos debatem sobre as relações interorganizacionais como prática recorrente, guiados pela racionalidade instrumental e pela visão econômica. Outras dimensões, na visão de outros autores, precisam ser relevadas como as dimensões sociais, ambientais e de sustentabilidade.

Na perspectiva de considerar racionalidades alternativas à instrumental, são relevantes os pressupostos teóricos críticos da estratégia e dos estudos organizacionais, associando a uma visão relacional de estratégia. Nesse sentido, os autores abordam que as Rios ocorrem no cotidiano por meio de interações entre os diferentes agentes e que há necessidade de compreender as dinâmicas que ocorrem além das fronteiras organizacionais. Observa-se o predomínio das correntes funcionalistas, prevalecendo o valor utilitário nas relações interorganizacionais e que outros estudos vão focalizar a análise no nível micro das estratégias trazendo temas emergentes para discussão, como: relações de confiança; ações coletivas; interdependência; conflitos; capital social; questões de poder e aprendizagem Interorganizacional (AIO). Assim, nesta ótica, é analisar os microprocessos, de forma macro nas relações estabelecidas em diversos espaços. Sendo uma aproximação da visão decolonial do conhecimento em gestão.

Os autores iniciam uma discussão sobre os estudos das relações interorganizacionais para além da perspectiva funcionalista e da racionalidade instrumental, em que pontuam sobre as bases do paradigma funcionalista e da racionalidade instrumental presentes nos estudos organizacionais e interorganizacionais. Assim, os estudos das Rios tendem a seguir a colonialidade do poder, advindos do pensamento eurocêntrico e norte-americano. Os autores apontam o teórico Tenório (2009) como propulsor de mudança na renovação da gestão, contrapondo-se ao enfoque funcionalista, à racionalidade instrumental e ao pensamento eurocêntrico e norte-americano. Assim, discute-se uma visão crítica sobre a racionalidade instrumental e buscando um olhar da realidade social para compreendê-la melhor.

Nessa perspectiva de renovação da gestão inicia-se um caminho de mudanças na forma de gerar conhecimento, podendo trazer avanços nos estudos sobre as Rios, e possibilitando uma sociedade mais justa. Portanto, enquadra-se, nessa linha de renovação de gestão, a EPS que busca o bem social. Segundo Whittington (1996) existe uma tríade conceitual da EPS: a práxis de estratégia; práticas de estratégia e os praticantes de estratégia, sendo esses conceitos significativos na análise dos trabalhos desenvolvidos e buscando contemplar a complexidade que envolve o fenômeno. Outra dimensão posta à discussão é a visão relacional da estratégia que amplia o olhar sobre as realidades dos diferentes contextos que mantêm as relações interorganizacionais, assim, nesta visão o foco é a cooperação.

No estudo da perspectiva relacional na análise dos microprocessos nas relações interorganizacionais, a sociedade é a referência, sendo impactada pelo movimento global e do local. Nesta perspectiva de análise há uma conexão entre o todo e o local, ambos se influenciam. Há um processo colaborativo, interdependência entre os agentes, em que predomina o coletivo.

Considerando as relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia de prática social, os autores definem como arranjos relacionais entre atores humanos e não humanos, sustentando que os fenômenos sociais requerem um esquema conceitual que contemple a ontologia objetiva e subjetiva. Nesse sentido, os agentes humanos se comprometem com conduta cooperativa e compartilham estados mentais. Há uma intencionalidade coletiva, também há uma análise de microprocessos, que podem ser aqueles que ocorrem nos laços da Rios que podem ser relações de confiança, ações coletivas, interdependência, conflitos, capital social, questões de poder. Nos estudos da Rios, sob olhar da EPS, é significativo que o pesquisador possa se despir de preconceitos, não fazer distinção entre sujeito e objeto e apreender as relações nesta transação.

### *3.1. Apreciação Crítica*

O texto é significativo por abordar a análise das relações interorganizacionais, na perspectiva da estratégia da prática social. Traz em seu bojo um novo olhar, considerando o sistema social em suas nuances, utilizando a visão relacional e possibilitando enxergar a sociedade como fundamental no processo, estabelecendo um olhar do local para o global e vice-versa. É uma nova perspectiva de olhar, observando o resultado das práticas construídas pelos agentes, que buscam se associar/desassociar em diversos arranjos.

## **4. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional**

O artigo expõe os desafios de caráter teórico, conceitual e metodológico na realização de planejamento de projetos de pesquisa. Os autores iniciam sua discussão fazendo referência às diversas abordagens teóricas no campo da aprendizagem organizacional e da gestão de conhecimentos.

Os autores apontam alguns teóricos que foram significativos nos estudos sobre aprendizagem organizacional, em que situa as contribuições na conceituação sobre este referencial teórico. Assim, apontam os teóricos Argyris e Schön (1978; 1996) que pontuam a abordagem como processo de detecção de falhas, seguido de análise para correção de rumo, também incluem teorias da ação adotada, teorias em uso e aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo, além de definir a aprendizagem como processo individual e coletivo de investigação (investigação e análise) pelo qual as teorias em uso organizacionais são construídas e modificadas.

Daft e Weick consideram a visão organizacional como sistemas de interpretação e estavam particularmente interessados em como as organizações interpretam o ambiente. Para esses autores, os indivíduos vêm e vão, mas as organizações preservam conhecimento, comportamentos, mapas mentais, normas e valores. Levitt e March (1988) ponderam que as organizações codificam, armazenam, retêm e transferem lições de sua história, independente da rotatividade de pessoal e da passagem do tempo.

Na concepção de Fiol e Lyles (1985) a aprendizagem organizacional é definida como o desenvolvimento de ideias, conhecimento e ações entre ações passadas, a efetividade dessas ações e ações futuras também se apresentam como processo de aprendizagem como mudança, tanto comportamental quanto cognitiva. Na visão de Levitt e March, a organização é um aprendizado codificado por inferências históricas transformadas em rotinas que orientam o comportamento, pontuam que há uma transferência de nível de aprendizagem, do individual para a organizacional, isso ocorre quando as rotinas organizacionais são modificadas, criadas ou alteradas.

Os autores apontam que a aprendizagem organizacional é multinível, pois o fenômeno depende do aprendizado a níveis de indivíduo, grupo e organizacional e interorganizacional e que vai exigir abordagens multidisciplinares e multiníveis para seu estudo. Para tanto, é importante que a experiência interaja com o contexto para possibilitar conhecimento, em um processo que se dá de forma cumulativa e mutuamente entre organização e ambiente.

No reconhecimento do fenômeno, é importante a investigação de construto em diversas perspectivas, considerando a análise teórica escolhida, seja no paradigma humanista radical, estruturalista radical, interpretativista ou funcionalista. Também é significativo, nesse quadro de análise dos fenômenos, o fator político, conforme especificou o teórico Lawrence *et.al* (2005), de acordo com a análise dos autores.

Outro desafio apontado para aprendizagem organizacional são a Interdisciplinaridade, o desafio conceitual e o metodológico. Assim, pontuam que a aprendizagem organizacional podem abranger diversos campos teóricos, conforme define Antonello e Godoy (2011) que pontuam os campos psicológico, sociológico, cultural, histórico, metodológico e gestão. O desafio conceitual é pontuado como um problema na pesquisa do tema, considerando a multiplicidade de conceitos teóricos, que dificultam definir o construto de método de mensuração de fenômeno nas organizações.

Os autores abordam a falta de consenso nos significados de aprendizagem organizacional, considerando os estudos realizados sobre a temática. Na questão do desafio metodológico, considerando a perspectiva multidisciplinar e multiparadigmática, tem sido um desafio metodológico para a pesquisa, assim, mesmo diante de diversas possibilidades de instrumentos de pesquisa de aprendizagem organizacional, é significativa a escolha do método a partir dos objetivos da pesquisa.

#### *4.1. Apreciação Crítica*

O artigo apresentado, que aborda os desafios da Pesquisa em aprendizagem organizacional, faz uma reflexão dos desafios postos no planejamento da pesquisa organizacional, seja de caráter teórico-conceitual ou metodológico. Assim, observa-se uma construção de conceitos advindos de diversos teóricos e a necessidade de uma compreensão sobre os procedimentos metodológicos a serem desenvolvidos na pesquisa organizacional. No reconhecimento do fenômeno, é importante a investigação de construto em diversas perspectivas, considerando a análise teórica escolhida, seja, no paradigma humanista radical, estruturalista radical, interpretativista ou funcionalista, além de considerar neste processo intuição, interpretação, integração e institucionalização que interagem entre si.

### **5. Cognições em Organizações**

O artigo vem trazer uma reflexão sobre o estudo de comportamento organizacional, numa perspectiva mais cognitiva, impactando na pesquisa e nas aplicações no campo. O comportamento organizacional se baseia no estudo do indivíduo, mas tem tido críticas decorrentes de um embasamento teórico mais robusto. Assim, os autores refletem sobre a necessidade de entender o comportamento em organizações, as perspectivas cognitivas e as teorias psicológicas.

Os autores discutem, inicialmente sobre os valores subjacentes que balizam as pesquisas sobre comportamento organizacional, depois analisam os fundamentos psicológicos

de uma perspectiva cognitiva das organizações, observando o desenvolvimento das áreas de cognição social e teoria comportamental de decisão (TCD) e finalizam o debate com as contribuições da perspectiva cognitiva para micro e macro de conhecimento organizacional, além da sua aplicação na perspectiva cognitiva em organizações.

Na questão apontada sobre os valores e pressupostos subjacentes, os autores pontuam que “a pesquisa deve entender o mundo como ele é, não como gostaríamos que fosse ou pensamos que deva ser”. Expõem o pressuposto de que a racionalidade se faz onipresente entre teorias e pesquisadores organizacionais, seja a nível micro e macro. Enfatiza também a importância da participação, da cooperação, do coletivismo e empowerment, antes que existisse o embasamento empírico. Outro ponto considerado é que a pesquisa descritiva se fortalece quando comparada a padrões normativos, assim é significativo que a pesquisa descritiva possa fornecer adaptações importantes para prescrições normativas. Nesse sentido, decisões são importantes tanto para entender como para mudar o comportamento individual em organizações.

Quanto aos fundamentos psicológicos da pesquisa cognitiva em organizações, vão considerar a teoria social da cognição e a teoria comportamental da decisão. A pesquisa de cognição social é um campo puramente descritivo que tenta explicar como as pessoas dão significado ao mundo; já a teoria comportamental da decisão vai utilizar modelos normativos para explicar imperfeições nos processos decisórios humanos.

No processo de discussão sobre cognição social, alguns autores questionam se a cognição social está apenas preocupada com o modismo da psicologia cognitiva, desconsiderando os fenômenos sociais. A pesquisa de campo da cognição social é relevante para as seguintes categorias: teoria da atribuição, memória, estrutura de conhecimento, autoconceitos, atitudes e mudanças de atitudes.

### *5.1. Apreciação Crítica*

O artigo nos possibilita fazer uma reflexão sobre cognição social e teoria comportamental de decisão como elementos significativos na pesquisa organizacional, a nível micro e macro. Os conceitos trazidos na discussão da cognição social trazem um novo olhar sobre questões que muitas vezes são deixadas de lado pelos pesquisadores e teóricos e nos faz repensar sobre comportamento organizacional possibilitando que líderes e gestores tomem melhor decisões nas organizações.

## Referências

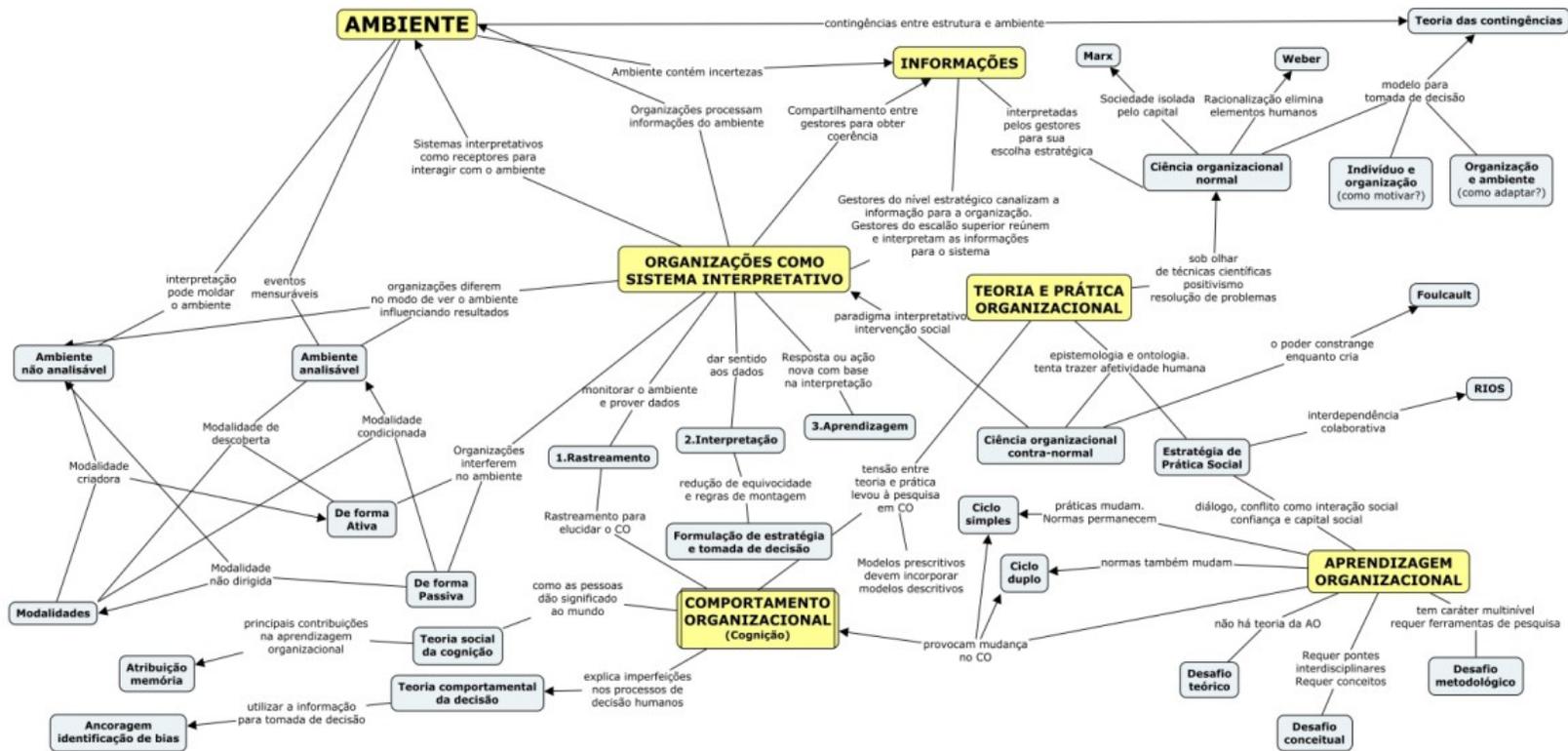
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: from experience to knowledge. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. On organizational learning: theory, method, and practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, v. 2. 1996.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- CALDAS, M.P; BERTERO, C.O. Teoria das Organizações – Parte I (Cap. 2 Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações), 2007.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- LAWRENCE, T. B. et al. The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180-191, 2005.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.
- MARX, K. Contribution to the critique of Hegel's philosophy of right. In: Karl Marx and Friedrich Engels (1975-), Collected works. New York: International Publishers, 1843. v. 3.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, 5(4), p. 491-500, 1980.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social, **Cadernos EBAPE**, Early View, 2021.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos EBAPE**, BR, v.13, n. 1, 2015.
- PUGH, D. S. *et al.* A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8, p. 289-315, 1963.
- SANDERS, P. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, 7(3), p. 353-360, 1982.
- TENDRUSEL, A. E. GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BASERMAN, M. H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos*

Organizacionais. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

TENÓRIO, F. G. Pensamento crítico versus pensamento tradicional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 7, p. 525-526, 2009.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. Long range planning, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

## Mapa mental 06: organizações e o ambiente em que atuam (Por Adriana Kirley)



Autora: Adriana Kirley



## **1. Organização como sistemas interpretativos: em busca de um modelo**

Os autores Caldas e Bertero (2007) introduzem o capítulo *Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo*, fazendo uma comparação entre as organizações e o jogo das 20 perguntas, equiparando-os no sentido das limitações e do empenho na busca por respostas, para a partir daí descobrir demandas que os consumidores desejam e que outras organizações ainda não atendem. Enfatizam que a sondagem do mercado é vantagem competitiva quando antecede seus concorrentes, a mudança de interesse das pessoas ou mudanças de contexto e oportunidades.

Todo esse mapeamento culmina na temática interpretação. Caldas e Bertero (2007) dizem que a construção de interpretações sobre o ambiente é uma necessidade básica dos indivíduos e das organizações. Ainda versam sobre o rastreamento (*scanning*), que é um fundamental na compreensão do comportamento organizacional.

Considerando que Boulding (1956) afirma que as organizações estão entre os sistemas mais complexos, o estudo analisado visa propor uma conceituação das organizações que esteja num nível mais elevado de complexidade sistêmica e incorpore atividades e variáveis organizacionais que não foram captadas em outras abordagens (WEICK; DAFT, 1984). Toda abordagem ao estudo de organizações é elaborada sobre pressupostos. Nesse sentido o artigo se baseia no sistema interpretativo e traz quatro pressupostos que o norteiam.

O primeiro pressuposto paralelo à escala de Boulding de complexidade sistêmica, afirma que as organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente em que estão inseridas, tais como, tendências, concorrentes, mercado, entre outros.

O segundo pressuposto trata a relação de interpretações individuais x organizacionais, com características e memórias do que ocorre ao longo do tempo, preservando seu conhecimento graças ao compartilhamento de informações que é inerente ao sistema de informações.

O terceiro pressuposto afirma que o grupo de gestores é responsável pela interpretação do ambiente, uma vez que os participantes da organização, que estão abaixo da linha de gestores, não possuem informações que dizem respeito à organização.

Por fim, o quarto pressuposto indica que as organizações se diferem no modo de interpretação do ambiente, em que cada uma desenvolve sua maneira de analisar o ambiente e assim, define as informações relevantes para a organização.

Quanto à interpretação, os autores afirmam que consiste na tradução de eventos, em que os gestores captam dentro das informações obtidas apenas o que tem maior relevância para a organização, ignorando a maior parte das informações.

A interpretação não consiste em um processo simples. Para fins de aprendizagem organizacional, os autores apresentam três estágios de aprendizagem, quer sejam: o rastreamento que diz respeito à coleta de dados, a interpretação dos dados coletados traduzindo-os em informações relevantes para a organização e a aprendizagem que se refere à ação promovida pela organização frente às informações obtidas.

Em seguida, os autores utilizam duas dimensões para explicar as diferenças sobre interpretação organizacional, que são as crenças do ambiente externo e a intrusão da organização no ambiente. Quanto ao ambiente externo, ponderam que a organização pode considerar que o ambiente é concreto com processos mensuráveis e racionais ou podem entender que o ambiente é subjetivo, menos analisável. Quanto à intrusão organizacional,

essas organizações são menos passivas, pois entram e interferem no ambiente em que atuam, realizando pesquisas e testagens para nortear suas ações e prever reações.

Caldas e Bertero (2007) seguem se referindo ao comportamento interpretativo das organizações descrevendo quatro categorias desse comportamento. A organização criadora é caracterizada pela intromissão no ambiente e premissa de que o ambiente não é analisável, assim, atua na criação de seu próprio ambiente, de forma ativa, pesquisando, experimentando, criando seu mercado e produtos, sem esperar que o meio lhe indique o que deve ser produzido.

Na descoberta, as organizações também são caracterizadas pela intromissão, mas com comportamento passivo, atuam em ambiente analisável com pesquisas, mapeamentos e análises minuciosas a fim de identificar problemas e oportunidades e, através deles, nortear sua atuação. As organizações de visão condicionadas, por sua vez, não possuem característica intromissiva e tratam o ambiente como analisável, utilizando métodos tradicionais de coleta de dados, modelo de atuação mais confortável.

Já as organizações de visão não dirigida, com visão passiva e presunção de ambiente não analisável, estão abertas a várias linhas de informações, vindas desde fontes informais e subjetivas, sem análises mais profundas.

Os autores mencionam outras características organizacionais vinculadas à interpretação, que dizem respeito: (1) ao rastreamento e característica dos dados; (2) ao processo de interpretação dentro da organização; e (3) à estratégia e aos processos de decisão que caracterizam cada modalidade (CALDAS; BERTERO, 2007).

O artigo analisado esboça um modelo de organização pautado nos sistemas de interpretação, apresentando as variáveis de que o ambiente externo é analisável e a intrusão no ambiente e, a partir disso, apresenta as modalidades de interpretação (criação, descoberta, visão não dirigida e visão condicionada), bem como explica os comportamentos de interpretação, desde a criação do ambiente até a observação passiva. O modelo também faz previsões sobre as características de rastreamento, interpretação e estratégia, e comportamento decisório da administração.

Na visão dos autores, as organizações precisam de mecanismos para interpretar eventos do meio em que estão inseridas e assim nortear suas ações, inclusive por questão de sobrevivência. As interpretações podem figurar como um dos mais importantes papéis das organizações, e, praticamente, todas as atividades organizacionais estão sujeitas à interpretação, e, somente através dela, os tomadores de decisão podem apresentar respostas frente aos problemas e oportunidades.

Quanto à gestão, o estudo enfatiza que cabe aos gestores da alta cúpula o papel de interpretar, dar sentido às informações e indícios e, assim, trazer à tona seu significado junto à organização. Em contraponto, afirma que os gestores podem ser estimulados a descobrirem novos cenários com adoção de novos pressupostos e interpretações.

Os autores concluem o estudo sinalizando a tentativa de construir um modelo geral e simples, sem especificação de detalhes, mesmo que a interpretação seja uma atividade complexa. Trazendo à tona que a interpretação é fundamental para dar sentido às informações e às ações. Sugerem ainda que as ideias trazidas no artigo sejam um ponto de partida para interpretar a riqueza e a complexidade das organizações.

## **2. *A coruja Minerva: reflexões sobre a teoria na prática***

No texto Introdução: *A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática*, os autores Richard Marsden e Barbara Townley trazem à tona questões sobre teoria e prática. Como esses conceitos divergem em forma, indicando, a priori, a prática como mais real, enquanto a teoria figura como antagonista, sugerindo que teoria e prática figuram em lados opostos. O estudo dos autores traz a problemática de identificar a relação entre a teorização dos acadêmicos e a prática daqueles que constituem as organizações.

Primeiramente, os autores enfatizam a importância da teoria organizacional, como teoria de gestão que reúne esforços para construir a prática. Seguindo pela relevância das teorias organizacionais que debatem sobre a forma futura das organizações e sobre as vidas tangíveis dos que as constituem, ponderando que o passado não é um guia adequado para o futuro e que práticas antes utilizadas já não funcionam adequadamente na construção de um novo modelo.

Os autores reavaliam os trabalhos de Marx e Weber visto que os estudos organizacionais se desenvolveram durante seus estudos. Essa reavaliação visa explicar o desenvolvimento da ciência organizacional normal e contranormal e suas discordâncias no campo prático.

O surgimento dos estudos organizacionais são ligados a Weber que defendia a burocracia como modelo para eficiência capitalista. Nesse contexto, Weber é conhecido como crítico de Marx. Ainda assim, o estudo de Marsden e Townley (1998) frisa que ambos, juntos, têm grande relevância nos estudos sobre organizações, capitalismo e modernidade.

Marx iniciou seus estudos basicamente sobre a desorganização da vida nas ruas, o que já era consequência da vida fabril, frente à dissolução do feudalismo. A dissipação das relações pessoais que havia no feudalismo e a organização da força de trabalho voltadas para a produção foram relacionadas e compreendidas como aspectos de um mesmo processo, graças à visão Marxista, vinculando o capitalismo à modernidade.

A racionalização do trabalho é característica dos estudos de Weber, que deram vez a um processo mais abrangente denominado de administração burocrática e possui forte influência no capitalismo. Weber destacava que, embora a racionalização fosse benéfica no sentido da eficiência, no quesito pessoas ela desumaniza. Essa racionalização do trabalho conceituada por Weber é o ponto que Marx deixava de explicar em seus estudos sobre o capital.

Os trabalhos de Marx e Weber foram baseados em diversos estudos das teorias clássicas sobre organizações, com intuito de promover uma organização eficiente do trabalho frente ao capitalismo. Esses esforços deram origem a um conceito importante para os estudos organizacionais, a gestão.

Os autores indicam, ainda, que, devido ao olhar peculiar para as pessoas, o modelo weberiano de burocracia foi ponto de partida para a maioria dos estudos sobre organizações. Durante os anos 50 e 60, o conhecimento científico ganhou espaço com esforço para estudos no campo da gestão, a fim de prover conhecimento que melhor atendesse os gestores. Surge então a primeira geração de teóricos organizacionais que tornaram o estudo das organizações como ciência aplicada.

Estudos de Aston foram precursores na ciência organizacional normal que investigaram os conceitos weberianos aplicados a uma organização em funcionamento real. Nele, foram interpretadas variáveis empíricas que, por sua vez, foram relacionadas ao

contexto factível. Assim, foram identificadas variáveis dependentes e independentes utilizando técnicas de regressão. Compreendeu-se a partir daí que a burocracia não figura isoladamente e que ela poderia ser analisada através de diversos fatores inerentes à realidade organizacional que agregariam na definição da melhor forma de organizar o trabalho. Fortalece-se a premissa de que as teorias organizacionais ligavam metodologicamente as organizações, os indivíduos e o meio ambiente.

Nesse contexto, a ciência organizacional normal ressalta o fortalecimento na relação entre trabalhadores e gestores. Estudos organizacionais indicam os gestores como peças-chave na organização para condução do progresso econômico, com o papel de tornar os recursos produtivos. Como conhecedores da estrutura e do ambiente, os gestores têm indicadores e informações baseadas em estudos, portanto a melhor posição para administrar. Inclusive podendo avaliar ações em diferentes pontos de vista, como por exemplo, para alcançar maior eficiência, a ciência indica o aumento de regras, porém, para aumentar a satisfação, recomenda-se reduzir a estratificação das recompensas.

A ciência organizacional contranormal, em contrapartida, busca escapar do foco em cálculos, concentrando seus esforços na afetividade humana. Esse conceito radical defende que as pessoas sofrem forte influência ao que vivenciam nas organizações e que essas estruturas devem ser repensadas de forma que aumentem a criatividade e realização das pessoas.

Destacam os autores que as avaliações das ciências organizacionais normais e contranormais, positivas ou radicais têm divergências que podem ser acentuadas pelo observador de acordo com suas predileções pessoais, como também por sua nacionalidade e pelas influências de cada país na estruturação desses conceitos. Outra reflexão trazida pelos autores é de que seja mais produtivo analisar a situação sobre a face de eficiência versus desumanização.

Bauman (1989) diz, sobre princípios de organização no contexto do holocausto, que transformar pessoas em medidas quantitativas as desumaniza, permitindo que sejam tratadas com indiferença. Diz, ainda, que a organização burocrática conflitua com interesses vitais dos atores, que a racionalização cria distância social. Ao mencionar o holocausto, os autores reforçam que ele foi uma regra que não levou em consideração as pessoas.

Os autores Marsden e Townley (1998) dizem que, para Marx, o capital aliena enquanto produz. Para Foucault, o poder tanto dá poder como reprime e, para Weber, a racionalização aumenta a eficiência e, ao mesmo tempo, desumaniza.

A questão que permeia entre essas linhas de pensamento não figura entre o certo e o errado, mas em compreender a dialética entre essas duas faces, positivista e radical que estão inseridas no modernismo e no capitalismo.

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2021), no artigo *As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social*, apresentam questões para além do capital que merecem atenção no contexto de relações interorganizacionais, que sejam dimensões sociais, de sustentabilidade e ambientais que também geram valor.

Inicialmente, os autores tratam da relevância de se discutir as relações interorganizacionais como prática social, salientando que a relevância desse estudo é de forma expansiva e buscando subsídios teóricos nacionais e internacionais. Também frisam que as

relações interorganizacionais se dão de forma cotidiana com agentes que possuem interesses semelhantes. A análise dessas relações parte de microprocessos das organizações, como conflitos, relações de confiança, poder, aprendizagem, entre outros, que envolvem interdependência colaborativa.

Considerando a aprendizagem organizacional, os autores destacam os microprocessos como favoráveis, pois neles é possível identificar uma dependência colaborativa, com diferentes atores, mas com objetivos em comum. As tarefas conjuntas e trabalhos que se complementam são facilitados na lógica de estratégia como prática social. Essa interdependência de objetivos ressalta o compromisso assumido entre as partes nas relações interorganizacionais.

O poder também é configurado como importante no artigo, visto que, através dele, pode-se influenciar, auxiliar na resolução de problemas e na geração de conhecimento, se utilizado de forma positiva.

Os autores são enfáticos em demonstrar que as relações interorganizacionais são fruto de práticas cooperativas e colaborativas, em que os indivíduos agem em prol da coletividade em detrimento do individual. É notória a importância desse modelo de trabalho colaborativo para o alcance de resultados. Contudo, pesquisas nesse campo ainda são necessárias em espaços diferenciados, para além de ambientes econômicos, como ambientes virtuais, fortalecendo, assim, o modelo.

#### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

A revisão de literatura intitulada *Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional*, pesquisada pelos autores Nogueira e Odelius, trata de desafios enfrentados pelos pesquisadores dessa temática.

Os autores trazem, *a priori*, o alto ritmo das mudanças que temos na atualidade, a facilidade na comunicação entre indivíduos e o volume de informações que sofreu incremento nas últimas décadas. É nesse contexto que as organizações estão inseridas atualmente.

O primeiro obstáculo identificado pelos autores para aprendizagem organizacional é a ausência de uma teoria geral de aprendizagem organizacional que possa ser utilizada como referência para estudos dessa natureza. Apesar do grande volume de conteúdo produzido sobre o tema, ainda não há uma teoria específica para tal.

A aprendizagem organizacional é um estudo interdisciplinar, com riqueza peculiar por ser desenvolvido a partir de diversas pesquisas em áreas, como sociologia, psicologia, gestão, engenharia, etc. a partir dessa análise, os autores apresentam o segundo obstáculo desse modelo de pesquisa, que é interrelacionar o conhecimento produzido sobre aprendizagem organizacional nessas diversas áreas.

A seguir, vemos o desafio de se consolidarem conceitos nos estudos dessa área. Em que, por vezes, o mesmo indicador é estudado, com nomenclatura diferente. Devido à aprendizagem organizacional, apresenta-se como um fenômeno multinível, que exige abordagens multidisciplinares e multiníveis para o seu estudo, os autores também relatam desafios metodológicos com o desafio de utilizar várias ferramentas para alcançar resultados e relacionar fenômenos da área.

Nogueira e Odelius (2015) dizem que a visão da aprendizagem weberiana representa “formidável poder devido ao conhecimento profissional” e, assim, a burocracia possui tendência de fortalecer-se mais pelo saber prático do serviço.

Sendo a aprendizagem um fenômeno multinível e multifacetado, é desafiador para o pesquisador a identificação e o planejamento de uma investigação, sendo necessário avaliar o construto em diversas perspectivas.

A noção de aprendizagem organizacional refere-se ao processo pelo qual a aquisição de conhecimentos e de entendimentos sobre a realidade possibilita uma melhoria da ação organizacional. Nesse sentido, as organizações não atuam de forma isolada, principalmente, no campo da aprendizagem, em que é importante atentar às suas similares.

Por fim, os autores concluem com o desafio metodológico, enfatizando que o instrumento de pesquisa de aprendizagem organizacional, tanto qualitativa como quantitativa, é amplo e que existem certos limites na aplicação de metodologias de pesquisa. Por isso, é necessário atuar com cautela na definição dos métodos e processos de investigação adequados para o sucesso de pesquisa nesse tema.

## **5. Cognições em organizações**

O estudo *Cognições em organizações*, dos autores Tendrusel, Galvin, Neale e Baserman (2004), trata da perspectiva cognitiva, trazendo à tona aspectos do comportamento humano que devem embasar o comportamento organizacional. Nesse sentido, os autores mencionam a importância do desenvolvimento de modelos descritivos de cognição e tomada de decisões que caminhem para um melhor entendimento do comportamento organizacional.

A psicologia possui duas áreas que buscam melhor compreender a cognição, que são a teoria social da cognição e a teoria comportamental da decisão, que são áreas subjetivas e descritivas da psicologia.

A cognição social busca a compreensão de como alguns aspectos sociais interferem no processamento de informações e absorção de conhecimento. Nesse campo de cognição social, os autores destacaram as seguintes áreas: teoria de atribuição, memória, estrutura de conhecimento, autoconceitos, atitudes e mudanças de atitude e controle mental. A teoria comportamental da decisão, por sua vez, parte do pressuposto de decisões racionais, com indivíduos agindo em interesse próprio.

A cognição social aplicada à pesquisa microorganizacional encontra, na literatura, vínculo com liderança, motivação e avaliação de desempenho. Em pesquisas organizacionais indicadas no artigo, nas quais ocorreu a combinação de atribuições da liderança com seus subordinados, respostas similares de um com relação ao outro, negando a influência do líder sobre os subordinados.

Quanto à motivação, esta é objeto de um grande esforço em pesquisas, assim como liderança. A motivação intrínseca possui forte relação com o desempenho e atribuições do indivíduo. Já tarefas rotineiras e repetitivas indicaram baixa motivação. Contudo, a motivação poderia ser elevada se houvesse ações para melhoria da autoestima no trabalho, oportunidades de carreira compatíveis, entre outros aspectos comportamentais.

As avaliações de desempenho, por sua vez, oferecem diferentes perspectivas de um mesmo fenômeno, quando analisado por perspectivas diferentes, como a ótica dos superiores e dos subordinados, por exemplo, o baixo desempenho pelos subordinados é geralmente atribuído a fatores externos à organização. A mesma questão respondida pelos superiores atribuiu o fracasso a fatores internos da organização.

A teoria comportamental da decisão tem especial relevância no campo das negociações, na tomada de decisões e na administração de recursos humanos. A literatura indica influência da cognição social na tomada de decisão organizacional, também sugere que

perspectivas compartilhadas podem criar estruturas de conhecimento que guardarão a lógica administrativa que, por sua vez, tem influência na estratégia e aprendizagem organizacional.

Os autores reforçam que as organizações influenciam e são influenciadas por crenças individuais, sentimentos, comportamentos e pensamentos, tanto em nível micro como macro. Por isso a relevância de maiores informações sobre cognição em organizações para o desenvolvimento da capacidade de melhor tomada de decisões, pois através delas é possível incrementar o desempenho individual e organizacional.

## **6. Apreciação Crítica**

A revisão dos artigos promoveu reflexão acerca do ambiente em que as organizações estão inseridas e a influência dos indivíduos sobre elas. Primeiramente, com maior espaço no âmbito da pesquisa dentro do campo das organizações e as formas de interpretar os fenômenos e comportamentos do ambiente e o esforço em traduzi-los de forma fiel em informações coerentes, relevantes e provocadoras de ações por parte dos gestores.

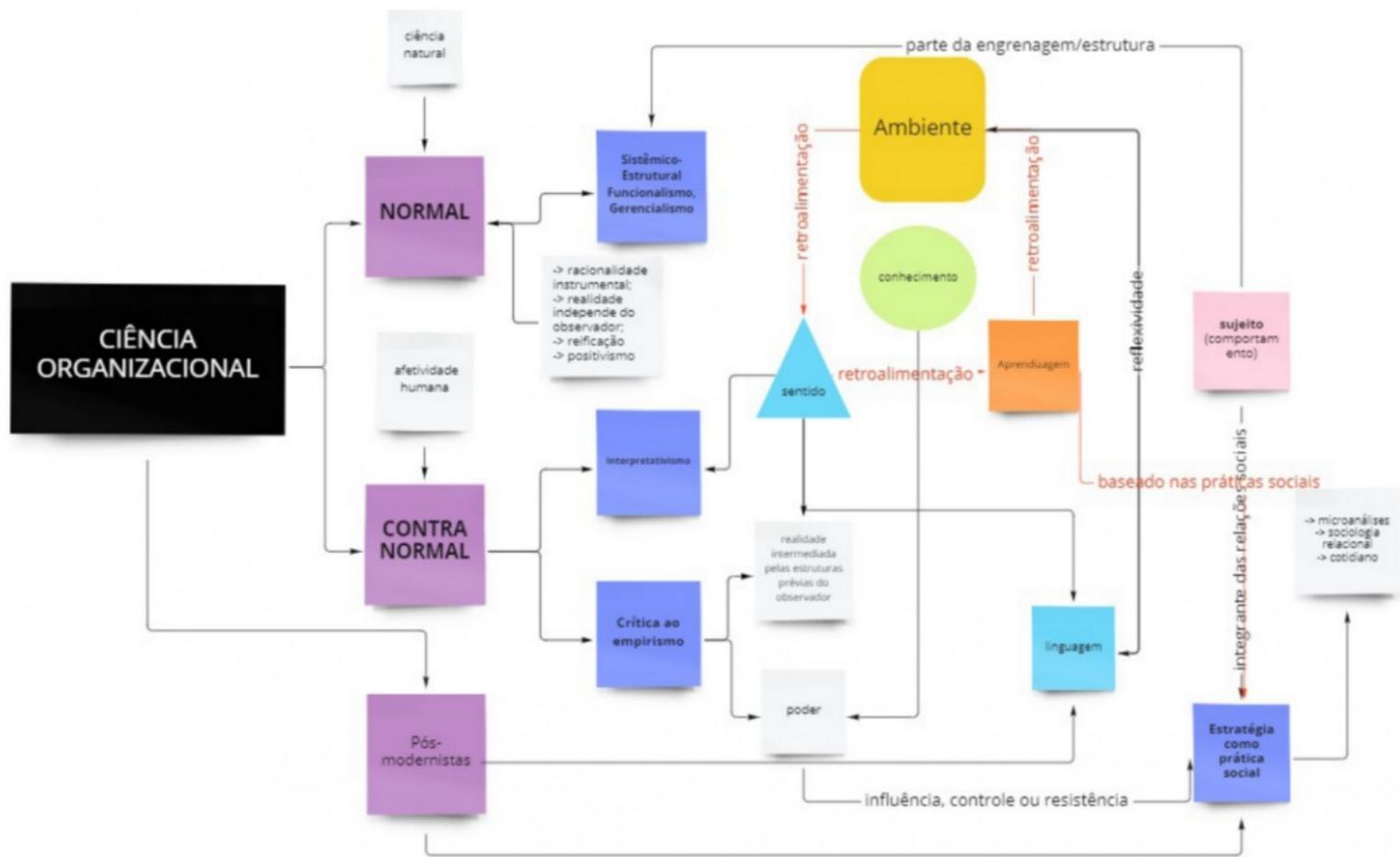
A Coruja de Minerva foi uma analogia assertiva para compreensão da necessidade de soluções para os problemas que as organizações enfrentam atualmente, na importância de se enxergar à frente, não cabendo soluções antigas para problemáticas novas. O que nos leva para a relevância do ciclo de aprendizagem, partindo da compreensão de dados que, quando relacionados corretamente, se transformam em fortes ferramentas de gestão capazes de impulsionar as ações organizacionais.

E sobre as relações interorganizacionais, um campo aberto que ainda carece de muitos estudos, mas que se mostra extremamente relevante na construção de histórico e compartilhamento de práticas de sucesso, que ultrapassa limites de uma organização e pode contribuir coletivamente com experiências exitosas.

## Referências

- CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações** - Parte IV (Cap. 11 Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo), 2007. BAUMAN Z. **Modernity and the holocaust**. Cambridge, Oxford: Polity/Blackwell, 1989.
- MORGAN, G. Teoria das Organizações – Parte IV (Cap. 11 Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo), 2007. BOULDING, K. E. General systems theory: The skeleton of a science. *Management Science*, 2, 197-207, 1956.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. **Introdução: A coruja de Minerva**: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. FRITZ FILHO, L. F. **As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**, Cadernos EBAPE, Early View, 2021.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, v.13, n. 1, 2015.
- TENDRUSEL, A. E. GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BASERMAN, M, H. **Cognições em organizações**. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

Mapa mental 07: a ciência organizacional (Por Ryanderson Magno Oliveira Rocha)



Autor: Ryanderson Magno Oliveira Rocha

miro



## **1. A coruja Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

Richard Marsden e Bárbara Townley (1998) relatam que a "teoria" recorre ao mundo do pensamento e da reflexão, enquanto a prática recorre ao mundo da ação, do fazer coisas, é interpretada como a antítese da teoria, ou seja, como não teórica. Contudo a teoria não está desvinculada da prática, há uma correlação teórica na organização que fundamenta a prática.

Segundo os autores, a teoria organizacional é importante porque não só reflete a prática organizacional, mas também porque ajuda a constituir essa prática. No cotidiano, há uma variedade de formas de desenvolver as ações em que se teorizam novas vertentes técnicas a partir do aprimoramento de teorias existentes, considerando a necessidade de inovações a partir da interpretação de uma realidade.

Para Marsden e Townley (1998) embora se tenda a falar de uma genérica "teoria organizacional", vê-se outrossim que não existe uma só prática organizacional e que há também uma variedade de teorias que chamam a atenção para algumas coisas e obscurecem outras. Assim como existe uma variedade de práticas e teorias, também há uma variedade de concepções de prática e teoria, portanto, o conflito sobre teorias organizacionais importa, porque ele é um debate sobre a forma futura das organizações e sobre as vidas tangíveis dos que as constituem.

Tal posicionamento relatado na obra reforça a ideia de que a prosperidade para as organizações poderá estar no avanço teórico, no sentido de discutir momentos distintos com perspectivas de práticas organizacionais específicas para o contexto vivenciado.

No transcorrer do capítulo, os autores avaliam o trabalho de dois dos mais poderosos analistas da modernidade, Marx e Weber, devido aos estudos organizacionais terem-se desenvolvido dentro de e contra seu legado. Conclui-se que, em vez de escolher entre a ciência organizacional normal e contranormal, é mais produtivo investigar a natureza do objeto sobre o qual elas discordam.

Segundo os autores, para Marx, a organização do trabalho era uma força produtiva e ao mesmo tempo a desintegração das relações pessoais. Essa visão determinista traz a sociedade como uma organização individualista, focada especificamente na produção. Diferentemente do momento atual em que há maior influência dos interpretativistas, com uma postura mais voltada para o institucionalismo.

Na visão marxista, conforme descrito por Marsden e Townley (1978), o mesmo processo que organiza as pessoas em uma força produtiva dentro da fábrica, cria as mônadas atomizadas da modernidade nas ruas, entretanto, enquanto ele estabelece a necessidade da organização do trabalho em uma força produtiva para o capital, não explica como essa organização é alcançada. Conforme descrito no texto, em contrapartida a Marx, Weber teoriza sobre as condições essenciais do cálculo racional: o nexos que liga salário, propriedade privada, tecnologia, lei, mercado e Estado.

Por mais que, na visão weberiana haja uma forte influência para a padronização, com a aplicação do modelo burocrático, ele considera que na organização há uma abstração dos indivíduos e das relações sociais entre eles. Neste ponto a análise empírica pode favorecer as estratégias de gestão por meio da organização, tendo o poder ampliado dentro de uma vertente de maior transparência, possibilitando a inserção em um contexto que garanta maior visibilidade para que seja melhor aceito na sociedade e no mercado.

Assim, propõe-se que o imperativo prático inicial para a teoria organizacional foi, então, um desejo de desenvolver conhecimentos de gestão e para a gestão, a fim de ajudar a organizar o trabalho em um poder ou força produtiva para o capital, já que as duas citações (MARX 1843; WEBER 1946) trazem o entendimento de uma organização focada mais para uma característica tradicionalista ao benefício do capital, mesmo que a abstração do indivíduo trazida por Weber esteja presente, sendo o modelo weberiano o ponto de partida para a maioria dos trabalhos teóricos e empíricos sobre as organizações.

Ainda, os autores consideram o desenvolvimento de uma ciência administrativa aplicada que serviria aos gestores. Conseqüentemente, o estudo da organização foi modelado como uma ciência aplicada. Sua compreensão positivista da prática da ciência tornou-se o princípio organizador da pesquisa sobre organizações, porém, descrevem que embora a ciência organizacional normal seja repleta de referências aos "membros" da organização, ela nunca deu peso igual a trabalhadores e gestores.

Nesse contexto, considera-se que ainda se permaneceu forte a influência Marxista com a *práxis* voltada para o capital. Segundo os autores, o negócio é conduzido pelas decisões de gestão. Quanto mais corretas as decisões, mais prosperam a empresa e a economia. Essas decisões podem ser melhoradas pela educação e pelo treinamento dos gestores. Quanto mais sistemática, analítica, lógica e informada for a decisão, melhor ela será e maior o sucesso econômico.

Nesse sentido, os autores contribuem descrevendo que quando se administra sem considerar as pessoas, qualquer coisa fica moralmente permissível'. O *locus* do relacionamento teoria-prática deve ser uma interrogação ética a respeito da experiência, como cada um se administra, a prática diária de cada um.

De forma direta, tem-se o reforço quanto à importância da teoria organizacional, porém é importante considerar que há diferentes práticas e que precisam ser analisadas não somente como ponto direcionado ao capital e gestão, mas também considerar os indivíduos na organização podendo este ser ponto de partida para o aprimoramento teórico-prático.

## **2. Organizações como sistema interpretativo: em busca do modelo**

O artigo escrito por Richard L., Daft e Karl E. Weick, da série RAE-clássicos coordenada por Miguel P. Caldas e Carlos Osmar Bertero (2007), teve como objetivo propor uma conceituação das organizações que estejam num nível mais elevado de complexidade sistêmica e integrar ideias diversas e fatos empíricos que são pertinentes à interpretação organizacional do ambiente.

Portanto, com o propósito de apresentar um modelo de organizações concebidas como sistemas de interpretação e reunir um conjunto de ideias que se relacionam com o comportamento de interpretação, os autores destacam quatro pressupostos específicos que fundamentam o modelo apresentado no artigo: as organizações são sistemas sociais abertos, interpretações individuais versus organizacionais, os gestores do nível estratégico formulam a interpretação da organização e, por último, as organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo pelo qual interpretam o ambiente.

No que se refere ao sistema aberto, o ambiente organizacional sofre influência do meio externo que podem nortear a prática institucional problematizando novos meios para o alcance dos objetivos, o que pode ser benéfico dentro de um equilíbrio de gestão quanto à absorção dessa influência se levar em conta a natureza organizacional.

De acordo com os autores, a organização deve buscar informações e depois basear a ação organizacional sobre essas informações. Nesse sentido, considerando que o ambiente externo é imprevisível, somente esse condicionante de busca de informação no meio externo pode tornar incontrolável as consequências resultantes das decisões, por serem práticas desconhecidas. Portanto, o intercâmbio com o ambiente deve ser reajustado com o meio, para um equilíbrio entre as situações e a manutenção do sistema.

Dessa forma, compreende-se que não basta receber a informação externa, considerar a natureza e a história é fundamental, uma vez que as práticas construídas pelos indivíduos podem trazer contribuições aos gestores quando compartilhadas, fortalecendo as tomadas de decisões e consequentemente resguardando a organização frente às adaptações necessárias.

Quanto aos gestores em nível estratégico, para Daft e Weick (1984) estes são os que formulam a interpretação da organização. A interpretação é feita por um grupo relativamente pequeno de membros do topo da hierarquia organizacional. Por mais que possa ser criado medidas estratégicas considerando a coleta de informações e a interpretação, são planejamentos singulares.

Conforme descrito pelos autores, as organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo pelo qual interpretam o ambiente. As variações sistemáticas ocorrem com base em características organizacionais e ambientais, e o processo de interpretação pode, por sua vez, influenciar resultados organizacionais, tais como a estratégia, a estrutura e a tomada de decisão.

Discorrem, ainda, que as organizações podem ser do tipo criadora, podendo ser consideradas como organizações ativas, que fazem experimentos, testam e simulam, e ignoram os precedentes, as regras e as expectativas tradicionais, as organizações de visão condicionada que são as que presumem que o ambiente é analisável, confiam em procedimentos convencionais de coleta de dados, e as organizações de visão não dirigida em que refletem uma abordagem passiva semelhante, mas não confiam em dados sólidos, objetivos, porque presumem que o ambiente não é analisável.

As ideias apresentadas pelos autores, referentes à busca por um modelo interpretativo para a organização, sugerem um novo ponto de vista, talvez um certo ponto de partida a partir do qual se possam interpretar a riqueza e a complexidade da atividade organizacional. O texto trouxe a importância da interpretação dentro da organização. Há diferentes modelos que precisam ser compreendidos para utilização quanto melhor for indicado. Onde não há interpretação, não se pode tomar decisões de acordo com o que realmente a organização necessita.

Há uma contribuição positiva ao problematizar que a gestão deve estar voltada para a estratégia e não ao operacional, porém, conhecer as atividades envolvidas no ambiente pode permitir melhores posicionamentos para o desenvolvimento da organização especificamente quanto à definição de uso de recursos para obter os resultados esperados das ações estratégicas.

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

O ensaio teórico escrito por Anelise Rebelato Mozzato, Denize Grzybovski, Luiz Fernando Fritz Filho (2021) tem como objetivo refletir sobre as relações interorganizacionais (Rios) com base na estratégia como prática social (EPS), contribuindo para o debate acerca da necessidade de considerar racionalidades alternativas à instrumental também nos estudos a respeito de estratégias interorganizacionais.

Segundo os autores, temas emergentes que perpassam as Rios necessitam de aprofundamento epistemológico, a exemplo de relações de confiança, ações coletivas, interdependência, conflitos, capital social, questões de poder e aprendizagem interorganizacional (AIO). Tais conceitos definem o bom funcionamento organizacional de como as pessoas atuam e como são suas interações no ambiente, uma situação social que exige o interesse pessoal para um processo de aprendizagem facilitadora que permita o alcance dos resultados.

As rápidas mudanças ambientais criam incertezas, assim, aprende-se a trabalhar com a busca por uma previsibilidade. Como o ambiente muda frequentemente, é difícil observar e entender todas as variáveis, não há informação suficiente sobre os fatores ambientais para compreender e prever mudanças em tempo oportuno. Nesta concepção as Rios estão em constante um constante desafio.

De acordo com os autores citados, o determinismo da perspectiva funcionalista está impresso tanto nos estudos desenvolvidos na área da estratégia e dos estudos organizacionais quanto nas Rios. Assim, estudos das Rios apenas sob a concepção funcionalista e da racionalidade instrumental tendem a seguir a colonialidade do saber, a qual é tema de debate entre pesquisadores.

Quando os fatores ambientais são poucos e estáveis, há um baixo grau de incerteza sendo dedicado menor esforço às questões ambientais, porém, quando mudam, as organizações enfrentam alto grau de incerteza, assim procuram agir adaptando ou influenciando o ambiente utilizando-se de estratégias para adaptar-se a mudanças.

Nessa lógica, os autores relatam que a dimensão dos microprocessos se torna central, lançando olhar sobre as relações entre as pessoas, possibilitando, assim, pesquisar como e por que os eventos acontecem, com as respectivas consequências. Previsão e planejamento organizacional são típicos das grandes organizações, criam departamentos de planejamento que permitem predizer eventos futuros para evitar erros diante de mudanças adversas ao ambiente.

Na visão apresentada, os autores descrevem que no contexto relacional, a sociedade se torna a referência. Como tal, as mudanças nas relações são impactadas pelos movimentos do global e do local. Ao fazê-lo, passa-se a considerar também a perspectiva colonial, tendo em vista que o local tem o que dizer para o global.

O que pode funcionar, em uma estrutura organizacional flexível e ágil sendo um meio a responder eficazmente às rápidas mudanças externas, por ter um fluxo mais livre, encoraja o espírito de equipe entre as pessoas e descentraliza o processo de tomada de decisão sobre a maneira de organizar o trabalho.

Para tanto, o texto relata que a aprendizagem acontece com a participação das pessoas em atividades sociais, e a flexibilidade está diretamente ligada a essa participação, ocorrendo no fluxo das experiências do dia a dia. Para haver aprendizagem nos espaços sociais de interação, um elemento central são os laços de confiança entre os envolvidos nas Rios, ficando evidente que ela necessita ser gerada, desenvolvida e mantida.

A aprendizagem na organização, portanto, vai além da interação entre as pessoas. Como dito pelos autores, nas Rios, os agentes humanos se comprometem com uma conduta cooperativa e são capazes de compartilhar estados mentais (crenças, desejos, intenções). A relação grupal segue para o organizacional, enxergando a aprendizagem na organização, tendo o fator emocional como forma de melhor desempenho para as empresas e sua sustentabilidade.

Contudo, os relacionamentos interorganizacionais poderão ser mais eficientes havendo o desenvolvimento de ambientes próprios e interagindo com outros ambientes para que os envolvidos se sintam à vontade para aprender, com troca de informações em termos de resultados e planos, incentivado a aprendizagem não pensando em controlar, pois, assim, poderá haver mais oportunidades e menos obstáculos.

#### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

Esta revisão de literatura, construída por Ronaldo Alves Nogueira e Catarina Cecília Odélius (2015), trata sobre a aprendizagem organizacional apontando cinco principais desafios enfrentados por pesquisadores desse campo. Os desafios identificados foram de caráter teórico, conceitual e metodológico e merecem atenção especial no momento de planejamento de projetos de pesquisa nessa área.

De acordo com os autores, o custo da tecnologia vem reduzindo exponencialmente, embora o crescimento vertiginoso do volume de informações e a necessidade de processamento continuem a implicar custos crescentes. A comunicação ocorre em tempo real. Esse é o cenário em que as organizações atuam nessas duas últimas décadas.

Essa era do conhecimento ou da economia do conhecimento colocada no texto remete ao entendimento de que as pessoas precisam cada vez acompanhar essa evolução tecnológica, precisam ser educadas para as novas ferramentas de como lidar com as inovações. Tem-se, portanto, nesse cenário, a necessidade da aprendizagem com vista a construir diferenciais estratégicos, agregar valor dentro das organizações internas de trabalho, tornando-se mais competitivo por lidar melhor com as inovações.

Segundo Nogueira e Odélius (2015), tem sido crescente a preocupação prática e acadêmica com o fenômeno da aprendizagem organizacional. As crescentes pressões competitivas alimentam o interesse na aprendizagem organizacional como um dos principais determinantes do desempenho organizacional sustentável. Para tanto, há desafios para pesquisa nos diversos campos de estudo, como a inexistência de uma “teoria da aprendizagem organizacional”, capaz de servir de base para novas pesquisas.

Nas diferentes áreas de pesquisas, conforme descrito no texto, tem-se o desafio de inter relacionar o conhecimento sobre aprendizagem organizacional desenvolvido em diversas disciplinas, utilizar os diferentes conhecimentos para chegar em uma vertente mais segura e adaptável aos passos das mudanças organizacionais.

Equilibrar processos, pessoas e tecnologia propõe uma tendência pragmática de implementação das ações, o que deveria ser uma implementação mais ampla, uma forma de capturar novas demandas, consumo das inovações pelo seu próprio mercado. Diante da rapidez do mercado, se não houver flexibilidade para se reinventar, pode cair em desuso.

De acordo com os autores, outro desafio encontrado na pesquisa em aprendizagem organizacional é o desafio de caráter conceitual, desenhar ferramenta de pesquisa que separe adequadamente os níveis de análise e que supere o uso de instrumentos de medição pautados em percepção para inferir resultados e relações entre fenômenos. Essa mentalidade é forte em empresas que atuam na alta competitividade, que possuem uma estrutura flexível em que erram com frequência e os erros geram aprendizagem para a construção de mudanças.

Entre os conceitos mais relevantes propostos estão descritas no texto as teorias da ação adotada, teorias em uso e aprendizagem que possuem foco no indivíduo e realizam pesquisas no nível micro de análise e a aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo que representa uma mudança no comportamento organizacional.

Dessa forma, no ciclo simples, as práticas mudam, mas as normas internas permanecem inalteradas, o erro é corrigido, adota-se uma nova prática, Já no ciclo duplo, as normas e padrões de referência da organização também se alteram; a aprendizagem com esse processo de detecção e correção leva à redefinição de padrões internos, de normas de operação e, conseqüentemente, dos níveis de produtividade, alterando os sistemas de referência.

Nogueira e Odelius (2015) apontam que os processos que ajudam a explicar como a aprendizagem se desenvolve são: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Em sua visão, a intuição é o processo consciente de reconhecimento de padrões ou possibilidades a partir da experiência pessoal. Estabelece contradições, mudanças, possibilidades e o potencial de enxergar e criar uma nova realidade, fora da lógica positivista e racional.

Tem-se, nesse conceito, uma visão subjetivista que não pode ser tomada como fator principal para a pesquisa. Na interpretação, eles consideram como processo de verbalização de intuições mentais do indivíduo. Manifesta-se como um processo de incorporação, em palavras e ações, da intuição individual, e a integração, como processo de desenvolvimento compartilhado de sentido entre indivíduos para ação coletiva coordenada.

No que se refere à institucionalização, os autores a consideram como o processo de incorporação da aprendizagem do indivíduo ou do grupo na organização. Modificações nas normas, regras, rotinas e estruturas institucionalizam a mudança dentro da organização. Esse arcabouço teórico institucionalista pode não ser tão flexível para as adaptações das práticas em instituições de alta competitividade, podendo haver obstáculos quanto ao acompanhamento das inovações entre os ambientes organizacionais.

Conforme posto pelos autores, o desafio para o pesquisador é desenvolver projetos de pesquisa que investiguem os diversos níveis do fenômeno (individual, coletivo [grupo]), organizacional e interorganizacional), dentro de um quadro de análise que contemple os fatores influentes na aprendizagem organizacional.

Assim, na concepção dos autores, a contribuição do texto para pesquisas futuras foi o destaque dos desafios envolvidos na construção de conhecimento e teorias em aprendizagem organizacional, alertando para a necessidade de superar essas dificuldades. À medida que se busca soluções para os problemas, vão sendo construídas novas aprendizagens e novos conhecimentos.

## **5. Cognições em organizações**

Tendrusel, A. E, Galvin, T. L, Neale, M. A e Baserman, M, H (2004) trazem no estudo uma discussão sobre o comportamento organizacional advindo das mudanças em direção a uma perspectiva mais cognitiva. Essa mudança de perspectiva influenciou tanto a pesquisa quanto às aplicações no campo, e, mais recentemente, tem redefinido tópicos tipicamente encontrados sob a denominação de comportamento organizacional (CO).

Segundo os autores, as duas áreas de pesquisa em Psicologia que têm auxiliado os analistas organizacionais em suas tentativas de entender a influência dos processos cognitivos sobre o CO são a teoria social da cognição e a teoria comportamental da decisão.

Na percepção dos autores, a pesquisa de cognição social é um campo puramente descritivo que tenta explicar como as pessoas dão significados ao mundo. Tem sido definida como estudo da forma pela qual as pessoas atribuem significado a outras pessoas e a elas mesmas, e, como processos cognitivos, influenciam o comportamento social. Ou seja, está sempre aprendendo, quanto mais informações observadas mais eficientes se tornam,

interagem de maneira natural, contribuindo para a tomada de decisão.

A maior parte da aprendizagem se dá de forma indireta, observando a nossa volta, identificando quais modelos de comportamento devem ser seguidos ou evitados. É salutar a observação de que nesta visão há a possibilidade da decisão por um comportamento advindo da posição do alto escalão/autoridade, o que influenciaria na organização, já que é tendencioso o indivíduo seguir o comportamento de quem está acima

Quanto à Teoria do comportamento da decisão-TCD, os autores descrevem que os indivíduos são tidos como agindo de acordo com seus interesses próprios, e fazem escolhas que são consistentes com as previsões de maximização desse interesse próprio, engloba perspectivas normativas descritivas e prescritivas da tomada de decisão.

Na revisão sobre cognição social e TCD, relatam que ambos processos cognitivos têm tido uma influência significativa na pesquisa organizacional, tanto em nível micro como macro. Memória e autoconceito foram identificados como fatores importantes nos tópicos de liderança, motivação e avaliação de desempenho.

Nesse sentido, maior atenção deve ser dada à utilização de informação para incrementar a capacidade de tomar decisões melhores. De um ponto de vista macro, tanto TCD como cognição social podem influenciar o desenvolvimento de novos paradigmas de pesquisas.

## **6. Apreciação Crítica**

As produções discutidas na unidade, trouxeram contribuições direcionadas ao contexto organizacional, considerando visões diferenciadas de conceitos e interpretações que norteiam as práticas sociais no ambiente interorganizacional. A teoria é importante em todas as dimensões da administração e, conforme demonstrado nos estudos, há a necessidade do aprimoramento contínuo, considerando que as mudanças ocorrem seguidamente ao acompanhar o crescimento tecnológico e as especificidades do mercado.

Considerar que as premissas históricas são modelos suficientes para as tomadas de decisões nos ambientes organizacionais pode já não ser o suficiente, não se extingue a contribuição de cada teoria existente, entretanto, as práticas em interação interorganizacional recebem indicadores que fortalecem o campo para novas pesquisas, adaptações ou construções de novos modelos a partir do conhecimento do ambiente.

## Referências

CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. Teoria das Organizações - Parte IV (Cap. 11 Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo), 2007.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.

MARX, K. Contribution to the critique of Hegel's philosophy of right. In: Karl Marx and Friedrich Engels (1975-), **Collected works**. New York: International Publishers, v. 3. 1843.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social, Cadernos EBAPE, Early View, 2021.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. Cadernos EBAPE.BR, v.13, n. 1, 2015.

WEBER, M. From Max Weber: Essays in Sociology. GERTH, H. H.; MILLS, C. W. (Eds.). New York: Oxford University Press, 1946.

## **1. Organizações como sistemas interpretativos**

Dentro dessa mudança, Daft e Weick (2007) buscam um modelo para explicar as organizações que supere as metáforas mecânicas e biológicas sobre seu funcionamento. Nesse contexto, o ambiente ganha destaque. No artigo intitulado *Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo*, publicado na obra *Teoria das organizações*, os autores partem das ideias de Pondy e Mitroff (1979) e Pfeffer e Salancik (1978) para propor um modelo de categorização das organizações de acordo com o modo como elas interpretam o ambiente a seu redor.

O trabalho se ancora em quatro pressupostos operacionais: a) as organizações são sistemas abertos que processam as informações do ambiente e agem de acordo com elas; b) as organizações têm interpretação própria, resultante do compartilhamento de informações; c) a interpretação organizacional é feita pelos gestores; d) cada organização desenvolve processos próprios de interpretação.

Segundo os autores, a interpretação é o processo de tradução dos eventos que cercam a organização, desenvolvendo mecanismos para compreendê-los e conceituá-los. O modelo proposto no trabalho, longe de estar dissociado da realidade, se baseia na observação do comportamento organizacional e suas relações com seu entorno, focando nas crenças da administração quanto à possibilidade de análise do ambiente e no grau de intervenção nele.

Quanto ao primeiro ponto, se uma organização entender que o ambiente é analisável a existência de uma interpretação correta e lógica. Caso contrário, o processo de interpretação tende a ser mais pessoal e não-linear. Quanto à intervenção, há organizações que pesquisam ativamente o ambiente, manipulando-o, enquanto outras são passivas, avessas a experimentações. De modo geral, quanto mais hostil é o ambiente, mais a organização investirá em levantamento de dados. Por sua vez, organizações jovens realizam mais experimentações, porém, à medida que crescem, o ambiente se torna menos ameaçador e a pesquisa diminui.

Dessa forma, o modelo categoriza as organizações de acordo com modalidades de interpretação. Assim, tem-se: a) organização criadora (enacting): adota uma atitude intromissiva no meio, está mais propensa a construir mercados; b) organização do tipo descoberta: tem atitude ativa, confia em procedimentos formais de coleta e análise de dados; c) organização de visão condicionada: tem postura passiva, adota procedimentos formais de coleta de dados e desenvolve interpretações dentro de fronteiras tradicionais; d) organização de visão não dirigida: adota atitude passiva e não têm sistemas formais de coletas de dados.

A partir dessa perspectiva, os autores relacionam os tipos de estratégia propostos por Miles e Snow (1978) a cada uma das categorias, assim:

- a) estratégia prospectiva - organizações criadoras: alto nível de interferência no ambiente, desenvolvimento de novos empreendimentos com frequência;
- b) estratégia analisadora - organização de descoberta: manutenção de núcleo estável de atividades, com inovações na periferia, se o ambiente permitir;
- c) estratégia defensiva - organização de visão condicionada: interesse em manter os mercados tradicionais;
- d) estratégia reativa - organização de visão não dirigida: reage aos estímulos do ambiente, aceitando mais ou menos o que lhe acontece.

A leitura do trabalho permite duas grandes conclusões: como a relação da organização com o ambiente não é passiva, pois ela também influencia no meio, modificando-o, e o grau de interação depende não só da hostilidade do ambiente, mas também das crenças organizacionais.

## **2. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

A separação entre teoria e prática na ciência das organizações é uma das preocupações centrais de Marsden e Townley (1998) em *Introdução: a coruja da Minerva: reflexões sobre a teoria na prática*, capítulo que abre o primeiro volume do Handbook de estudos organizacionais. Os autores analisam a possibilidade de uma teoria das organizações a partir da reavaliação dos estudos de Marx e Weber, bem como do embate entre as teorias organizacionais: normal e contranormal.

Num primeiro momento, os autores apontam as diferenças e semelhanças entre as ideias marxistas e weberianas. Para Marx, a organização do trabalho em força produtiva explica a desintegração das relações pessoais. Já Weber entende a racionalização como ponto chave da modernidade, capaz de trazer máxima eficiência. Porém, ambos se preocupavam com as consequências de uma administração que não considera as pessoas: a racionalização aumenta a eficiência ao mesmo tempo em que desumaniza, e tal tensão é causa de diversos problemas sociais.

A questão da desumanização, segundo Marsden e Townley (1998), foi negligenciada no desenvolvimento da ciência normal. Nos anos 50 e 60, a teoria buscava um modelo de gestão e, influenciada pelos estudos de Parson e Aston, abordagem estabelecidas em Pugh *et al.* (1963), difundiu o modelo weberiano de burocracia como ideal de eficiência. A ciência normal tinha base positivista, empirista e usava métodos próximos das ciências naturais. Na busca por maximizar a eficiência, os teóricos eliminaram o elemento não calculável das organizações, as pessoas, e perderam de vista os problemas reais, promovendo o divórcio entre teoria e prática.

No tocante aos estudos sobre o ambiente, a ciência normal concentrou-se em analisar como as organizações se adaptam ao ambiente externo, que, majoritariamente, é o mercado. Os estudos nesse campo visam aconselhar os gestores a interpretar os sinais de mercado para se organizar da maneira mais eficiente possível.

A partir dos anos 70, as teorias resgataram o elemento humano das organizações. Os trabalhos de Silverman (1968; 1970) são os precursores da ciência contranormal e da mudança de paradigma interpretativo das organizações, acentuando seu caráter social e suas práticas. A partir da redescoberta das organizações como estruturas sociais, a estrutura cultural e ideológica ganhou lugar de destaque. As limitações da teoria marxista foram complementadas pelos estudos de Michel Foucault (1977) sobre redes de poder.

Entretanto, a infinidade de práticas existentes levou a um exacerbado relativismo, culminando em certo niilismo quanto à possibilidade de haver uma ciência organizacional. Na era pós-moderna, a ciência organizacional normal ainda permanece hegemônica, sobretudo pela influência cultural estadunidense, enquanto a ciência contranormal, apesar de estimular a crítica, falha ao não apresentar alternativas viáveis ao positivismo.

Os autores concluem que o problema mais urgente enfrentado pelos estudos organizacionais está em compreender as duas faces da modernidade, expostas pelo embate teórico entre a eficiência e a desumanização. Por fim, acenam para uma possível alternativa ao positivismo normal e ao relativismo pós-moderno com a centralização da ética nos estudos

organizacionais.

O texto oferece um amplo panorama histórico da ciência organizacional, que permite entender melhor a virada paradigmática. Em relação ao tema da unidade, revela que a ciência contra-normal, trazer o elemento humano de volta aos estudos organizacionais provocou a expansão do conceito de ambiente para além do mercado, de forma a considerar, também, o contexto geográfico, histórico e cultural em que as organizações estão inseridas.

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

Na mesma toada, Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2021) buscam superar a racionalidade instrumental no que toca ao estudo das relações entre organizações. No artigo intitulado *As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social*, os autores debatem tais relações sob uma estratégia de prática social (EPS), focando nos microprocessos, a fim de facilitar o entendimento do macro.

Segundo os autores, no estudo das relações interorganizacionais (RIOS) ainda predomina a racionalidade instrumental e funcionalista, orientada pelo método das ciências naturais. Tal prisma teórico provém da experiência americana, e sua importação pelos teóricos brasileiros não contribui para produzir conhecimentos em gestão com base na experiência local. Por isso, os autores defendem a superação desse paradigma tradicional através da estratégia como prática social, como proposto por Golsorkhi *et al.* (2015), a fim de revelar a prática estratégica, por quem e como ela é feita, bem como quais são suas consequências.

A EPS tem como precursor Whittington (1996) e analisa a estratégia como algo que as pessoas fazem, influenciadas pelo contexto social. Tal abordagem admite que as relações entre organizações são complexas, uma vez que é preciso considerar cada pessoa, cada prática, cada estratégia e contexto social. Diante dessa complexidade, a sociologia relacional ganha destaque nas pesquisas. As RIOS compreendidas sob a ótica relacional da estratégia têm como foco a cooperação. Embora não neguem a competição existente, vão além da lógica utilitarista.

Assim, a aprendizagem organizacional surge, também, como um fenômeno social, coletivo, que ocorre no seio das relações entre organizações. Sob o ponto de vista da sociologia relacional, as trocas entre organizações estão situadas num contexto dinâmico, daí a importância de se considerar os microprocessos envolvidos (poder, conflito, aprendizagem, etc). A estratégia como prática social serve de lente para orientar o pesquisador na análise dos microprocessos, funcionando como alternativa à racionalidade instrumental, que considera as relações sob uma ótica meramente utilitarista.

Os autores defendem que o uso da estratégia como prática social é uma opção epistemológica que auxilia a descolonizar o conhecimento e pautar a teoria pela prática local, evitando generalizações simplistas que acabam por afastar teoria e prática.

Extraí-se da leitura que a extensão do conceito de ambiente e a concepção das organizações como sistemas interpretativos não se coadunam com as teorias clássicas da estratégia, que a baseia na competitividade e lógica racionalista, negligenciando a relevância das relações interorganizacionais nesse processo. Assim, o estudo da estratégia como prática social amplia o campo de pesquisas, tornando a teoria mais próxima da prática.

## 4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional

A aprendizagem tem ganhado cada vez mais interesse acadêmico. Assim, na revisão de literatura *Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional*, publicada no 13º volume dos Cadernos EBAPE.BR, Nogueira e Odelius (2015) investigam os cinco principais desafios desse campo, a fim de nortear pesquisas futuras.

O primeiro desafio na pesquisa de aprendizagem organizacional é de nível teórico. Os autores partem de Crossan, Maurer e White (2011), para quem o primeiro desafio é a inexistência de uma teoria da aprendizagem organizacional. Não há uma única teoria da AO. O desafio teórico é também uma possibilidade de contribuição com o campo de pesquisa, pois, ao mesmo tempo em que a multiplicidade de teorias dificulta a elaboração de um projeto de pesquisa, possibilita a exploração das fronteiras e integração com outras áreas do conhecimento. Em seguida, elencam as principais teorias levantadas sobre o tema, aqui resumidas:

- a) Argyris e Schön (1978; 1996): AO como correção de falhas, capaz de gerar de mudanças, seja nas práticas (ciclo simples) ou nas normas e estrutura organizacionais (ciclo duplo).;
- b) Daft e Weick (2007): organização como sistemas de interpretação;
- c) Fiol e Lyles (1985): AO como associações entre ações passadas e futuras, distinguem adaptação organizacional (mudanças comportamentais) e aprendizagem organizacional (mudanças cognitivas);
- d) Levitt e March (1988): não fundamentam a AO na interpretação do ambiente, mas no desenvolvimento de rotinas construídas a partir de inferências históricas.

O segundo desafio diz respeito à análise multinível. Os autores destacam dois modelos principais: a) Argote e Miron-Spektor (2011): abordagem analítica, toma a AO como um processo contínuo no tempo, permanentemente influenciado pelo contexto organizacional e ambiental; b) Crossan, Lane e White (1999): modelo dos 4 Is (intuição, interpretação, integração e institucionalização), há um escalonamento na aprendizagem. O nível intuitivo se dá de maneira individual e, conforme é compartilhado, pode chegar à institucionalização, nível em que o conhecimento é incorporado através de normas, manuais, rotinas, etc. Posteriormente, Lawrence, *et al.*, (2005) acrescentaram o elemento poder a este modelo.

Para Nogueira e Odelius (2015), o desafio está no desenvolvimento de pesquisas que investiguem os diversos níveis da AO, sejam eles individuais, coletivos, organizacionais ou interorganizacionais, contemplando os fatores de influência e o elemento político do fenômeno. A aprendizagem é um fenômeno interdisciplinar, e este é o terceiro desafio teórico. A pesquisa deve considerar os vários campos com os quais dialoga, como a psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, história, economia, etc. Analisar a AO, sob uma ótica interdisciplinar, exige do pesquisador capacidade para lidar com divergências e contradições próprias de cada campo do conhecimento.

O quarto desafio é conceitual. A natureza multifacetada do fenômeno leva a uma multiplicidade de conceitos, o que dificulta a delimitação do tema e a escolha de uma metodologia assertiva. Isidro-Filho e Guimarães (2010) apresentaram um mapa teórico discutindo a articulação da aprendizagem com outros conceitos, tais como conhecimento e inovação. Os autores concluem, com Friedman, Lipshitz e Popper (2005), que o desafio é

desmistificar o conceito de AO e distingui-lo claramente de outras construções teóricas.

A ausência de uma única teoria da aprendizagem organizacional, a diversidade de conceituação e os vários níveis do fenômeno levam ao quinto desafio: escolher a metodologia mais adequada para entendê-lo. Para pesquisas futuras, Odelius *et al.*, (2011) sugerem triangulação de métodos, o uso de pesquisas empíricas com abordagens qualitativas e quantitativas, assim como o incremento de instrumentos de pesquisa menos ortodoxos ao investigar perspectivas ainda não exploradas do fenômeno.

Conclui-se da leitura que é preciso buscar um consenso teórico e metodológico nas pesquisas sobre aprendizagem organizacional. Tal processo é imprescindível no estudo do ambiente, uma vez que é através da aprendizagem que as organizações o interpretam e apreendem, gerando mudanças comportamentais e estruturais para melhor se adaptar a ele. Dessa forma, ao pontuar os desafios, o artigo serve como norte para pesquisas futuras.

## **5. Cognições em organizações**

A relação entre a estrutura e comportamento organizacional é o foco do trabalho de Tenbrunsel et al. (2004). Na revisão de literatura *Cognições em organizações*, os autores levantam a revolução cognitiva nos estudos de comportamento organizacional (CO). De modo semelhante ao que ocorre com a ciência organizacional, em geral, a pesquisa em CO sofre o esfacelamento da teoria e afastamento da prática. Para superar o problema, os autores defendem a inclusão da teoria da cognição social e da teoria comportamental da decisão.

O trabalho está ancorado em três pressupostos: 1) a pesquisa em CO deve atender à realidade como ela é, superando o modelo prescritivo da racionalidade clássica; 2) a pesquisa descritiva fortalece e complementa as prescrições normativas; 3) a compreensão dos processos de cognição e tomada de decisão auxiliam no entendimento e mudança do CO. A partir daí, o artigo primeiro define o campo de estudo da cognição social e da teoria comportamental da decisão para, então, verificar na literatura suas contribuições para a investigação de comportamento micro e macroorganizacional.

A Cognição social estuda o modo como as pessoas atribuem significado a outras pessoas e a si mesmas e como tais processos cognitivos influenciam o comportamento social. Pode ser categorizada em teoria da atribuição, memória, estrutura de conhecimento (esquemas, percepção de pessoal, categorias e estereotipificação), autoconceito, atitudes e controle mental. Já a teoria comportamental de decisão estuda o comportamento real dos gestores e derruba a ideia predominante de que suas decisões são racionais. Os estudos na área apontam que pessoas baseiam suas decisões em estratégias simplificadas, chamadas de heurística. As heurísticas levam a tendências (bias) previsíveis, dentre as quais destacam-se, segundo Bazerman (1994): facilidade de lembrança, recuperabilidade, associações presumidas, insensibilidade a taxas básicas, concepções errôneas de chance, dentre outros. Durante os anos 80 e 90, essas tendências foram usadas nas pesquisas em CO, a fim de detectar as limitações e explicar erros sistemáticos nas organizações.

Em nível microorganizacional, a literatura mostra que a cognição social tem sido usada para estudar os comportamentos de liderança, motivação e avaliação de desempenho. Por sua vez, a teoria da tomada de decisão vem sendo usada para pesquisar negociação, processos de decisão em grupo e gestão de recursos humanos, observando que desvios da racionalidade são perfeitamente normais nesses processos. Os autores concluem que ambas as áreas contribuem para o avanço das pesquisas em CO, na medida em que estudam a realidade como ela é, e aliam perspectivas descritivas e prescritivas.

Em nível macroorganizacional, os estudos cognitivos do comportamento organizacional abrangem desde a administração estratégica até áreas interdisciplinares, focando na relação entre comportamento individual e coletivo, trazendo, muitas vezes, interpretações mais realistas do que as abordagens sociológicas tradicionais.

Em conclusão, os autores apontam alguns caminhos para pesquisas futuras, tais como investigações sobre como eliminar tendências (bias) que levem a decisões ruins; uso das teorias de memória e atribuição para a pesquisa em aprendizagem organizacional; identificação das vias que retardam a mudança organizacional, dentre outros. Por fim, os autores defendem uma definição de CO que abranja os estudos cognitivos.

Nota-se que o trabalho de Tenbrunsel et al. (2004), em concordância com os demais textos da unidade, aponta a necessidade de superação da racionalidade em comportamento organizacional, sob pena de oferecer um desenvolvimento teórico limitado e sem interesse para os profissionais, porque apartado da realidade. A inclusão dos estudos de comportamento social e teoria comportamental da decisão atendem os pressupostos de uma teoria que se pretende útil.

## **6. Apreciação Crítica**

Os textos da unidade revelam que, nos últimos anos, a ciência organizacional busca a superação da teoria funcionalista, visando reaproximar teoria e prática. Essa virada paradigmática, descrita por Marsden e Townley (1998), amplia o conceito de ambiente para além do mercado, estendendo-o ao contexto histórico e cultural. Isso só foi possível graças à redescoberta das organizações como construções sociais. Nesse sentido, a pesquisa de Daft e Weick (2007) demonstra que as organizações, ao mesmo tempo em que são resultado do ambiente, também o modificam, e que o grau de interdependência depende não só do exterior, mas também das crenças organizacionais.

A extensão do olhar sobre a relação organização-ambiente exige novos métodos para entender a estratégia organizacional. Segundo o modelo funcionalista, a estratégia é movida pela competitividade, visando sempre aumentar a eficiência. Entretanto, como demonstra Tenbrunsel et al. (2004), as organizações nem sempre se comportam de forma racional, e as mudanças ambientais geram inovações em suas ações e estruturas de modo coletivo, através de trocas com outras organizações. A colaboração coexiste com a competição, e o modelo epistemológico proposto por Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2021) abre um amplo leque para a pesquisa nesse sentido.

Por fim, no estudo do ambiente, a aprendizagem organizacional ganha destaque como campo de pesquisa, na medida em que este é o processo mediante o qual a organização o interpreta. Esse processo é contínuo e multinível, ocorrendo tanto individual como coletivamente, resultando em mudanças mais ou menos intensas, temporárias ou permanentes, conforme a avaliação dos gestores e a consolidação temporal. O panorama fixado por Nogueira e Odélius (2015) serve, portanto, como norte para pesquisas sobre o ambiente organizacional.

## Referências

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, **Massachusetts**: Addison-Wesley, 1978.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. *Organizational learning: from experience to knowledge*. ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *On organizational learning: theory, method, and practice*. Reading, **Massachusetts**: Addison-Wesley, v. 2. 1996.

BAZERMAN, M. H. **Judgment in managerial decision making**. New York: Wiley, 1994.

CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Osmar (Coord.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, Cap. 11, p. 235-256. 2007.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FOUCAULT, M. *Discipline and punish: the birth of the prison*. Londres, Harmondsworth: Penguin, 1977.

FRIEDMAN, V. J.; LIPSHITZ, R.; POPPER, M. The mystification of organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, n. 1, p. 19-30, 2005.

GOLSORKHI, *et al.* **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, UK, 2 ed., 2015.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A. Conhecimento, aprendizagem e inovação: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 127-149, 2010.

LAWRENCE, T. B. et al. The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180-191, 2005.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: a coruja da Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.

MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MOZZATO, A. R. Mozzato; GRZYBOVSKI, D.; FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social, **Cadernos EBAPE**, Early View, 2021.

ODELIUS, C. C. et al. Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, p. 198-219, 2011.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional, **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, 2015.

PONDY, L. R., MITROFF, I. I. Beyond open systems models of organizations. In: Barry M. Staw (Ed.), **Research in organizational behavior**, Greenwich, Conn.: JAI Press, 3-39, 1979.

PFEFFER, J., & SALANCIK, G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PUGH, D. S. *et al.* A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8, p. 289-315, 1963.

SILVERMAN, D. Formal organizations or industrial sociology: towards a social action analysis of organizations. *Sociology*, 2(2), p. 221-238, 1968.

SILVERMAN, D. The theory of organizations: a sociological framework. Londres: Heinemann, 1970.

TENBRUNSEL, Ann E... [et. al.]. Cognições em organização. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook De Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, volume 3.

TENDRUSEL, A. E. GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BASERMAN, M. H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

WEICK, K. E.; DAFT, R. L. The effectiveness of interpretation systems. In Kim S. Cameron and David A. Whetten (Eds.), **Organizational Effectiveness: A comparison of multiple models**. New York: Academic Press, 1983, 71-93.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

Mapa mental 08: aprendizagem organizacional (Por Anathália Cristina Santa de Sousa)



## **1. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo**

Como o próprio nome sugere, “organizações como sistemas interpretativos”, o texto do artigo trata das formas de interpretações que acontecem na organização no que diz respeito aos dados obtidos através das mais diversas formas de coleta de informações. Os autores inicialmente tratam de comparar a forma de interpretação de cada intérprete como o jogo das 20 perguntas, no qual o participante tem direito a fazer 20 perguntas para encontrar a resposta para um enigma, que, para a organização, é descobrir os desejos que os clientes têm e ainda não foram atendidos pelo mercado, pela concorrência.

As organizações devem estabelecer seus próprios caminhos para conhecer o ambiente que a rodeia, mas a informação do mundo externo deve ser tratada de maneira adequada para a correta tomada de decisões através da interpretação das informações. Por esse elemento, o texto fala que essa é a diferença da organização humana para outras de sistemas inferiores. Para os autores, “as organizações estão entre os sistemas mais complexos que se pode imaginar” e essa complexidade se dá devido ao fato de as organizações serem extensas, fragmentadas e multidimensionais.

O trabalho apresenta quatro pressupostos sobre a natureza e o funcionamento das organizações. O primeiro deles é que as organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente. O segundo é sobre a interpretação individual versus a organizacional. No terceiro, os gestores dos escalões superiores reúnem e interpretam as informações para o sistema como um todo. E, por último, diz respeito ao modo como as organizações diferem sistematicamente na forma como interpretam o ambiente.

Em seguida, é estabelecida uma definição de interpretação a qual fala que “a interpretação é o processo de tradução desses eventos, de desenvolvimento de modelos para compreendê-los, de desvendamento de sentido e de montagem de esquemas conceituais entre os gestores-chave”. Então começa-se a discutir sobre modalidades de interpretação organizacional que apresenta os tipos, como visão não dirigida, criação, visão condicionada e descoberta, cada uma formada de acordo com o perfil das empresas e de como os seus gestores comandam a organização.

Além dessas, o texto mostra outras três características organizacionais. A primeira delas é a característica do rastreamento que diz respeito a como os dados serão adquiridos. Dessa forma, cita a fonte de dados, que pode ser externa ou interna, pessoais ou impessoais. No que diz respeito aos seus mecanismos de obtenção de dados, que diferem de organização para organização, podendo ser enquadradas em organizações descobridoras, organizações de visão condicionada, organizações de visão não dirigida e organização de visão criadora. Esses perfis também afetam a interpretação dos dados.

A segunda característica no processo de interpretação é que ele varia de acordo com a redução de equivocidade e também com as regras de montagem, cada um desses processos pode ser diferente de acordo com o perfil das organizações citados no parágrafo anterior, pois a respeito da redução da equivocidade, a depender do perfil, haverá maximização nos perfis de visão não dirigida e criador, ou minimização de equivocidade, nos perfis de visão condicionada e nas descobridoras. Para as regras de montagem também haverá maximização ou minimização de regras a depender do perfil das organizações.

O texto também trata da formulação de estratégias e da tomada de decisão apresentando tipos de estratégia e maneiras de como as organizações tomam suas decisões.

Tanto a formulação das estratégias quanto a maneira de tomar as decisões sofrem influências do ambiente em que a organização se insere. Todas as análises dos dados são para tomadas de decisões, graças ao processo de interpretação que dá sentido às informações guiando as ações dos gestores.

## **2. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

Tendo como foco as relações interorganizacionais (Rios), o artigo deste item trata das Rios como uma prática cada vez mais recorrente, afirmam os autores com base na literatura. Tal prática se dá devido à pressão exercida pelo ambiente competitivo resultando em diferentes tipos de RIOS. Tal prática tem sido uma alternativa importante uma vez que pode trazer diferentes ganhos aos agentes envolvidos. Essas relações envolvem mais dimensões que simplesmente o capital, há também dimensões ambientais, sociais e de sustentabilidade em que também se cria valor aos envolvidos.

“As Rios compreendidas pela visão relacional da estratégia têm como foco a cooperação, e não a competição, mesmo não se negando a esta”. Essa visão vai além de um viés econômico e noção utilitarista, pois contemplam uma perspectiva sociológica de forma que além da direção aos aspectos econômicos da ação estratégica, relaciona a interação de grupos e seus laços sociais. “Se por um lado a perspectiva sociológica das Rios tem conquistado espaço no campo da estratégia, por outro lado, há de considerar que a EPS, como perspectiva alternativa rejeita a exploração econômica intensiva”.

Sob uma análise das estratégias como prática social, as relações interorganizacionais se formam na relação entre atores humanos e não humanos. As Rios são resultado do que ocorre no seu contexto social pelo envolvimento de seus agentes sendo que, por parte dos agentes humanos, há o comprometimento a uma conduta corporativa, além da capacidade de partilhar estados mentais, tais como crenças, desejos, interações.

No que diz respeito às estratégias como prática social, os autores argumentam que ela “auxilia no desenvolvimento das pesquisas para decolonizar práticas de cada organização” se colocando como alternativa ao que vem de fora dos países tidos como desenvolvidos. Para tal, faz-se necessário entender a realidade local da qual faz parte em todos os movimentos sociais presentes.

## **3. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

A aprendizagem está relacionada com o conhecimento produzido e, em processo de produção, o texto inicia justamente falando das capacidades humanas em suas dificuldades e limitações de acompanhar o crescimento da produção de conhecimento que é exponencial. O mercado muda constantemente. Dessa forma, as organizações que aprendem constantemente, podem obter um melhor desempenho e vantagem competitiva.

Como proposto pelo próprio título da pesquisa, o estudo mostra 5 desafios das pesquisas em aprendizagem organizacional, a primeira delas é o desafio teórico o qual menciona que é desafiador desenvolver uma teoria, por mais que haja muitos trabalhos sobre o tema e, mesmo após dez anos, o resultado é a inexistência de uma teoria da aprendizagem organizacional que venha servir de base para novas pesquisas. O autor comenta que “a natureza do objeto de pesquisa torna improvável que o campo produza teorias gerais e precisas”.

Logo em seguida, é apresentado o desafio da análise multinível. Os autores falam que a aprendizagem organizacional é multinível, explicam que isso se dá devido ao fato de

que o fenômeno depende do aprendizado constatado nos níveis do indivíduo, grupo e organizacional e intraorganizacional, níveis estes que são mais comuns a serem considerados para o estudo da aprendizagem organizacional. Para estudar esse fenômeno, faz-se necessário utilizar abordagens de estudos multidisciplinares e multiníveis.

O próximo desafio citado é o desafio da interdisciplinaridade, devido à variedade de campos que a pesquisa de aprendizagem organizacional toma por base e, também, acaba por contribuir, o que a torna um tema interdisciplinar por natureza. O comportamento organizacional, a psicologia cognitiva e social, a sociologia, a economia, os sistemas de informação, a gestão estratégica, a teoria organizacional, a economia e a engenharia são todos campos da qual a aprendizagem organizacional contribui.

Em seguida, vem o desafio conceitual, o qual já inicia apresentando a dificuldade de “definir um construto científico e suas fronteiras conceituais” devido à multidisciplinaridade do fenômeno que envolve muitos conceitos. Por apresentar uma natureza multifacetada, a aprendizagem em seu conceito favorece o advento de várias definições associadas.

Desafio metodológico é o último desafio apresentado no estudo. Esse desafio meio que reúne o que já foi visto nos desafios anteriores. O maior desafio na pesquisa de aprendizagem organizacional é definir o método de acordo com os objetivos de pesquisa devido à enorme variedade de instrumentos de pesquisa que se encontram à disposição do pesquisador.

#### **4. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

Fazendo alusão à coruja de Minerva, que voa somente quando entardece, os autores relacionam como uma transformação fundamental no modo como as organizações são geridas e nas suas práticas, caminhando para romper como o que já foi no passado. Nesse contexto, as teorias devem ser revistas e avaliadas para saber se elas ainda podem servir de guias para o futuro.

Num comparativo de teoria versus prática, no senso comum, entende-se que a teoria faz reflexões, já por outro lado, a prática se envolve mais na ação propriamente dita, embora não se possa negar que a prática advém da teoria, e teoria é também uma forma de prática. A teoria se faz importante, pois procura refletir para analisar e construir a prática. Uma vez que os pensamentos mudam, as teorias precisam passar por análises para avaliarem o seu sentido, se é necessário evoluir ou partir para novos pontos de vista teóricos.

A Teoria Organizacional busca pela organização do trabalho através do desenvolvimento de conhecimentos acerca de gestão. A gestão é interpretada como a destinação de recursos baseado no que se percebe do mercado e no que se espera com esses dados obtidos de fora da organização.

O texto também faz uma comparação de Marx X Foucault ao dizer que, na visão de Foucault (1977), há mais complexidade na permissão que na proibição, fala que a forma de exercer poder deve ser analisada para além da luta de classes. Deve-se estudar as técnicas da maneira que se exerce e concretiza o poder de maneira detalhada, em vez de focar nas instituições, pois para Foucault quem exerce o poder tem forte influência sobre quem é dominado.

Em se tratando do pós-modernismo, sua realidade vem focando no papel dos agentes nas organizações. Dessa forma, a burocracia, a hierarquia e a divisão de trabalho são rejeitadas na pós-modernidade. Reconhecida por ser flexível, a organização pós-moderna dá mais poder aos empregados, fazendo-o por meio de reconhecimento e confiança.

## **5. Cognições em organizações**

O trabalho menciona as mudanças que a perspectiva cognitiva têm sofrido, que influencia tanto a pesquisa quanto às aplicações em campo, fala também como a pesquisa em comportamento organizacional (CO) sofre o assolamento da teoria e se afasta da prática. O estudo se sustenta em 3 pressupostos, no primeiro, a pesquisa em CO deve atender a realidade tal como se dá; no segundo, a pesquisa descritiva fortalece e complementa as prescrições normativas e, no terceiro, fala auxílio do entendimento e mudança do CO pela compreensão dos processos de cognição e tomada de decisão.

Há, no trabalho, uma definição de cognição social a qual fala que estuda a forma como as pessoas dão significado para si e para os outros. Esses processos cognitivos acabam por influenciar no seu comportamento em sociedade, a partir disso, classifica-os em algumas categorias que são teoria da atribuição, memória, estrutura de conhecimento, autoconceito, atitudes e controle mental.

No que diz respeito à teoria comportamental de decisões, menciona que investiga o comportamento real dos gestores indo em contraponto à ideia que predomina na qual defende que as decisões deles são racionais, uma vez que as decisões tomadas por eles são baseadas em estratégias simplificadas pela facilidade de lembrança e com finalidade de constatar possíveis limitações que expliquem os erros sistemáticos que ocorrem nas organizações.

O trabalho também mostra os estudos cognitivos em dois níveis: o microorganizacional e o macroorganizacional. O microorganizacional, utiliza-se da cognição social para aprofundar conhecimentos no que diz respeito ao comportamento de liderança, na motivação e na avaliação por desempenho. Já no macroorganizacional os estudos cognitivos vão do nível estratégico até as áreas interdisciplinares em que se foca a relação individual e coletiva do comportamento.

## **6. Apreciação Crítica**

Por se tratar da disciplina de Teoria das Organizações, os textos nos trazem reflexões que nos fazem pensar na sua formação e no seu comportamento perante a sociedade. Por se tratar da segunda unidade da disciplina, intitulada como “a organização como resultante do ambiente em que atua”, já podemos perceber sobre o que os textos poderiam abordar, o entorno das organizações e a influência exercida para ambos.

Podemos observar, através das leituras, as dificuldades da pesquisa na área organizacional, seja pela interdisciplinaridade ou pela dificuldade de se estabelecer teorias amplamente aceitas e compartilhadas. Também não se pode descartar a importância de se continuar fazendo ciência para o desenvolvimento da própria sociedade, pois as organizações não se beneficiam sozinhas com os resultados das pesquisas.

Por fim, pode-se afirmar que tais obras acabam por contribuir para a formação dos pesquisadores no que diz respeito à teoria das organizações, uma vez que ela já adentra nas características da pesquisa e da importância da mesma no ambiente organizacional e suas influências na tomada de decisões e na própria formação da organização.

## Referências

CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. Teoria das Organizações - Parte IV (Cap. 11 Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo), 2007.

FOUCAULT, M. Discipline and punish: the birth of the prison. Londres, Harmondsworth: Penguin, 1977.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social, Cadernos EBAPE, Early View, 2021.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. Cadernos EBAPE.BR, v.13, n. 1, 2015.

TENDRUSEL, A. E. GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BASERMAN, M. H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

## **1. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

Os autores do capítulo Richard Marsden e Barbara Townley iniciam tratando que a teoria e a prática normalmente têm seus conceitos trabalhados de forma dissociada. A prática é interpretada como a antítese da teoria e a forma como ela ocorre dentro das organizações é enxergada por prismas diferentes pelas diversas teorias. Conceitos como “organizações”, “teoria” e “prática” estão entre os mais questionados nas ciências humanas e sociais. A teoria organizacional é direcionada aos gestores da organização e ajudam a construir a prática organizacional. É um campo onde sempre haverá contestação, pois é onde surgirão as formas futuras de organização.

O texto traz que, apesar de se falar de apenas uma genérica “teoria organizacional”, não existe uma só prática organizacional e que há também uma variedade de teorias que chamam atenção para algumas coisas e obscurecem outras.

Marx e Weber são teóricos da modernidade que estudaram ciência organizacional normal, e o texto reflete que, mais importante do que suas discordâncias, seriam seus pontos de concordância, especialmente em se tratando de ensinamentos sobre organizações, capitalismo e modernidade.

Marx inicia sua crítica à modernidade, em que o homem (cidadão abstrato) vive isolado e interpreta que a conexão existente por trás deste isolamento entre os indivíduos é o capital. Para Marx, o mesmo processo que organiza as pessoas a produzirem em uma organização, também torna as pessoas nômadas atomizadas da modernidade nas ruas. A crítica ao modelo marxista é que ele explica apenas o motivo (porquê) das organizações, não dando explicação sobre o como (meio). O teórico considera as pessoas na composição do ambiente organizacional.

Já a administração burocrática de Weber é baseada no conhecimento técnico e considera a racionalização como a raiz do mundo moderno, uma vez que ela facilitou o desenvolvimento do capitalismo. A racionalização aumenta a eficiência, mas, como efeito negativo, a desumaniza, pois desconsidera as pessoas na composição do ambiente organizacional. Diferente de Marx, Weber teoriza sobre o modo de agir do capital, além do nexos que liga salário, propriedade privada, tecnologia, lei, mercado e Estado.

Os autores trazem que a teoria organizacional surge da vontade de desenvolver conhecimentos da gestão para a gestão, de modo a organizar o trabalho em um poder ou força produtiva para o capital. A organização foi definida inicialmente como sendo um sistema formal orientado para realizar um objetivo. Marsden e Townley (1998) explicam que teóricos das relações humanas como Mayo visam entender como motivar o trabalhador, buscando atender suas necessidades psicológicas. O interesse em comum dos teóricos era diagnosticar as causas da ineficiência dentro das organizações e a partir de então torná-las mais eficientes. Marsden e Townley (1998) ainda complementam que o autor Parsons, ao estudar os escritos de Weber, desenvolveu a convicção de que a organização burocrática formal é um dos meios mais eficazes de atingir os objetivos organizacionais.

O texto fala que a cientificação das teorias organizacionais se deu no sentido de desenvolver métodos de pesquisa semelhantes aos usados nas ciências naturais. Os estudos de Aston percebem que o principal problema do investigar era usar conceitos weberianos para analisar os dados em uma organização em funcionamento real e traduzir conceitos teóricos em variáveis mensuráveis, independentes e dependentes. A descoberta foi que a administração de

uma organização depende de diversas variáveis e que não há uma maneira melhor de organizar.

A ciência organizacional normal visa restabelecer as conexões entre indivíduo e organizações e está presente em teorias, como: teoria da expectativa, teoria das necessidades e teorias políticas. Ela estuda a relação entre organização e ambiente, visando aconselhar gestores sobre como interpretar os sinais do mercado, como é o caso da teoria da contingência e da ecologia populacional. Essa ciência não examina as relações entre problemas e explicações, mas entre variáveis independentes e dependentes. Com isso, houve um distanciamento da teoria para a utilidade prática.

A ciência organizacional normal deu menos importância ao trabalhador em detrimento do gestor, em que ele é definido como sendo um agente da organização e o empregado, como sendo um instrumento de gestão que pode ser programado para obedecer às suas instruções.

Como contraponto, os autores trazem a ciência organizacional contra-normal. Os artigos de Silverman que se posiciona contra o gerencialismo, o funcionalismo e o empirismo abstrato da ciência organizacional normal. Para ele, as organizações devem ser explicadas pelo conhecimento das intenções que fazem as pessoas agirem. As organizações são criações e não entidades naturais, portanto podem ser mudadas mediante a intervenção social.

A crítica ao empirismo afetou a teoria organizacional pela mudança no entendimento do poder. O conceito radical de poder e o conceito de ideologia são mutuamente sustentados. A ciência organizacional normal foi interpretada como ideológica e conservadora, o que dificulta o reconhecimento da natureza do poder. O controle foi o início de uma tentativa dos críticos da ciência organizacional normal para eliminar a afetividade humana através da racionalização. Surge a necessidade de reconstituição das formas organizacionais de modo a aumentar a criatividade e a realização.

O trabalho de Foucault (1977) desenvolveu-se em reação ao conceito radical de poder e não nega a realidade do controle e da subordinação. A crítica apontada por Foucault é que os marxistas tradicionais se preocupam mais com a definição de classe do que com a natureza da luta. Para o teórico, o conceito de poder está ligado a conhecimento e que organizações são tanto arquiteturas de poder como aparatos de conhecimento. Poder e conhecimento, concebidos pelo Positivismo como independentes, são lados internamente relacionados da mesma relação social. Para Marx, o capital aliena enquanto produz; para Foucault o poder constrange enquanto cria e possibilita.

As discussões entre modernismo e pós-modernismo se refletem e se incorporam nas discussões sobre a forma organizacional pós-moderna. O modernismo se identifica com ideias como: Iluminismo, razão, desenvolvimento social, avanços na ciência e tecnologia; enfatiza a importância do governo, administração, planejamento (Cooper e Burrell) e com a organização da máquina pública. Pós-modernistas rejeitam tais suposições. Compreender as organizações é um processo de interpretação textual e não a construção de um conhecimento. Porém, o pós-modernismo é criticado por seu relativismo, niilismo e conservadorismo, uma vez que não oferece nenhuma base sólida para a ação política.

A modernidade só compreende completamente sua natureza ao final. Ela enriquece e empobrece, autoriza e reprime, aumenta a eficiência e humaniza. A reflexão é que quando se administra sem considerar as pessoas, qualquer coisa fica moralmente permissível, como o exemplo do Holocausto.

## **2. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

Os autores Anelise Rebelato Mozzato, Denize Grzybovski e Luis Fernando Fritz Filho trazem um texto que visam refletir sobre as Relações Interorganizacionais (RIOS) com base na Estratégia como Prática Social (EPS), de forma a trazer contribuições para o debate acerca da necessidade de levar em consideração racionalidades alternativas à instrumental também nos estudos sobre RIOS e para um entendimento mais completo e integrado dos relacionamentos.

Os autores Balestrin, Verchoore e Pereccia, Tescari e Brito, Tureta e Lima e Vizeu e Gonçalves estão, no Brasil, entre os estudiosos que apontam outras perspectivas de análise, como as dimensões sociais, ambientais e sustentáveis.

O texto descreve que as RIOS se dão no cotidiano por meio de interações entre os agentes que possuem interesses similares ou antagônicos, dando força ao nível micro de análise, com foco nas microatividades e interações sobre os diferentes agentes das relações interorganizacionais.

Os autores trazem a necessidade de observarmos, sob a visão relacional da perspectiva da EPS, que temas emergentes que perpassam as RIOS necessitam de aprofundamento epistemológico, a exemplo das relações de confiança, ações coletivas, interdependência, conflitos, capital social, questões de poder e aprendizagem interorganizacional. Tais estudos apresentam-se como alternativa para se construir um estudo organizacional baseado na pluriversidade de conhecimento, até então impossibilitado pela modernidade eurocêntrica e pela centralidade do pensamento norte-americano.

Partindo desse pressuposto, os autores escrevem que, quando o pesquisador conduz seus estudos sobre RIOS, considerando a transdisciplinaridade na análise do objetivo e os microprocessos no contexto brasileiro, com suas peculiaridades, evitam-se generalizações simplistas e contribui-se para descolonizar a razão. Nas palavras de Bin, é na realidade local que as teorias são aplicadas para explicar os fenômenos, trazendo o desafio de se entender como necessária a consciência nessa (inter) conexão entre o global e o local.

Por fim, os autores nos falam que lançar luz a oportunidades alternativas de pesquisa, contribui-se para o entendimento da necessidade de refletir e aprofundar questões essenciais nas pesquisas sobre as RIOS sob a visão da EPS, ficando evidente que não é necessária a aceitação do que é imposto pelo *mainstream*.

## **3. As organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo**

No texto escrito por Richard L. Dalf e Karl E. Weick, as organizações estão sempre buscando descobrir o que os consumidores desejam e o que as outras organizações não providenciaram. Esse processo se dá por meio da interpretação feita a partir de amostras, levantamento de mercado e sondagem. A construção de interpretações sobre o ambiente é uma necessidade dos indivíduos e das organizações e esse processo é influenciado por diversos fatores, entre os quais: a natureza da resposta procurada, características do ambiente, experiência prévia do pesquisador e o método utilizado por obtê-la.

Os autores têm como um dos objetivos, neste artigo, propor uma conceituação das organizações que seja num nível mais elevado de complexidade sistêmica e incorpore atividades e variáveis organizacionais que não foram captadas em outras abordagens. A

interpretação das informações sobre o mundo externo e sua utilização nos processos de decisão é um dos elementos críticos que distingue as organizações humanas dos sistemas de nível inferior. Integrar ideias e fatos empíricos pertinentes à interpretação organizacional é o outro objetivo do texto.

O texto nos revela que a consolidação de ideias de examinar as relações entre organização e ambiente e a construção de um modelo com características de sistema de interpretação podem fornecer um estímulo para a pesquisa futura sobre processos de rastreamento e interpretação.

O texto elenca quatro pressupostos específicos que fundamentam o modelo apresentado no artigo e esclarecem a lógica e as bases racionais dos sistemas interpretativos. São eles: as organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente (detectar tendências), interpretações individuais organizacionais (compartilhamento de informações), os gestores de nível estratégico formulam a interpretação da organização e, por fim, as organizações diferem sistematicamente no modo e no processo pelo qual interpretam o ambiente.

Os autores trazem que o conceito de interpretação perpassa por três estágios: rastreamento, interpretação e aprendizagem. Staw (1992) descreve que fatores, como crenças, política, objetivos e percepções podem complicar o ciclo de aprendizagem organizacional.

A conclusão do artigo nos traz que a maior fraqueza do modelo proposto está refletida no postulado de Thorngate sobre complexidade comensurável. Segundo esse postulado, nenhuma teoria de comportamento social pode ser simultaneamente geral, precisa e simples. Para o artigo, tentou-se construir um modelo geral e simples, porém que mostrou-se impreciso nas especificações dos detalhes. Nesse sentido, Daft e Wiginton (1979) dispõem que um sistema de interpretação é uma atividade bastante complexa que talvez não se preste a uma mensuração precisa neste ponto de desenvolvimento.

Por fim, o que fica ressaltado no texto é que as ideias propostas neste artigo sugerem um novo ponto de partida, a partir do qual se possam interpretar a riqueza e a complexidade da atividade organizacional.

#### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

O texto de autoria de Ronaldo Alves Nogueira e Catarina Cecília Odélius trata dos desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional, considerando que vem ocorrendo uma aceleração na economia, nos mais diversos setores, e a comunicação entre indivíduos e organizações sofreu incremento em termos de velocidade e volume de informações, sendo que a comunicação ocorre em tempo real e o compartilhamento de opinião ocorre de forma instantânea.

Segundo Castells (2011), diversos fenômenos, tais como: evolução econômica, globalização, novas tecnologias de informação e comunicação, explosão de acesso e de produção de conhecimento por meio da internet culminaram com a chamada era do conhecimento ou economia do conhecimento.

Segundo os autores, diversas posições teóricas surgiram a partir do aumento do interesse no campo da aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento, dentre elas a teoria da firma de Cyert e March (1963) e o desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen.

Cyert e March desenvolveram quatro subteorias relativas a metas e expectativas, escolhas e controle organizacionais. Para os autores, a firma é considerada um sistema racional adaptativo.

Rousseau nos traz um olhar sobre desempenho organizacional sustentável, no qual as empresas necessitam aprender cada vez mais rápido para sobreviver e prosperar. O texto busca evidenciar cinco desafios sobre aprendizagem organizacional. O primeiro é que não existe uma teoria da aprendizagem organizacional amplamente aceita. O segundo desafio é considerar o nível interorganizacional de aprendizagem (MOZZATO e BITENCOURT, 2014), uma vez que as organizações não atuam isoladamente. O terceiro é inter-relacionar o conhecimento sobre a aprendizagem organizacional desenvolvido em diversas disciplinas, tais como: psicologia, sociologia, mostrando-se essencialmente interdisciplinar.

O desafio conceitual é o quarto desafio encontrado e nos traz que existem construtos iguais com designações distintas. O último desafio elencado no texto são as metodologias da pesquisa em aprendizagens organizacionais.

Além desses desafios, os autores nos apontam dificuldades e possibilidades para a proposição de projetos de pesquisa neste campo, por meio de projetos com arcabouço teórico-metodológico multidisciplinar, multiparadigmático e multinível, utilizando triangulação de teorias, métodos e técnicas de pesquisa.

## **5. Cognições em organizações**

Os autores Ann E. Tenbrunsel, Tiffany L. Galvin, Margareth A. Neale e Max H. Bazerman relatam neste capítulo uma mudança nos estudos de comportamento organizacional para uma perspectiva mais cognitiva, sob a denominação de Comportamento Organizacional (CO). Esse campo vem sofrendo críticas, em especial, o estudo que se baseia no indivíduo pela falta de um conjunto de teorias que não forneça suporte, nem tenha apresentado conexão com os assuntos que interessam aos profissionais (O'REILLY, 1991).

Markus e Zajone (1985) apresentam uma virada de proporções revolucionárias na ciência do comportamento: perspectiva cognitiva, sendo incorporada ao conceito de CO os processos decisórios e a negociação.

O texto revela que a tensão entre pesquisa e prática nas escolas de administração levou a uma demanda por pesquisas em CO que forneçam aos administradores mais instrumentos de mudança. Os autores trazem como objetivo fornecer condições aos pesquisadores para entenderem a revolução cognitiva em CO, verificar suas vantagens e fornecer uma direção para pesquisas futuras.

Bazerman (1994) afirma que muito da pesquisa cognitiva em CO é afetada por valores e pressupostos subjacentes. O pressuposto da racionalidade caracteriza muitas teorias de CO no nível micro, como a teoria das expectativas (LAWLER, 1971) e a teoria da liderança do caminho-objetivo (HOUSE, 1971).

O argumento de Raiffa de que modelos prescritivos precisam incorporar modelos descritivos do comportamento humano é reforçado pelo argumento de que, se alguém pressupõe que atores não são maximizadores racionais de utilidade, então a qualidade preditiva de um modelo normativo é melhorada pelo conhecimento da maneira como pessoas se afastam da racionalidade.

A teoria social da cognição e a teoria comportamental da decisão (TCD) têm ajudado a entender a influência dos processos cognitivos sobre o CO, sendo o foco da cognição social o processo interpretativo e a unidade-chave da TCD é a decisão.

O texto informa que o campo da cognição social é dividido em seis áreas, quais sejam:

1. Teorias da atribuição, onde o perceptor acumula, combina e usa informações

para chegar a explicações causais de eventos.

II. Memória, como o exame da forma pela qual as pessoas se lembram de outros indivíduos e eventos sociais complexos (FISKE; TAYLOR, 1991).

III. Estruturas de conhecimento: esquemas, categorias, percepção de pessoal e estereotipificação.

IV. Autoconceito, como uma coleção de esquemas, concepções e/ou imagens arranjadas em um sistema ou espaço.

V. Atitudes e mudanças de atitude, como sendo um conjunto de respostas a um questionário.

VI. Controle mental, em que o automatismo é a tentativa de ganhar controle sobre os pensamentos.

No texto, os autores trazem que a TCD engloba perspectivas normativas, descritivas e prescritivas da tomada de decisão, como certo grau maior de ênfase nas últimas duas. Tomadores de decisão se baseiam em algumas estratégias simplificadoras, ou regras, chamadas heurísticas que, embora não ajudem a tomar uma decisão ótima, poupa o tempo para tomada de decisão, destacando-se a heurística da disponibilidade, a heurística da representatividade e a da ancoragem.

A TCD tem críticos como Garb (1989), Kagel e Levine (1986), os quais sugerem que a experiência pode eliminar ou, pelo menos, atenuar vias decisórias, assim como feedback de desempenho pode corrigir o uso inadequado de informação e heurísticas de decisão.

Os autores nos trazem que a pesquisa em cognição social e TCD é teórica e empiricamente rica e que fornecerão a estrutura básica para rever e avaliar o desenvolvimento de uma perspectiva cognitiva dentro de CO.

Quando trata das perspectivas cognitivas em comportamento microorganizacional, os autores revelam que a busca na literatura de pesquisa social cognitiva em CO em nível micro encontrou vínculos com três domínios centrais, quais sejam: liderança, motivação e avaliação de desempenho. Por sua vez, ao abordar a TCD em comportamento microorganizacional, o texto relata que ela tem sido utilizada como um componente básico no desenvolvimento da literatura sobre negociação, tomada de decisão em grupo e administração de recursos humanos.

Sob a perspectiva cognitiva em pesquisa macroorganizacional, Pfeller descreve organizações como corpos que ordenam ou sistemas de interpretação, enfatizando a importância da linguagem e dos símbolos na construção social da realidade destas. Essas perspectivas chegaram aos pesquisadores de diversas áreas, desde administração estratégica, até áreas mais interdisciplinares, focalizando estados e características de indivíduos como explicações de comportamentos coletivos.

Por fim, os autores concluíram que uma nova definição de CO que englobe cognição social e TCD responde às diversas críticas dirigidas a esse campo e que incorporar essas teorias no domínio de CO pode assegurar que esta permanecerá um campo que veio para ficar.

## **6. Apreciação Crítica**

A unidade “A organização como resultante do ambiente em que atua” é tratada nos textos nas mais diversas perspectivas, mostrando uma evolução histórica deste campo de estudo. Apesar disso, ainda é possível enxergar que tais abordagens das teorias das organizações podem ser percebidas nas organizações dos dias atuais.

Considerando que as organizações são criações, elas podem ser mudadas mediante a intervenção social, sofrendo a influência do ambiente em que se inserem. Faz-se necessário perceber que é na realidade local que as teorias são aplicadas para explicar os fenômenos, trazendo o desafio de se entender como necessária a consciência nessa conexão entre o global e o local.

Refletir sobre as Relações Interorganizacionais (RIOS) com base na Estratégia como Prática Social (EPS) traz contribuições para o debate acerca da necessidade de levar em consideração racionalidades alternativas à instrumental também nos estudos sobre RIOS e para um entendimento mais completo e integrado dos relacionamentos.

Um estudo organizacional baseado na pluriversidade de conhecimento foi impossibilitado de ocorrer anteriormente por conta do pensamento decolonial, que se baseava pela modernidade eurocêntrica e pela centralidade do pensamento norte-americano.

A importância de se interpretar informações sobre o mundo externo e o modo com elas são utilizadas nos processos de decisão é um dos elementos críticos que distingue as organizações humanas dos sistemas de nível inferior. E com o incremento em termos de velocidade e volume de informações ocorrido na comunicação entre indivíduos e organizações, com a comunicação ocorrendo em tempo real, percebe-se a necessidade de as organizações aprenderem nesta mesma velocidade, sob pena de não sobreviverem e prosperarem.

Percebe-se o desafio de construir pontes interdisciplinares que contribuam para os diversos campos da ciência. Nesse sentido, a perspectiva cognitiva tem muito a contribuir ao abordar conceitos, como: liderança, motivação, negociação e tomada de decisão em grupo.

## Referências

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.

BAZERMAN, M. H. **Judgment in managerial decision making**. New York: Wiley, 1994.  
CASTELLS, M. *The rise of the network society: the information age – economy, society, and culture*. Oxford: Wiley, 2011  
CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, v. 2, 1963.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. Série RAE- Clássicos. Atlas, 2007, p. 235-256.

DAFT, R. L.; WIGINTON, J. C. Language and organization. **Academy of Management Review**, 4, 179-192, 1979.

FISKE, S. T; TAYLOR, S. F. **Social cognition**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1991.

FOUCAULT, M. **Discipline and punish: the birth of the prison**. Londres, Harmondsworth: Penguin, 1977.

GARB, H. N. Clinical judgment, clinical training, and professional experience. **Psychological Bulletin**, 105, p. 387-396, 1989.

HOUSE, R. J. A path-goal theory of leadership . **Administrative Science Quarterly**, 16, p. 321-338, 1971.

LAWLER, E. E. **Pay and organisational effectiveness; a psychological view**. New York: McGraw- Hill, 1971.

KAGEL, J. H.; LEVINE, D. The winner's curse and public information in common value auctions. **American Economic Review**, 76, p. 894-920, 1986.

MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998, p. 31-56.

MARX, K. Contribution to the critique of Hegel's philosophy of right. In: Karl Marx and Friedrich Engels (1975), *Collected works*. New York: International Publishers, 1843. v. 3.

MARKUS, H; ZAJONC, R. B. The cognitive perspective social psychology In LINDZEY, G.; ARONSON, E. (Ed). **The handbook of social psychology**, New York: Random House, 1985.

MOZZATO, A.; BITENCOURT, C. C. Understanding interorganizational learning based on social spaces and learning episodes. **Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 3, p. 284-301, 2014.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 2, p. 179-192, 2022.

O'REILLY, CA **Organizational behavior, where we have been, where we're going**. Annual Review of Psychology. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1991.

STAW, B. M.; Sutton, R. I. Macro organizational psychology. **Social psychology in organizations: Advances in theory and research**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TENBRUNSEL, Ann E.; GALVIN, Tiffany L.; NEALE, Margaret A.; BAZERMAN, Max H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 33-60.

TESCARI, F. C.; BRITO, L. A. L. Visão relacional: desafios futuros para uma expectativa não confirmada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 461-487, 2018.

TURETA, C.; LIMA, J. B. D. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 76-108, 2011.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. Editora Atlas SA, 2000.

## **1. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de modelo**

As organizações se alimentam em descobrir o que os consumidores desejam e o que as outras organizações não providenciam; esse é o segredo da sua sobrevivência. Elas precisam encontrar uma resposta satisfatória antes que sejam devoradas pela monopolização do mercado através da concorrência, do esgotamento de seus recursos ou, ainda, permitir que sua busca pelas supracitadas respostas seja influenciada por oportunidades arrebatadoras em setores ambientais diversos.

Quem é o responsável por isso? A forma de interpretação de cada uma delas. A forma que o ambiente é interpretado é basal para indivíduos e organizações. Esse processo de construção da interpretação pode ser influenciado por aspectos, como: a natureza da resposta procurada, as características do ambiente, a experiência prévia do pesquisador e o método utilizado para obtê-la.

Uma vez que as organizações estão entre os sistemas mais complexos, estas devem encontrar meios para familiarizar-se com o ambiente a fim de interpretá-lo de forma que a defina como organização humana, diferindo-a dos sistemas de nível inferior. O rastreamento (*scanning*) é a chave para a interpretação do comportamento organizacional, apesar de pouco mencionado no rastreamento ambiental. Ressalta-se, ainda, o pouco entendimento sobre o processo e as configurações organizacionais favoráveis à interpretação.

A literatura apresenta quatro pressupostos que auxiliam no desenho do modelo ideal para interpretar o ambiente organizacional, quais sejam: as organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente; as interpretações individuais *versus* organizacionais; os gestores do nível estratégico formulam a interpretação da organização e as organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo pelo qual interpretam o ambiente.

Toda organização é cercada de eventos e cabe aos gestores se envolver de tal forma que concatene um sentido entre eles. Quer seja participando, dando atenção, ignorando ou conversando com outras pessoas para saber como se comportam diante de cada evento. Dessa forma, temos que a interpretação é a tradução desses eventos, desenvolvendo modelos para compreendê-los, fomentando os estudos e a análise dos modelos dos gestores-chave.

O processo de interpretação, por sua vez, possui três estágios: o rastreamento que tem como objetivo coletar dados, monitorar o ambiente e fornecê-los aos gestores; a interpretação que consiste em atribuir significado aos dados, dando-lhes sentido e, por fim, a aprendizagem que desenvolve o conhecimento necessário sobre as relações do resultado da ação entre a organização e o ambiente. A interpretação da organização é semelhante ao aprendizado de uma nova habilidade pelo indivíduo.

O modelo proposto pelo artigo descreve e explica as diversas formas de conhecimento do ambiente organizacional com duas dimensões-chave: as crenças da administração na possibilidade de o ambiente ser analisado e o quanto a organização imerge no ambiente a fim de compreendê-lo.

A interpretação dá coerência às informações e efetiva as ações. Porém, esse processo não é simples. O capital humano das organizações deve ter habilidade para normalizar saídas de padrão, alinhar eventos que saem do eixo central, fazer demonstrações plausíveis, tirar proveito de fragmentos disponíveis de informação, traduzir possíveis equívocos em alternativas viáveis e tratar como suficiente toda informação que lhes chegar. (WEICK;

DAFT, 1983). Cabe a cada organização construir interpretações que modelem a tomada de decisão mais adequada ao seu ambiente, uma vez que a atividade organizacional deve ser entendida em sua complexidade e riqueza, o que diversifica as formas de interpretação bem como a construção desses modelos.

## **2. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

É sabido que enquanto a teoria remete ao pensamento e reflexão, a prática recorre ao agir, ao fazer, praticar. Apesar de constantemente deparar-nos a uma teoria organizacional genérica, é possível perceber a existência de uma variedade de teorias que abrem determinados caminhos, mas fecham outros.

Nos estudos organizacionais, é notável a querela entre apoiadores e opositores para tornar legítima a existência de uma teoria organizacional positivista entre a ciência organizacional comum e incomum, da mesma forma da controvérsia entre o modernismo e o pós-modernismo. Diante do exposto, surge o questionamento: as organizações podem ser estudadas todas da mesma forma que a natureza?

A ciência organizacional necessita de poucas notas introdutórias, uma vez que se desenvolve na crença de que as organizações são rígidas, testáveis, permitindo serem estudadas com fundamentação e técnicas científicas.

No debate Marx *versus* Weber, Marx fala da marca da modernidade com a criação do homem, do “eu”, do cidadão abstrato, do “egoísmo estreito”, alienação televisiva, buscando uma explicação dessas forças estranhas na composição da sociedade civil, tentando, assim, fundamentar materialmente a estrutura basilar de sua organização, qual seja, a capital, firmando o pensamento de que capitalismo e modernidade estão intrinsecamente ligados no que diz respeito às relações de produção.

Ambos concordam que o capitalismo governa a sociedade, mas discordam enquanto os modos de produção se organizam à medida que contrastam o antigo modo personalizado de dominação e o modelo pessoal moderno. Porém, unem-se novamente quando se fala em racionalização que, por sua vez, trabalha aparando as arestas humanas e emocionais que escapam ao cálculo.

A administração burocrática é racional, pois está baseada em conhecimento técnico o qual embasa o processo de dominação que desemboca na racionalização que aumenta a eficiência em detrimento da desumanização, causa importante de problemas sociais, o que pode comprometer a sua sustentabilidade. Assim, Marx e Weber estabeleceram o conceito primordial à sobrevivência das organizações: a gestão.

A primeira geração da teoria organizacional baseou-se no desenvolvimento de conhecimentos de gestão que auxiliassem na própria gestão com o escopo de organizar o trabalho de forma a colaborar com o capital. O modelo weberiano de burocracia embasou a maioria dos estudos organizacionais, em que é vista (a burocracia) como o resumo teórico da racionalidade e da implementação eficiente de metas e da provisão de serviços.

Durante as décadas de 50 e 60, o estudo das organizações, influenciado pelo período, tornou-se ciência aplicada na qual sua compreensão positivista prática tornou-se o princípio organizador da pesquisa sobre aquelas. Como consequência, as teorias organizacionais passaram, como ciência, a ocuparem-se de reconectar indivíduo e organização e, ambos, com o ambiente.

A necessidade do cientificismo das teorias organizacionais reside na premissa de que quando uma organização é gerida desconsiderando seu capital humano, a permissibilidade fica latente. Precisa existir a interação do ambiente com a teoria e a prática, consistindo em

uma interrogação ética a respeito da experiência, como cada organização se administra e na prática diária de cada um.

Se todas as práticas organizacionais pulsassem com a ética, o papel social estaria abafado, uma vez que ela permite entender e explicar a ação, mas não a direciona, nem orienta. Para tal, é preciso reconhecer e debater assuntos de responsabilidade, escolhas e valores que estabeleceram a construção da organização e lançar o questionamento adequado, qual seja: “O que devemos fazer e como devemos viver?” (Weber citando TOLSTOY, apud SAYER, 1991).

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva como prática organizacional**

As relações interorganizacionais (Rios) ocorrem cotidianamente, por meio de interações entre os diversos agentes, analisando os processos em suas diferentes dimensões. Estas se estabelecem em uma rede de significantes, apesar de a maior parte dos estudos nacionais a respeito do tema seguirem a racionalidade instrumental e a visão econômica. É necessário que as Rios sejam vistas de outras dimensões, além do capital, quais sejam, as sociais, às ambientais e de sustentabilidade, posto que estas também criam valor.

As Rios estão envolvidas em uma complexidade que torna necessário debater essas relações sob outros pontos de vista, como uma estratégia de prática social (EPS). No tocante à análise das Rios, as correntes funcionalistas sobrepõem-se aos estudos empíricos, sendo esculpadas sob a visão utilitarista da vantagem competitiva de Porter (1985).

Os testes realizados no contexto nacional baseiam-se no funcionalismo que apresenta pressupostos teóricos relacionados à regulação e à objetividade, orientando-se pelos métodos das ciências naturais para compreender os indivíduos e se apresentando como racionalista e pragmático, com foco na estrutura, baseado em uma ordem social regulada. Nesse sentido, busca prover soluções práticas e objetivas calcadas no determinismo.

A EPS tem como escopo o bem social, tendo como tríade: práxis de estratégia, no que diz respeito ao que as pessoas fazem na prática; práticas de estratégia no que se refere às rotinas comuns e cotidianas por meio das quais a práxis se materializa; e praticantes de estratégia, que diz respeito aos envolvidos na práxis estratégica, aqueles que realizam as práticas. As práticas são os ambientes em que os pesquisadores se aprofundam nas atividades dos praticantes e descrevem os fenômenos sociais ligados a não racionalização do conhecimento.

As RIOS, vistas de forma relacional da estratégia, têm foco na cooperação, apesar de não negar a competição, ou seja, funcional sob uma perspectiva alternativa que não nega o aspecto econômico, mas rejeita a exploração econômica intensiva. A seguir temos os pontos que ainda necessitam de avanço no tocante às Rios: confiança, capital social, interdependência, poder, AIO, mudanças e temporalidade.

O grande desafio das Rios, segundo Bin (2018), é integrar uma reflexão teórica em nível global com a pesquisa local, integrando esta à necessidade contemporânea de criar teorias de longo alcance.

É evidente o pleito de considerar racionalidades alternativas à instrumental e de caráter econômico, retornando noções teóricas críticas da estratégia organizacional, bem como seus estudos. A abordagem econômica não é rejeitada, mas existem pressupostos mais abrangentes que pertencem à complexidade das Rios e da natureza da EPS, como a sociologia. (KIRSCHBAUM; GUARIDO, 2011). Da mesma forma, as práticas precisam ser

reconhecidas e delimitadas por oralidade e ações, podendo estas serem inclusivas.

A EPS auxilia no desenvolvimento das pesquisas para desvendar as práticas de cada organização, entendendo o local a partir da sua realidade particular, avaliando conflitos e movimentos sociais inerentes, imergindo no cenário real da forma em que ele se apresenta.

Ainda não é possível concluir definitivamente a respeito das Rios e EPS, mas, com os estudos vigentes, a perspectiva teórica é ampliada e os debates mais aprofundados, trabalhando, através das pesquisas empíricas, as Rios sob a visão da EPS, adequando-as à realidade da particularidade de cada fenômeno analisado, orientando para o social, convergindo para a sustentabilidade das organizações, com foco em seu tripé: econômico, social e ambiental.

#### **4. Desafios de pesquisa em aprendizagem organizacional**

A aprendizagem organizacional pode ser entendida como o alcance de conhecimentos novos, múltiplos e contínuos sobre as dinâmicas e demandas corporativas, de diversas maneiras: direta, indireta, dentro e fora da empresa. Porém, embora busque uma formalização do conhecimento, a maior parte da aprendizagem do ambiente de trabalho se dá de maneira informal, ou seja, através dos exemplos do capital humano, do aprendizado com os erros e, acentuadamente, pela troca e acúmulo de experiências.

É um desafio a ser enfrentado, pelos pesquisadores, formalizar uma teoria sobre aprendizagem organizacional, fenômeno complexo e com diversas faces. Na sequência de desafios, tem-se uma análise multinível de um processo de ocorrência individual e que vai além de grupos, organizações, exigindo um modelo adequado de análise. Como terceiro desafio, a constatação da pesquisa e o desafio de construir vínculos para o desenvolvimento de teorias que consigam abranger é útil para esta ciência. Afunilando o referido desafio, forma-se o quarto que se torna mais complexo diante da veracidade e da multiplicidade de conceitos de pesquisa que se relacionam diretamente a processo idêntico de geração e operação de conhecimento para adaptação e desempenho organizacional. O quinto desafio refere-se às metodologias de pesquisa sobre aprendizagem organizacional, com possibilidades pouco exploradas e supremacia de instrumentos de percepção visual.

Houve uma otimização na velocidade e no volume das informações no que diz respeito à comunicação entre os indivíduos e as organizações. É a chamada era do conhecimento ou da economia do conhecimento. Tornaram-se atividades do cotidiano organizacional: aprender, reaprender, desaprender, adaptar, inovar e mudar. Por conseguinte, aprendizagem, análise, imitação, renovação e mudança tecnológica estão entre os principais componentes do esforço em melhorar o desempenho da organização, bem como o fortalecimento de vantagem competitiva.

Cyert e March (1963) desenvolveram quatro teorias relativas a metas, expectativas, escolhas e controles organizacionais e estabeleceram, ainda, quatro conceitos relacionais, dentre eles, a aprendizagem organizacional como forma de delinear o modo de decidir das organizações. Todavia, a natureza do objeto de pesquisa inviabiliza que o campo produza teorias gerais e precisas. Diversos campos de estudo contribuem e desenvolvem pesquisas de aprendizagem organizacional em suas mais variadas áreas, a exemplo da psicologia, da sociologia, dos sistemas de informação, da gestão estratégica etc. Portanto, aprendizagem organizacional se apresenta como um fenômeno multinível que exige abordagens multidisciplinares e multiníveis para seu estudo.

Os estudos diários são uma possibilidade metodológica a explorar no campo da aprendizagem organizacional. Assim, para enfrentar esse desafio metodológico, a

triangulação de métodos, de pesquisa empírica com análise quantitativa e qualitativa são saídas adequadas a serem construídas.

De Souza Bispo e Godoy (2012) recomendam ver e compreender o fenômeno de aprendizagem com um olhar diferenciado para a compreensão da aprendizagem organizacional a partir do conceito de prática. Porém, a possibilidade de investigação através de experiências na Administração ainda precisa de uma melhor sistemática como método qualitativo de pesquisa.

Através da aprendizagem organizacional, os colaboradores conseguem ter uma melhora significativa com suas relações interpessoais e profissionais. Entretanto, a aprendizagem não se dá de forma linear, fazendo com que a linha de aprendizado seja muito mais rápida em uns ambientes do que em outros.

## **5. Cognições em organizações**

Na intenção de oferecer aos pesquisadores informações a fim de que entendam a revolução cognitiva em “CO” de forma que visualizem suas vantagens e tenham direcionamento correto para pesquisas futuras, a pesquisa precisa entender o mundo da forma como ele funciona e não da forma que ela gostaria ou acha que ele deva ser, respeitando suas particularidades. O campo de CO costuma enfatizar a importância da participação, da cooperação, dos coletivismos e do fortalecimento antes que houvesse base de testes suficiente.

A pesquisa descritiva fortalece-se quando comparada a padrões normativos e pode fornecer adaptações importantes para prescrições normativas. Decisões são fundamentais para entender como mudar o comportamento individual nas organizações. A pesquisa de cognição social é um campo puramente descritivo que tenta explicar como pessoas dão significado ao mundo. A pesquisa comportamental da decisão, ainda que descritiva, utiliza métodos normativos para justificar imperfeições nos processos que carecem de decisão humana.

A cognição social tem sido definida como o estudo pelo qual as pessoas atribuem significado a outras pessoas e a elas mesmas, influenciando o comportamento social. Tradicionalmente esta linha de estudo tem sido associada à forma como as pessoas percebem e pensam sobre o mundo social de forma diversa do que seria esperado baseado somente em estímulos de informação e princípios de lógica formal (HIGGINS; BARGH, 1987). A pesquisa é, de forma frequente, dirigida para testes de modelos ao invés de dirimir esforços em explicar fenômenos sociais.

A pesquisa no campo da cognição social possui as seguintes categorias: teoria de atribuição, memória, estruturas de conhecimento, autoconceitos, atitudes e suas mudanças e controle mental. A teoria da atribuição reside na maneira como as pessoas associam comportamento com causas discretas e assim enfoca as explicações cotidianas e de senso comum que os indivíduos constroem para eventos sociais ou atos de outros. A memória estende-se como uma orientação metodológica e teórica em várias áreas de pesquisa sobre cognição social. Pode ser encarada como a forma pela qual as pessoas lembram de outros indivíduos e eventos sociais complexos (FISKE; TAYLOR, 1991).

Os indivíduos simplificam a realidade por meio do arquivamento de conhecimento em um nível mais amplo e abrangente em vez de adquirir experiências específicas e incorporá-las em uma base individual. O autoconceito consiste em entender o conceito do eu e é dos mais antigos e procurados objetivos da psicologia. Atitudes são tidas como uma variável interviniente ou, ainda, um elo não observável entre estímulos e resposta observáveis.

É preciso compreender a cognição organizacional como um conjunto de processos e

representações na organização, definir cognição como a habilidade principal que proporciona inteligência, autonomia, aprendizagem e gestão do conhecimento aos indivíduos, grupos e organizações. A cognição como principal habilidade estratégica na organização é capaz de controlar, governar e reduzir o nível de incerteza no ambiente. Para isso, devem ser definidas perspectivas de organizações que priorizam a busca de altos graus de cognição organizacional para a administração de altos níveis de incerteza ambiental e criação de vantagem competitiva sustentadora. A cognição organizacional contribui para o desenvolvimento das competências essenciais e proporciona a criação de vantagem competitiva sustentadora da organização.

Uma nova definição de cognição em organizações que englobe cognição social e teoria comportamental de decisões responderá a muitas indagações e firmará a sustentabilidade das organizações.

## **6. Apreciação Crítica**

Uma organização consiste em um conjunto de diferentes elementos, os quais juntos compõem o seu contexto. Para constituir o ambiente de uma organização, é necessário integrar elementos como estrutura física, tecnologias, capacidades produtivas, colaboradores, hábitos e conhecimento. Todos esses conceitos são influenciados por aspectos que são determinantes para diferenciar uma organização da outra. A importância do estudo do ambiente consiste na possibilidade de verificar pontos críticos de pressão ambiental e identificar prováveis tendências de mudança, além de aumentar o poder de previsibilidade e controle e sustentabilidade da organização sobre os elementos externos e, ainda, de desenvolvimento de mecanismos de gestão de impactos ambientais.

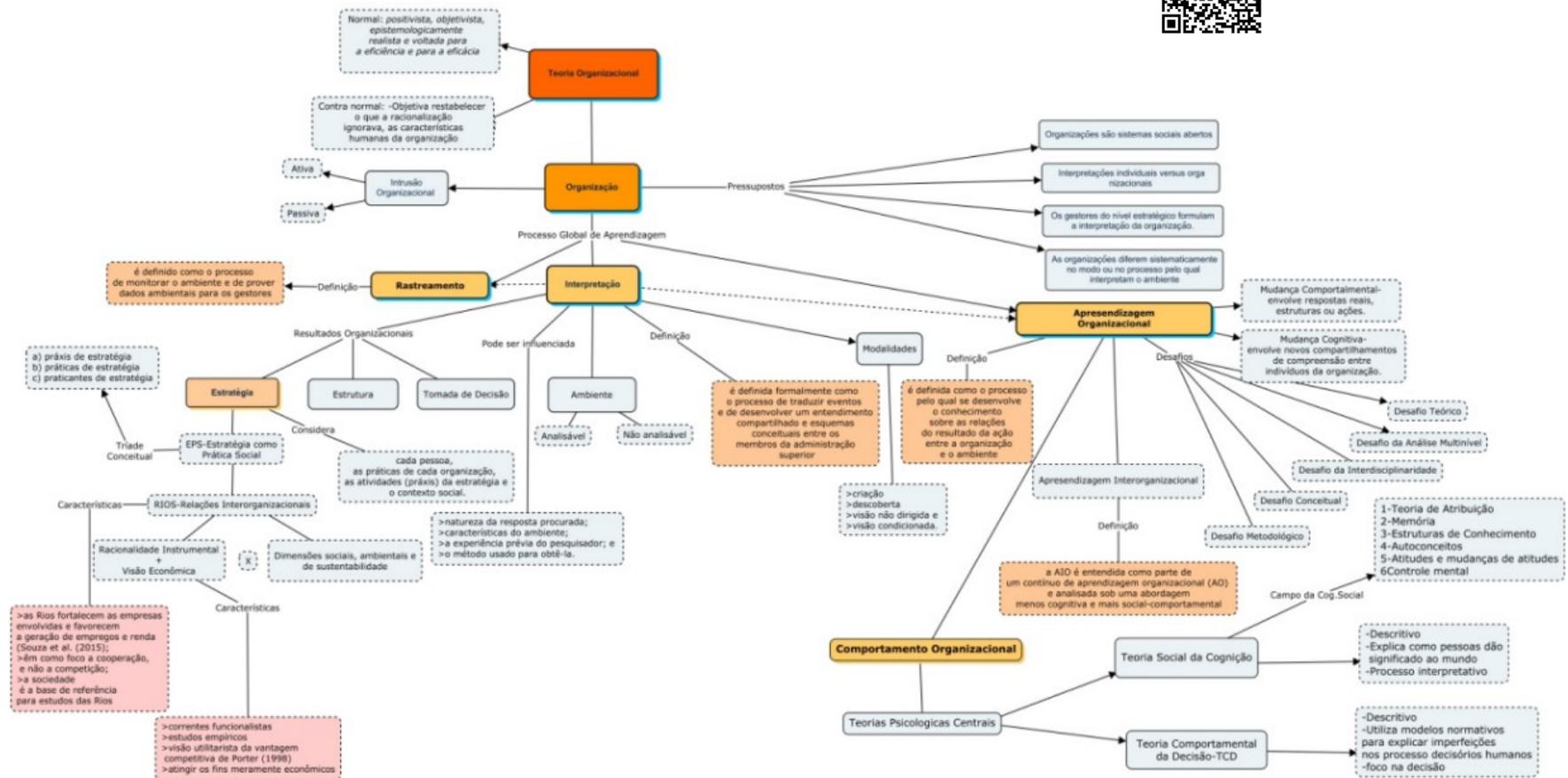
As contínuas transformações ambientais pressionam as organizações e, dependendo da intensidade dessas alterações, esse processo poderá levar a mudanças na forma e na atuação organizacional. Existe uma relativa concordância em que a relação entre organização e ambiente é complexa e interdependente. Assim, o estudo das dimensões e fatores ambientais ajuda a compreender e mensurar, ainda que de modo um tanto limitado, o grau de variação dos fatores ambientais e, por consequência, as possíveis influências sobre as organizações.

## Referências

- BIN, D. O global e o local na pesquisa sociológica. **Sociedade e Estado**, v. 33, p. 541-564, 2018.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, v. 2. 1963.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. Série RAE-Clássicos. Atlas, 2007, p. 235-256.
- FISKE, S. T; TAYLOR, S. F. **Social cognition**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HIGGINS C. R.; BARGH, J. A. Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology*, 38, p. 369-425, 1987.
- KIRSCHBAUM, C.; GUARIDO FILHO, E. R.. Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 14-27, 2011.
- MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998, p. 31-56.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 2, p. 179-192, 2022.
- NOGUEIRA, Ronaldo Alves; ODELIUS, Catarina Cecília. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.13, n. 1, p. 83-102, jan./mar., 2015 .
- PORTER, M. E. **The competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York, NY: Free Press, 1985.
- DE SOUZA BISPO, M.; GODOY, A. S. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 684-704, 2012.
- SAYER, D. **Capitalism and modernity: an excursus on Marx and Weber**. Londres, New York: Routledge, 1991.
- TENBRUNSEL, A. E.; GALVIN, Tiffany L.; NEALE, Margaret A.; BAZERMAN, Max H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 33-60.
- WEICK, K. E.; DAFT, R. L. The effectiveness of interpretation systems. In Kim S. Cameron and David A. Whetten (Eds.), **Organizational Effectiveness: A comparison of multiple models**. New York: Academic Press, 71-93, 1983.

# Mapa mental 09: Organizações e o ambiente em que atuam (Por Simone Saraiva Santana)

Autora: Simone Saraiva Nunes Santana



## **1. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo**

O primeiro texto é uma tradução publicada no livro “Teoria das Organizações”, de Caldas e Bertero, o qual faz parte da série RAE-Clássicos. O status de clássico sinaliza a importância do texto em análise para o campo de TO. O original foi publicado em 1984, na *Academy of Management* (AM), tendo como autores Richard L. Daft e Karl E. Weick, ambos pesquisadores das teorias organizacionais, o primeiro vinculado à Universidade de Vanderbilt e, o segundo, à Universidade de Michigan.

Para facilitar a exposição das principais ideias abordadas, optou-se por dividir os tópicos do resumo conforme *inspiração* nos capítulos do artigo, ora tratando-os isoladamente, ora reunindo-os com outros de mesma temática e densidade de informações.

O artigo resenhado teve como objetivos: a) propor uma conceituação das organizações num nível mais elevado de complexidade sistêmica, capaz de incorporar atividades e variáveis não captadas por outras lentes teóricas; b) integrar ideias diversas e fatos empíricos relacionados à interpretação que a organização faz do ambiente e c) consolidar o conjunto de perspectivas e organizá-lo num modelo com características de sistema de interpretação (DAFT; WEICK, 2007). Não há tópico específico para explicitar a metodologia utilizada pelos autores, mas conclui-se, pela leitura do texto, que esses autores fizeram uso de amplas pesquisas bibliográficas e documentais, bem como empreenderam uma análise qualitativa dos dados coletados.

### *1.1. Por que “interpretação?”*

Os autores iniciam afirmando que as organizações são movidas por jogos de perguntas e respostas, que envolvem questões sobre como atender às expectativas dos consumidores e sobre como utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira, antes que eles se esgotem. Para Daft e Weick (2007), esses jogos constituem o processo pelo qual a interpretação é elaborada. A interpretação seria importante porque ela diferenciaria as organizações de sistemas menos complexos, constituídos por estruturas estáticas e mecânicas, conforme a escala de Kenneth Boulding. Além disso, a lente da interpretação seria capaz de auxiliar o pesquisador a compreender a organização de forma mais profunda e holística, principalmente em pesquisas empíricas.

### *1.2. Pressupostos operacionais da pesquisa*

Os pressupostos operacionais nada mais são do que a forma pela qual os autores veem e imaginam a organização. O primeiro pressuposto de Daft e Weick (2007) é que as organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente; o segundo é que há diferenças entre interpretações individuais e organizacionais, sendo que estas últimas preservam sistemas cognitivos e memória através do tempo, para além do indivíduo; o terceiro é que os gestores de nível estratégico formulam a interpretação da organização e, o quarto, é que as organizações diferem, entre si, no processo pelo qual interpretam o ambiente.

### *1.3. Definição de interpretação*

Para os autores, a interpretação é o modo como os gestores-chaves traduzem os eventos que cercam a organização, desvendam os seus sentidos e montam modelos e

esquemas conceituais para compreendê-los (DAFT; WEICK, 2007). Daft e Weick (2007) acreditam que o processo de interpretação pode ser dividido em três estágios: rastreamento, interpretação e aprendizagem. No primeiro estágio, aconteceria o monitoramento do ambiente e o provimento de dados sobre o mesmo para os gestores. No segundo estágio, ocorreria a atribuição de sentido a tais dados. Já no terceiro, aconteceria uma resposta ou uma nova ação com base na interpretação.

#### *1.4. Por um modelo de interpretação organizacional*

No trecho em questão, os autores trabalham a ideia de que há diferenças nas interpretações organizacionais, de uma organização para outra. Para eles, essas diferenças estariam relacionadas “às crenças da administração na possibilidade de o ambiente externo ser analisado” e “[ao] quanto a organização se imiscui no ambiente para compreendê-lo” (DAFT; WEICK, 2007, p. 240). Posteriormente, os autores esclarecem que a segunda diferença se trata do quanto as organizações interferem ativamente no ambiente, ou seja, trata-se de uma dessemelhança no nível de “intrusão organizacional”.

As reflexões dos autores levaram à proposição de um modelo que divide as organizações conforme as seguintes modalidades: a) *criadora* (enacting), quando há a presunção de que o ambiente não é analisável e uma estratégia intromissiva; b) *descoberta*, quando há presunção de que o ambiente é analisável e uma estratégia intromissiva; c) *visão condicionada*, quando há presunção de que o ambiente é analisável e uma estratégia não intromissiva e d) *visão não dirigida*, quando há a presunção de que o ambiente não é analisável apude uma estratégia não intromissiva. Além disso, os autores defendem que as organizações podem diferir quanto a outras características, que envolvem o processo de rastreamento de dados, o processo de interpretação, a formulação da estratégia e a tomada de decisão (DAFT; WEICK, 2007).

#### *1.5. Implicação da pesquisa e conclusão*

O modelo proposto pelos pesquisadores possui a finalidade de auxiliar em pesquisas empíricas no futuro. Para a gestão, ele implica em dizer que a tarefa dos gestores é interpretar, e não realizar trabalho operacional. Além disso, chama atenção para a necessidade de os gestores priorizarem o processo de rastreamento, interpretação e aprendizagem nas organizações, com a inclusão dos participantes. Em arremate, os autores reconhecem a fragilidade do modelo proposto, afirmando que todo modelo é uma interpretação arbitrária, que envolve *trade-offs* e pontos fracos. De qualquer modo, frisam a importância de terem fornecido um ponto de vista a partir do qual se pode analisar a riqueza e a complexidade de uma organização (DAFT; WEICK, 2007).

## **2. A coruja da Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

O segundo texto é um clássico, de autoria de Richard Marsden e Barbara Townley. “A coruja de Minerva” faz parte de um handbook " de administração e, como tal, se destina a fornecer instruções para teóricos e praticantes da área. Apesar disso, não se trata de um texto exatamente simples ou conciso (evidência disso é que o capítulo seguinte do handbook ensina como entender “A coruja”). O principal objetivo do texto é discutir a relação entre ciência normal e contra-normal, bem como as suas implicações para o campo de TO. Os autores recorreram à pesquisa bibliográfica e documental, seguida de análise qualitativa. A exemplo do primeiro, o resumo se encontra dividido em tópicos que informam antes as principais idéias trabalhadas que os capítulos discriminados pelos autores.

## 2.1. *Entre a teoria e a prática*

Segundo o senso comum, a “teoria” recorre ao pensamento e à reflexão, enquanto a “prática” recorre ao mundo da ação, sendo ambas dicotômicas. Para os autores, contudo, toda prática operacionaliza uma teoria, bem como toda teorização é uma prática. Marsden e Townley (1998) frisam que não existe uma só teoria ou prática para as organizações, rememorando a figura do zoológico dos teóricos organizacionais de Charles Perrow.

## 2.2. *Ciência anormal e ciência contra-normal*

Os autores acreditam que a luta por legitimidade no campo da Teoria das Organizações ocorre entre uma ciência normal e uma contra-normal, ou entre uma ciência moderna e uma pós-moderna, e desenvolvem o artigo em cima dessa perspectiva.

### 2.2.1. *Ciência normal e seus antecedentes*

Para os autores, segundo a ciência normal, as organizações são coisas duras, empíricas e analisáveis conforme as técnicas advindas das ciências naturais – técnicas positivistas/funcionalistas. Eles destacam Marx e Weber como expoentes da ciência normal. Marx é anterior à Weber, e desenvolveu ideias relacionadas ao capital, que constitui a veia central da modernidade, a qual adveio do desaparecimento das relações pessoais e fixas do feudalismo e o surgimento da pessoa privada abstrata. Weber concorda com Marx no sentido de que a sociedade é dominada pelo capitalismo, e a ideia que os une é a da racionalização das organizações – a eliminação dos elementos humanos e emocionais que escapam dos cálculos –, ideia esta que Weber complementa, amplia e estende na sua visão de burocracia (MARSDEN; TOWNLEY, 1998).

Assim, a primeira geração dos estudos organizacionais foi marcada pelo desejo de desenvolver conhecimentos de e para a gestão, a fim de organizar a força produtiva para atender aos ditames do capital. A estrutura da primeira geração foi fornecida pela interpretação de Weber por Talcott Parsons, no século XX, principalmente quanto ao modelo weberiano de burocracia. Ainda sob essa perspectiva, nos anos 1950 e 1960, a Teoria Organizacional sofreu um grande impacto da cientificação, e os conhecimentos considerados válidos ou legítimos no campo passaram a ser aqueles advindos de métodos das ciências aplicadas, com amostragens elaboradas e medições precisas. Aos estudos de Aston, abordagem estabelecida em Pugh *et al.* (1963), vinculou-se essa visão, e traduziu-se conceitos teóricos em variáveis mensuráveis, de forma dependente ou independente (MARSDEN; TOWNLEY, 1998).

Para Marsden e Townley (1998), os problemas da ciência normal envolvem: as organizações são tidas como coisas empíricas e concretas e, por isso, mensuráveis; há a criação de leis gerais pela manipulação estatística, num viés positivo que corta a conexão entre teoria e prática; os métodos de pesquisa, e não os problemas e necessidades, são o que conduzem as pesquisas; os gestores são vistos como guardiões da racionalidade; a ciência das organizações é fortemente influenciada pelo Norte global.

### 2.2.2. *Ciência contra-normal*

Para Marsden e Townley (1998), a ciência contra-normal parte de uma reformulação epistemológica e ontológica, e tenta restabelecer as características humanas da organização que escapam aos cálculos, principalmente a afetividade.

O paradigma interpretativo se baseia na ideia de que as organizações não são como fenômenos naturais, porque são construídas com base nos “significados” que definem a realidade social. Esse paradigma desloca a atenção do que se espera que as pessoas façam para o que elas, de fato, fazem. Ademais, agrega a perspectiva de que as organizações são mutáveis, pois são criações de seus participantes – que podem agir sob um viés de mudança social (MARSDEN; TOWNLEY, 1998).

O paradigma radical, por sua vez, congrega análises sobre os processos de trabalho, com foco nos trabalhadores (e não mais na gestão). Tal paradigma defende que tudo o que ocorre nas organizações deve ser analisado em conjunto com o contexto que as cercam, tanto político quanto social. Um grande expoente, nesse sentido, foi Foucault, com seus trabalhos sobre o poder, desde o corpo até o discurso (MARSDEN; TOWNLEY, 1998).

Já a pós-modernidade e o pós-modernismo podem ser diferenciados, segundo Marsden e Townley (1998), do seguinte modo: a primeira se refere a uma mudança em como a sociedade está organizada, principalmente sobre espaço e tempo, já o segundo se refere a uma mudança na forma pela qual conhecemos as coisas. A organização pós-moderna é flexível e tem foco no empregado, além de ser influenciada por um sistema de linguagem instável e indeterminado, que afeta a compreensão das coisas. O pós-modernismo, por sua vez, enfatiza as “diferenças, ambivalências, contradições internas e dependência mútua” nas organizações (MARSDEN; TOWNLEY, 1998, p. 48). Para esses teóricos, compreender a organização é um exercício interpretativo. Ambas essas perspectivas são criticadas por seu relativismo e pela ausência de uma base capaz de edificar ações políticas.

### 2.3. *Conclusão*

Os autores concluem com uma análise sobre o trabalho de Bauman acerca da relação entre eficiência e desumanização, fazendo um paralelo com o caso do holocausto. Eles evidenciam, assim, o perigo de um distanciamento entre a teoria e a prática, ressaltando que a desumanização das organizações torna tudo moralmente permissivo, causando, assim, “cegueira moral” nos participantes. Ademais, ressaltam que é necessário conhecer e debater as responsabilidades, escolhas e valores das organizações, tarefa na qual os paradigmas apresentados, isoladamente ou não, podem auxiliar (MARSDEN; TOWNLEY, 1998).

## **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

O terceiro texto é um ensaio teórico, e não um artigo científico propriamente dito. Ele foi escrito por Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2022), todos vinculados à Universidade de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul. É o primeiro texto brasileiro da lista. Ele se destina a refletir sobre as relações interorganizacionais (**Rios**) com base na estratégia como prática social (**EPS**). É importante ter em mente o significado dessas abreviações, pois elas são repetidamente utilizadas pelos autores. O esforço empreendido por Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2022) foi bibliográfico e documental, ao passo em que o tratamento dos dados se manteve a sistematizar as inferências realizadas em gráficos e desenhos. A exemplo dos textos anteriores, este será resumido conforme as suas principais ideias organizadas em tópicos.

### 3.1. *A pertinência do estágio*

O ensaio inicia informando que a maior parte dos estudos brasileiros sobre Rios seguem a racionalidade instrumental, condicionada pela perspectiva econômica. Então, chama a atenção para a necessidade de que as Rios sejam analisadas para além do capital, segundo suas dimensões sociais e ambientais, em conformidade com uma racionalidade substantiva. Para os autores, a EPS é capaz de auxiliar nessa tarefa (MOZZATO; GRZYBOVSKI; FRITZ FILHO, 2022).

### 3.2. *RIOs para além da racionalidade instrumental*

Os autores dissertam sobre a predominância da racionalidade instrumental e do funcionalismo nos estudos organizacionais, denunciando a utilização de métodos das ciências naturais pelos pesquisadores desse campo, os quais se orientam por uma visão determinista e estrutural da sociedade, formulada e disseminada a partir do Norte global. Mozzato Grzybovski e Fritz Filho (2022) apontam o surgimento de estudos capazes de fazer frente a tal paradigma, como os advindos de Guerreiro Ramos, do decolonialismo e do pensamento pós-colonial antropofágico.

Para os pesquisadores, a estratégia como prática social, ou EPS, segue a mesma linha, constituindo uma lente capaz de expandir e aprofundar a análise sobre o contexto organizacional a partir das ideias de *práxis* de estratégia (o que as pessoas fazem na prática), práticas de estratégia (as rotinas comuns e cotidianas através das quais as *práxis* se materializam) e praticantes de estratégia (os envolvidos na *práxis* estratégica). Os autores apontam que as EPS focam sobre o contexto micro, para além do macro, examinando as relações entre as pessoas e a interação delas com e no cotidiano organizacional (MOZZATO; GRZYBOVSKI; FRITZ FILHO, 2022). Os temas passíveis de análise pelas lentes das EPS envolveriam confiança, capital social, poder, dentre outros...

### 3.3. *A questão da aprendizagem interorganizacional*

Ao abordarem a questão da aprendizagem interorganizacional (AIO), os autores dissertam sobre a interação (e mútua influência) entre o local e o global, bem como sobre a interdependência entre os participantes de uma organização, determinada pelos seus objetivos, pelos seus recursos e pela necessária complementaridade de tarefas. Para os autores, sob a lógica da AIO, o conhecimento é fruto da interação travada pelos indivíduos durante as suas atividades cotidianas, atividades estas externalizadas através das práticas sociais. Mas como se dá a aprendizagem interorganizacional? Para Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2022), através de processos complexos, que envolvem situações formais e informais, conflitos, tensões, poder e capital social – todos elementos analisáveis, no todo ou em parte, através das práticas.

### 3.4. *Uma interseção entre RIOs e EPS*

Os autores defendem a necessidade de se combinar, em sede de pesquisa científica e prática corporativa, as Rios com a EPS, mediante o considerar do contexto organizacional como o resultado de práticas e relações que se desenrolam no cotidiano, numa dimensão ao mesmo tempo local (*locus*) e global, constituída por uma rede de significantes e por um espaço, que pode ser físico ou não. Isso seria importante porque as lentes da EPS seriam

capazes de romper com o paradigma tradicional, permitindo desvendar a organização como um sistema complexo, multifacetado e paradoxal, não necessariamente condicionado à racionalidade instrumental, ao estruturalismo e ao determinismo. Os autores sugerem, como metodologia para operacionalizar esse constructo, a etnografia, com imersão em campo, bem como a pesquisa-ação (MOZZATO; GRZYBOVSKI; FRITZ FILHO, 2022).

### 3.5. Considerações

Em arremate, os autores afirmam que o ensaio não rejeita a abordagem econômica, mas a complementa através de uma perspectiva mais abrangente, mais apta a abarcar a complexidade presente nas relações e estratégias interorganizacionais. Contudo, posteriormente, Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2022) fazem um contraponto dicotômico entre a visão tradicional e a visão baseada em práticas sociais: eles afirmam que a segunda é mais adequada para analisar a realidade das organizações, pois é orientada para o “social”.

## 4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional

O quarto texto é, também, brasileiro, de autoria de Ronaldo Alves Nogueira e Catarina Cecilia Odélius. Ele faz parte de uma das edições da prestigiosa “Cadernos EBAPE.BR”, vinculada à FGV. O artigo em questão foi submetido em novembro de 2013 e aceito para publicação quase um ano depois, em setembro de 2014. Trata-se de uma revisão de literatura sobre aprendizagem organizacional, que tem como objetivo explorar cinco desafios enfrentados pelos pesquisadores desse campo. A metodologia aderiu aos seguintes passos: pesquisa bibliográfica em periódicos e instrumentos de busca acadêmica; revisão bibliográfica; verificação de intensidade de citação como *proxy* da influência de autores e compilação da pesquisa, através da comparação e da evidência de contrastes entre estudos (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Os autores contextualizam a problemática dentro da era do conhecimento ou, ainda, da economia do conhecimento, afirmando que nos dias de hoje aprender, reaprender e adaptar-se tornaram-se atividades comuns ao dia a dia organizacional, diante dos imperativos da melhoria do desempenho e do incremento da capacidade competitiva (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Ademais, afirmam que essas atividades podem ser analisadas pelo prisma da aprendizagem organizacional. A seguir, temos os desafios analisados pelos autores:

**Desafio teórico:** os pesquisadores afirmam que a aprendizagem organizacional é um termo que recebe diversas definições, a partir da visão de diferentes teóricos. As definições divergem quanto à inclusão ou exclusão de elementos, como cognição, reflexão, comportamento e historicidade. Em suma, a aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo de detecção e análise de falhas, e correção de rumo, que pode ocorrer de forma individual ou coletiva, em perspectiva de ciclo simples ou ciclo duplo. O ciclo simples gera uma mudança na ação organizacional, apenas, enquanto o ciclo duplo gera uma mudança nas estruturas do conhecimento organizacional, influenciando sobre as regras e os valores vigentes (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Cabe destacar que os autores citam a visão de Daft e Weick (2007) – ver acima -, ao evidenciarem ideia de que a aprendizagem é um estágio posterior à interpretação, sendo que ambos são precedidos pelo rastreamento (rastramento > interpretação > aprendizagem).

**Desafio da análise multinível:** os autores apontam que a análise da aprendizagem organizacional pode se dar entre grupos e equipes (meso) ou entre organizações (macro). Contudo, fazem a ressalva de que esse fenômeno é multinível, existindo uma relação entre

aprendizagem individual, coletiva, grupal, organizacional e interorganizacional. Para trabalhar esses níveis, os autores rememoram as lições de Crossan, Lane e White (1999), apontando que eles se desenvolvem segundo os processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização, num movimento que vai do individual para o interorganizacional. Para Nogueira e Odélius (2015), esses processos ajudariam a compreender a aprendizagem organizacional, mas não contemplariam uma visão holística e profunda sobre ela, pois são desprovidos de análise sobre o contexto ambiental no qual está inserida a organização. Para suprir essa carência, os autores sugerem a adoção de perspectivas críticas e pós-modernas.

**Desafio da interdisciplinaridade:** quanto ao desafio da interdisciplinaridade, os autores sugerem uma abordagem multidisciplinar, de forma que constructos de diferentes áreas do conhecimento sejam reunidos visando a uma melhor e menos limitada compreensão da aprendizagem organizacional. Destacam que áreas como a administração, a psicologia, a sociologia, a economia e a engenharia lidam com esse tema (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

**Desafio conceitual:** aqui, os autores exploram como a aprendizagem organizacional se relaciona e, em certo ponto, se assemelha com outros conceitos particulares às organizações. Para exemplificar, citam primeiramente os conceitos de conhecimento e inovação que, apesar de possuírem interseções com o conceito aprendizagem organizacional, não se confundem com o mesmo, nem em sede de abordagem. A abordagem prescritiva para a aprendizagem organizacional é de organização que aprende; para o conhecimento, a de gestão do conhecimento; para a inovação, a de gestão da inovação – Para melhorar compreender a distinção, sugere-se o trabalho de Isidro-Filho e Guimarães (2010). Em um segundo momento, os autores citam o conceito de capacidades dinâmicas, que se relaciona com a aprendizagem organizacional apenas em seu primeiro estágio. A capacidade dinâmica **parte da aprendizagem organizacional** passa pela articulação do conhecimento e se realiza na codificação desse conhecimento em um ambiente dinâmico, através da criação de novas rotinas para o desenvolvimento e adaptação operacional (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

**Desafio metodológico:** tal desafio se refere às dificuldades para articular a diversidade de teorias sobre aprendizagem organizacional no campo, o que demanda um refinamento na relação teórico-metodológica. Os autores sugerem a adoção de um conjunto de instrumentos de coleta de dados, como o “dimensions of the learning organization questionnaire” e estudos com diários. Ademais, sugerem a etnometodologia garfinkliana como estratégia de investigação (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

#### 4.1. Conclusão

Em arremate, os autores afirmam que é necessário que esses desafios sejam superados em pesquisas futuras, a partir de um arcabouço teórico-metodológico multidisciplinar, multiparadigmático e multinível, capaz de atender às exigências de análise do complexo constructo que é a aprendizagem organizacional.

### 5. Cognições em organizações

O quinto e último texto é, talvez, o mais complexo – é um texto seminal e multidisciplinar, datado de 1996. Ele trabalha com o constructo da cognição, que parte de uma perspectiva das teorias psicológicas. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental operacionalizada pelos autores Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman, com o objetivo de fornecer, ao interlocutor, um *background* sobre a revolução cognitiva em comportamento organizacional.

### 5.1. *Valores e pressupostos da perspectiva cognitiva*

São quatro os valores e pressupostos da perspectiva cognitiva dos autores: a pesquisa deve tentar entender o mundo como ele é, e não como os pesquisadores gostariam que fosse; a pesquisa descritiva fortalece-se quando comparada a padrões normativos; a pesquisa descritiva pode fornecer adaptações importantes para prescrições normativas e, por último, decisões são fundamentais tanto para entender como para mudar o comportamento individual em organizações (TENBRUNSEL et al., 2004).

### 5.2. *Fundamentos psicológicos na pesquisa cognitiva em organizações*

Há duas áreas da psicologia que auxiliam o pesquisador organizacional a compreender a cognição em organizações: a teoria da cognição social e a teoria comportamental da decisão, ou TCD. A primeira é um campo puramente descritivo que tenta explicar como as pessoas dão significado ao mundo; a segunda é também descritiva, mas se utiliza de modelos normativos para explicar imperfeições nos processos decisórios humanos.

A teoria da cognição social pode ser subdividida em seis categorias: teorias da atribuição, memória, estruturas de conhecimento, autoconceitos, atitudes e mudanças de atitudes e controle mental. A teoria comportamental de decisão, por sua vez, oferece uma alternativa à racionalidade econômica, segundo a qual os indivíduos decidem para o alcance de seus próprios interesses, desde que não em erro. A TCD defende que os indivíduos decidem, na realidade, conforme três heurísticas: a da disponibilidade, a da representatividade e a do ajustamento, que são condicionadas pela relação entre a *psique* do indivíduo e o ambiente em que ela se desenvolve (TENBRUNSEL et al., 2004).

### 5.3. *Perspectivas cognitivas em comportamento microorganizacional*

**Cognição social em comportamento microorganizacional:** essa perspectiva aborda a relação entre empregados, cognição e ambiente, focalizando temas como liderança, motivação e avaliação de desempenho, esmiuçando como a cognição influencia sobre eles e, portanto, sobre a organização. **Teoria comportamental de decisões em comportamento organizacional:** essa perspectiva enfoca temas como negociação, tomada de decisão em grupo e administração de recursos humanos. O conjunto de temas que a TCD aborda denuncia que ela serve para a formulação e implementação da estratégia intraorganizacional e, também, interorganizacional. Isso ocorre porque ela examina os acertos e erros cognitivos que o indivíduo pode operar em cada uma das realidades examinadas, segundo uma lógica científica (TENBRUNSEL et al., 2004).

### 5.4. *Perspectiva cognitivista em comportamento macroorganizacional*

Aqui, os autores defendem que as perspectivas cognitivas veem a organização como um corpo que ordena ou, ainda, como um sistema de interpretação. Contudo, não descartam a possibilidade de o participante se desprender desse ordenamento ou sistema, através de ações que negam as políticas e os procedimentos organizacionais. As teorias psicológicas e sociocognitivas seriam interessantes para desvendar esse processo, já que os indivíduos influenciam sobre a organização ao passo em que a constroem no cotidiano, através de atributos, pensamentos, sentimentos e comportamentos. Atenção especial é merecida, também, pela relação entre decisões estratégicas e pesquisas psicológicas e cognitivas

(TENBRUNSEL et al., 2004).

### 5.5. *O futuro da cognição em organizações*

Em conclusão, os autores afirmam que é necessário realizar uma reconceituação de comportamento organizacional, que engloba as perspectivas de cognição social e de teoria comportamental da decisão. Esse casamento seria capaz de incrementar pesquisas em nível micro e macro, melhorando o funcionamento de elementos, como liderança, motivação, avaliação de desempenho, negociação, tomada de decisão em grupo e administração de recursos humanos. Por outro lado, afirmam que remanesce o desafio teórico-metodológico de operacionalizar tais pesquisas, pois elas se encontram, ainda, em fase de reconhecimento, com poucas evidências empíricas.

## 6. **Apreciação Crítica**

Os textos discutidos na unidade são seminais em suas respectivas áreas e apresentam teorias e métodos capazes de aprofundar a análise da realidade organizacional, por acadêmicos e praticantes. O primeiro texto, de Daft e Weick (2007), apresenta as bases para a discussão que segue, problematizando a interpretação em contexto organizacional. Porém, a exemplo de outros do mesmo conjunto, segue uma perspectiva norte-americanizada, segundo a qual os gestores são a “cabeça” da organização, funcionando como o “cérebro” que interpretará o ambiente, traduzindo-o para os trabalhadores – que aqui assumem um papel meramente operacional.

Os textos de handbook são clássicos e, apesar da antiguidade e da complexidade que apresentam, fornecem reflexões imprescindíveis àqueles que desejam aliar a teoria à prática, numa perspectiva de ciência normal ou contra-normal (MARSDEN; TOWNLEY, 1998), bem como compreender como a cognição influencia sobre a realidade organizacional, moldando o comportamento e a decisão dos participantes que, por sua vez, moldarão a própria organização (TENBRUNSEL et al., 2004). O último texto, de Trenbrunsel et al. (2004), é especialmente complexo porque traz uma abordagem multidisciplinar, que envolve administração, sociologia e, mais fortemente, psicologia, o que demanda uma análise **profunda e prolongada** pelo pesquisador que deseja utilizar o construto da “cognição”. Assim, questiona-se: como trabalhar um constructo tão complexo em sede de pesquisa científica nos dias atuais, em que o produtivismo acadêmico e o seu imediatismo ditam o ritmo? Sugere-se, como ponto de partida para as reflexões, a pensata de Mattos (2012).

Os textos mais recentes, que versam sobre Rios e EPS (MOZZATO; GRZYBOVSKI; FRITZ FILHO, 2022), bem como sobre aprendizagem organizacional (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015), apresentam uma maior preocupação com a operacionalização das pesquisas futuras e, assim, aos seus modos, discutem as alternativas metodológicas para a exploração dos temas abordados. Eles são, visivelmente, de uma ciência contra-normal, como diriam Marsden e Townley (1998). Porém, percebe-se que o primeiro texto, de Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2012), trabalha os conceitos de micro e macro muito presentes na perspectiva funcionalista, mas, ao mesmo tempo, nega que se filia a esta. O segundo texto, de Nogueira e Odélius (2015), por sua vez, utiliza palavras como “multinível”, “multiparadigmático” e “multidisciplinar”, o que leva a uma abstração do tema abordado – à qual finalidade ele serve? Qual objeto ele analisa? A quais sujeitos ele se destina (quais são os interlocutores preferenciais)? Para qual campo das ciências ele colabora? Talvez a utilização de conceitos tais leve a pesquisa à falta de objetividade ou à impressão de incompletude, gerando problemas nas fases de coleta, tratamento e apresentação dos dados. De qualquer forma, essas questões podem ser atribuídas ao fato de que a ciência contra-

normal é muito recente, e ainda engatinha em sua busca por legitimidade e consolidação (teórico e metodológica) nos grandes circuitos acadêmicos. Mas é fato que pesquisas realizadas sob essa perspectiva, a partir do Sul global, com viés decolonial e emancipatório, são de imprescindível elaboração e divulgação.

Vamos em frente! Somos capazes de criar e disseminar ontologias e epistemologias próprias para o campo de TO.

## Referências

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 24, n. 3, p. 522-537, jul.1999.

DAFT, R. L.; WEICK; K. E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. *In*: CALDAS, M. P; BERTERO, C. O. (coords). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 233-256.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. de A. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **INMR - Innovation & Management Review**, São Paulo, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 127-149, abr./jun. 2010.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. *In*: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTOS, P. L. C. L. de. Pés de barro do texto “produtivista” na academia. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 52, n. 5, p. 566–573, set./out. 2012.

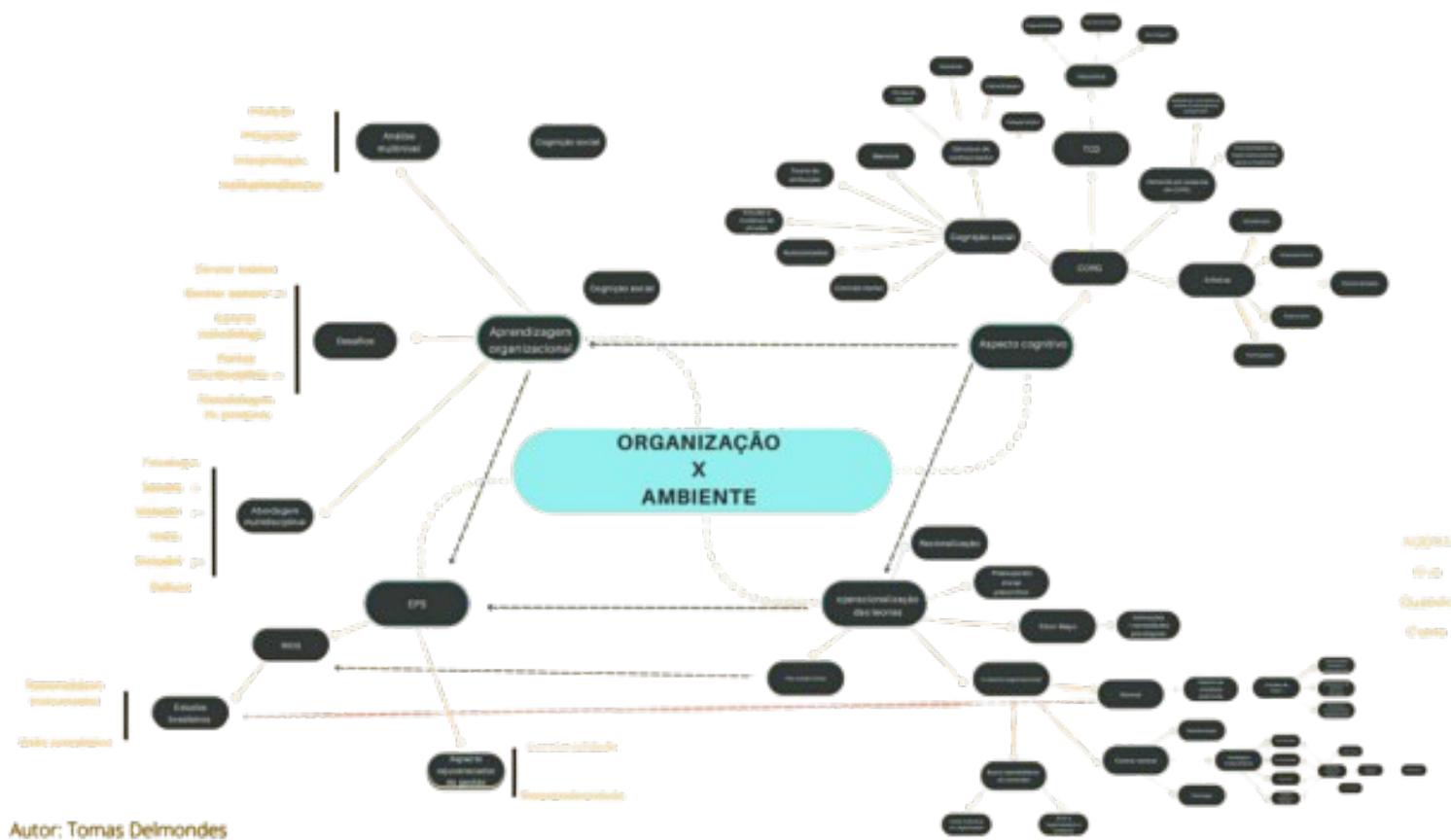
MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 179–192, mar./abr. 2022.

NOGUEIRA; R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional.

PUGH, D. S. *et al.* A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8, p. 289-315, 1963.

TENBRUNSEL, A. E.; GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BAZERMAN, M. H. Cognitiones em organizações. *In*: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

Mapa mental 10: organizações x ambiente (Por Tomás Delmondes Soares)



Autor: Tomas Delmondes



## **1. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

Os autores Richard Mardesn e Barbara Towley apresentam um interessante artigo sobre Teoria Organizacional a partir da dicotomia entre teoria e prática. Os autores, inicialmente, fazem uma crítica à denominada teoria organizacional ao afirmarem que, dentro do “gênero”, também existe uma variedade de espécimes, com uma variedade de práticas e teorias.

Mesmo diante da crítica, os autores defendem a teoria organizacional ao discorrerem que tais conflitos entre as teorias importam ao ajudar a construir a prática, bem como por ser um debate sobre a forma futura das organizações.

Asseveram ainda que a forma de estudo das organizações está mudando, inclusive como possível reformulação das teorias organizacionais. Ratificam tal posição com citação de Peters (1992), Senge (1990), Hammer e Champy (1993), Osborne e Gaebler (1993).

A partir de uma analogia com a coruja de Minerva, a qual somente voa ao entardecer, aduzem que o crepúsculo dessas mudanças (modernidade) ajuda a melhorar o entendimento do passado. Com base nesse argumento e para provar a argumentação, o trabalho aborda dois autores da modernidade, Marx e Weber.

Ao citar Donaldson (1985), os autores afirmam que a ciência organizacional normal tem como base o argumento que as organizações são coisas duras e empíricas que são capazes de serem estudadas a partir de técnicas científicas. Citam ainda que, normalmente, as origens dos estudos organizacionais são direcionadas a Weber, um defensor da corporação burocrática moderna como um modelo de eficiência capitalista. Afirmam que a exaltação do trabalho de Weber e a depreciação dos textos de Marx possuem como base a sociologia americana existente na Guerra Fria. Assim, o crepúsculo da modernidade é uma oportunidade de melhor entender os textos de Marx e Weber.

Os autores sintetizam o pensamento de Marx ao descreverem que a sociedade civil e os seres humanos individualizados são movimentados pelo capital. Tal capital estabeleceria uma necessidade de organização do trabalho, todavia, o pensamento de Marx não explicaria os meios para viabilizar tal organização.

Por sua vez, de acordo com o artigo, Weber afirmaria que o capital produziu uma organização racional de trabalho. Assim, a administração burocrática é racional e baseada em conhecimento teórico. A crítica feita pelos autores seria que, enquanto a racionalização aumenta a eficiência, ao mesmo tempo desumazina. Afirmam que Weber não se opõe aos pensamentos de Marx, mas completa, amplia e estende esses pensamentos.

O texto, então, dispõe que os trabalhos de Marx e Weber foram as bases dos estudos de diversos autores como: Ure, Gilbreth, Taylor, Ford, Barnard e Urwick, os quais utilizaram a ciência social para a tarefa de organizar de forma eficiente o trabalho em uma força produtiva para o capital.

Os autores passam a discorrer sobre a evolução do estudo organizacional com primeira geração (sistematização a partir do modelo weberiano de burocracia) e cientificação da teoria organizacional (positivismo).

Afirma que a ciência organizacional normal separou indivíduos e organizações das relações sociais que os constituem e, então, passou a preocupar-se com explicar as conexões entre o indivíduo e a organização e entre a organização e seu ambiente.

Criticam a ciência organizacional normal ao afirmar que ela prioriza os gestores em detrimento dos trabalhadores, bem como seria influenciada pela orientação cultural dos Estados Unidos da América.

Os autores afirmam que surgiram uma variedade de teorias organizacionais que se opuseram à ciência organizacional normal. Tais teorias organizacionais contranormais criticam o empirismo abstrato da ciência organizacional normal e indicam, como alternativa, métodos para guiar a pesquisa empírica a partir da realidade social (paradigma interpretativo).

Também houve mudanças ao alterar o enfoque exclusivo na gestão para incluir os interesses e práticas dos trabalhadores com desafio do “cordão sanitário” erguido pelo positivismo ao redor da teoria organizacional (crítica ao conceito radical de poder). Nesse contexto, os autores afirmam que Foucault não nega a realidade de controle e subordinação, mas que o poder seria mais complexo e com várias camadas. Dessa forma, Foucault defende nova abordagem científica e forma de estudar as organizações.

Os autores seguem analisando a ciência organizacional contranormal a partir do pós-modernismo, o qual questionou a validade da ciência moderna e a noção de conhecimento objetivo (COOPER; BURRELL 1988; CLEGG, 1975; POWER, 1990; GERGEN, 1992; PARKER, 1990).

Concluem ao aduzirem que os críticos da ciência organizacional normal falharam ao desenvolver uma alternativa viável ao positivismo. Defendem que a discussão não deveria ser entre escolher entre ciência organizacional normal ou contranormal, mas deveriam ser analisadas a eficiência e desumanização.

## **2. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo**

Os autores Richard L. Daft e Karl E. Weick destacam a interpretação como cerne do estudo organizacional. Como sistemas complexos que são, as organizações utilizam as interpretações como forma de evoluir e de se diferenciar dos outros sistemas de nível inferior. Os autores afirmam que o estudo das organizações deve partir de 04 pressupostos básicos: a) as organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente; b) as organizações possuem sistemas cognitivos e memórias diferentes dos indivíduos; c) os gestores do nível estratégico formulam a interpretação da organização; d) as organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo pelo qual interpretam o ambiente.

Os autores definem interpretação como processo de tradução dos eventos que cercam a organização com desenvolvimento de modelos para compreendê-los, e desvendamento de sentido e de montagem de esquemas conceituais entre os gestores-chave. A partir de estudo de outros autores (DUNCAN; WEISS, 1978; HEDBERG, 1981; WEICK, 1979; PFEFFER; SALANCIK, 1978), o artigo estabelece três estágios de aprendizado: a) rastreamento (coleta de dados); b) atribuição de sentido aos dados (interpretação); c) aprendizagem.

O modelo de interpretação organizacional proposto pelo artigo fornece uma maneira de descrever e explicar as diversas formas pelas quais as organizações podem obter conhecimento sobre o ambiente. E o referido modelo partem de duas dimensões-chave: (1) as crenças da administração na possibilidade de o ambiente externo ser analisado e (2) o quanto a organização se imiscuir no ambiente para compreendê-lo.

Na primeira dimensão citada, no caso de a organização presumir que o ambiente externo é concreto, que os eventos e processos são sólidos, mensuráveis e determinantes, tal organização utilizará pensamento linear e lógica e buscará dados e soluções que sejam claros. Por outro lado, na hipótese da organização presumir que o ambiente externo não é analisável, a organização fará uma interpretação mais pessoal e menos linear. Nesse caso, a interpretação

teria o condão de moldar o ambiente mais do que ser moldada por ele.

Já a segunda dimensão analisa a relação entre a organização e o ambiente a partir de um exame entre a organização ativa e a passiva. As primeiras pesquisam o ambiente e desenvolvem experimentos para chegar a novos resultados. Por sua vez, as organizações passivas aceitam as informações já existentes no ambiente. Os autores citam Child (1974) e Hedberg (1981) para constatar que, em ambientes benevolentes, incentivam organizações passivas, enquanto que ambiente hostil gera mais organizações ativas.

A partir de tais relatos, os autores descrevem 04 categorias de comportamento interpretativo: 1) organização criadora: organização ativa e uma presunção de que o ambiente não é analisável; 2) organização descobridora: organização ativa e ambiente analisável; 3) organização de visão condicionada: organização passiva e ambiente analisável; 4) organização de visão não dirigida: organização passiva e ambiente não analisável.

Os autores ainda avançam no modelo sobre predições das seguintes características organizacionais: 1) rastreamento e características dos dados; 2) processo de interpretação dentro da organização; e 3) estratégia e processos de decisão que caracterizam cada modalidade.

Os autores a partir dos modelos estabelecidos discorrem sobre o processo de interpretação pelo qual os gestores traduzem dados em conhecimento e entendimento sobre o ambiente. Tal processo variará de acordo com os meios de redução de equivocidade e com as regras de montagem que governam o comportamento de processamento da informação entre os gestores.

Os autores já analisaram, então, dois dos três estágios de aprendizados já citados. Em seguida, analisam o próximo estágio (aprendizagem). A partir da interpretação, os gestores formulam estratégias e tomam decisões.

Os autores afirmam que Miles e Snow (1978) propuseram que as empresas podem estar organizadas de acordo com quatro tipos de estratégia: prospectiva, analisadora, defensiva e reativa. Em relação à tomada de decisão, volta-se às 04 categorias de comportamento interpretativo: a) organização de visão não dirigida: fatores não podem ser racionalizados a ponto de usar modelos de decisão racionais; b) organização criadora: processo incremental de tentativa e erro; c) organização descobridora: decisão a partir de lógica e análise com análise de alternativas ponderadas; d) organização de visão condicionada: regras e regulamentos têm a resposta ou a forma de chegar na resposta.

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

Os próprios autores Anelise Rebelato Mozzato, Denize Grzybovski e Luiz Fernando Fritz Filho afirmam no resumo do artigo que o objetivo é refletir sobre as relações interorganizacionais (Rios) com base na estratégia como prática social (EPS).

Com base em Balestrin e Verschoore (2008), Schruijer (2020), Verschoore, Klanovicz, Durayski e Vieira (2016), os autores afirmam que a pressão do ambiente competitivo tem levado ao estabelecimento de diferentes tipos de Rios, com formatos e características diversificados.

Seguem ao aduzir que, embora a literatura brasileira tenha como base a racionalidade instrumental, a visão econômica e que as correntes funcionalistas continuam predominando no estudo empírico, é necessário olhar outras dimensões da Rios para além do capital, ou seja, as dimensões sociais, ambientais e de sustentabilidade, as quais também criam valor.

O artigo pretende apresentar alternativas à racionalidade instrumental, e a partir de pressupostos teóricos críticos da estratégia e dos estudos organizacionais, assumir a visão relacional da estratégia.

A abordagem da EPS, assim, seria uma alternativa aos paradigmas tradicionais, em especial da perspectiva funcionalista e da racionalidade instrumental. Nessa seara, a estratégia como prática social (EPS) traz um aprofundamento epistemológico, inclusive como aproximação do campo com o viés decolonial do conhecimento em gestão (ALCADIPANI; FARIA, 2014).

Assim, diferentemente da visão clássica, as Rios, analisadas a partir da EPS, possuíram foco na cooperação e não simplesmente na competição. Os autores destacam que tal perspectiva sociológica das Rios não é uma refutação completa do aspecto econômico, mas rejeita apenas a exploração econômica intensiva.

Nesse diapasão, passa a ser importante o estudo, a partir dessa visão relacional, de microprocessos, como confiança, capital social, interdependência, poder, AIO, mudanças e temporalidade, nas relações interorganizacionais. O contexto social, na visão relacional, é essencial para o estudo das Rios.

Os autores concluem que são necessárias alternativas aos paradigmas clássicos – racionalidade instrumental e funcionalismo – para o estudo das Rios. E apresentam a estratégia como prática social (EPS) como uma alternativa. E tal alternativa é uma refutação da abordagem econômica, mas uma complementação a partir da necessidade de uma análise mais abrangente a partir do contexto social.

#### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

Os autores Ronaldo Alves Nogueira e Catarina Cecília Odélius trazem uma revisão de literatura sobre aprendizagem organizacional com abordagem dos principais desafios encontrados pelos pesquisadores do campo.

A introdução do artigo aborda a necessidade de adaptação das organizações na chamada era do conhecimento, época em que há uma grande evolução de conhecimento e tecnologia. Assim, a aprendizagem é vital para o desempenho organizacional.

Nesse contexto, citam diversos autores (DODGSON, 1993; ROUSSEAU, 1997; GARVIN, 2000; CHIVA; ALEGRE, 2005; ANTONELLO; GODOY, 2011; ARGOTE, 2013; MOZZATO; BITENCOURT, 2013) com preocupação acadêmica com fenômeno da aprendizagem organizacional.

O texto, então, passa a abordar os principais desafios das pesquisas em tal campo. Para os autores, o desafio número um para pesquisas do campo é a inexistência de uma teoria da aprendizagem organizacional. Afirmam ainda que, embora salutar para a riqueza das pesquisas, a característica de interdisciplinaridade é um desafio aos pesquisadores. São também desafios: articulação de conceitos e a necessidade de estabelecer uma metodologia própria.

Ao tratar do desafio teórico, afirma-se que as 4 principais fontes da aprendizagem organizacional são Argyris e Schön (1978), Daft e Weick (1984), Fiol e Lyles (1985) e Levitt e March (1988). E tais fontes são fundamentos teóricos historicamente construídos que devem nortear os pesquisadores que pretendem contribuir com o desenvolvimento de uma teoria da aprendizagem organizacional.

Explicam que a aprendizagem organizacional é um fenômeno multinível (com

necessária análise do indivíduo, grupo e organizacional e interorganizacional). Assim, a aprendizagem organizacional deve compreender as metodologias e mecanismos de cada nível. Destacam, nesse ponto, quadros de análises teóricas utilizados para estudar a aprendizagem organizacional, com abordagem multinível. Os exemplos expostos são usados para demonstrar a variedade de modelos existentes e os desafios dos pesquisadores.

Sobre a interdisciplinaridade, citam como exemplos de variedade de campos: comportamento organizacional, psicologia cognitiva e social, sociologia, economia, sistemas de informação, gestão estratégica, teoria organizacional, economia e engenharia. Citam Mathieu e Chen (2011) para defender que a abordagem multidisciplinar nas pesquisas organizacionais não é um defeito, mas expõe a riqueza do campo de estudo. Todavia, tal amplitude exige uma maior atenção do pesquisador ao ter que analisar influências teóricas distintas.

Por sua vez, ao tratar o desafio conceitual, novamente em uma revisão de literatura, os autores concluem que os pesquisadores desse campo se defrontam com o desafio de desmistificar o conceito de aprendizagem organizacional, bem como distingui-lo claramente de outros fenômenos e construtos teóricos similares.

Dentre de todo esse contexto de interdisciplinaridade, de multidimensionalidade, da diversidade conceitual e de vários quadros teóricos, o desafio metodológico se impõe. Os autores, então, expõem diversas hipóteses de métodos passíveis de utilização na pesquisa de aprendizagem organizacional.

Dessa sorte, os autores buscaram ajudar futuros pesquisadores de tão importante campo com uma revisão de literatura que demonstram os principais desafios a serem enfrentados.

## **5. Cognições em organizações**

Os autores Ann E. Tenbrunsel, Tiffany L. Galvin, Margaret A. Neale e Max H. Bazerman iniciam o artigo com a afirmação de que o estudo do comportamento organizacional enveredou em direção a uma perspectiva mais cognitiva. Continuam com demonstração das críticas recebidas pelo segmento do comportamento organizacional baseado no estudo do indivíduo. Assim, a perspectiva cognitiva se destaca ao incorporar os processos decisórias ao estudo do comportamento organizacional.

O estudo, então, propõe bases para os pesquisadores entenderem essa revolução do comportamento organizacional a partir da perspectiva cognitiva.

Para os autores, as pesquisas no referido campo deveriam ser baseadas no mundo como ele é e não no mundo ideal. Assim, a pesquisa descritiva desponta como boa alternativa para o estudo do comportamento organizacional. Sintetizam, com citação de Raiffa (1992), de que modelos prescritivos precisam incorporar modelos descritivos do comportamento humano.

A partir da Psicologia, os autores destacam duas teorias necessárias para entender os processos cognitivos em CO: teoria social da cognição e teoria comportamental da decisão.

A teoria da cognição social seria descritiva e busca definir como processos cognitivos dos indivíduos influenciam o comportamento social. Diante da dominação de tal teoria, passou a ser aplicada a relações interpessoais, grupos e memórias de informação social. Os autores, então, categorizam as pesquisas em tal campo: 1) teoria da atribuição; 2) memória, 3) estruturas de conhecimento, 4) autoconceitos, 5) atitudes e mudanças de atitudes e 6) controle mental. Os autores explanaram definições e exemplos de pesquisas em cada uma

das referidas áreas.

Já, acerca da teoria comportamental de decisão, os autores asseveram que durante muito tempo a racionalidade econômica foi o fundamento do estudo da tomada de decisões. Todavia, criticam tal racionalidade ao aduzirem que não se mostrou útil na prescrição ou predição de comportamentos em escolha real. Nessa seara, foram destacadas as pesquisas de Edwards (1954) e de Simon (1957) sobre racionalidade limitada, com enfoque nas diferenças que os modelos normativos preveem e o que realmente é decidido.

Passou-se a abordar perspectivas cognitivas em comportamento microorganizacional. Primeiramente, foi analisada a cognição social. Essa conceituada como aplicação de métodos de pesquisa cognitiva a contextos sociais, sendo a organização um desses contextos. São três os domínios centrais: liderança, motivação e avaliação de desempenho.

Em seguida, demonstrou que a teoria comportamental de decisões em comportamento microorganizacional é utilizada como um componente básico no desenvolvimento da literatura sobre negociação, tomada de decisão em grupo e administração de recursos humanos.

Os autores afirmam que as perspectivas cognitivas em comportamento microorganizacional possuem cada vez mais relevância e importância.

Foi destacada também a crescente influência das perspectivas cognitivas em nível macroorganizacional. Essa perspectiva defende que conceitos cognitivos gerais podem ser adaptados à descrição das organizações e discorrem sobre como cognições e tomadas de decisões individuais influenciam na tomada de decisão das organizações.

Assim, o texto expôs a crescente influência da teoria social da cognição e da teoria comportamental da decisão, tanto em nível macro como micro.

## **6. Apreciação Crítica**

Os cinco textos analisados ajudam o pesquisador a compreender as influências do meio ambiente nas organizações. O texto 1 traz as bases teóricas para compreender tal fenômeno. Por sua vez, os textos 2, 4 e 5 são complementares ao estabelecerem pressupostos para a organização extrair dados do ambiente, interpretá-los, aprender e, por fim, tomar a melhor decisão. Ademais, o texto 3 apresenta importante contribuição ao estabelecer que o processo de criação de conhecimento não pode ser dissociado do contexto social.

Os textos contribuem ao expor a importância de pesquisa e da metodologia para maximização de resultados. Também estabelecem a necessidade de uma avaliação crítica de paradigmas e mesmo de teoria já consolidadas, principalmente a partir de uma visão independente e dissociada de um racionalismo econômico exacerbado e baseado em na sociologia dominante e americanizada.

## Referências

- ALCADIPANI, R.; FARIA, A. Fighting Latin American marginality in “international” business. **Critical Perspectives on International Business**, 2014.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARGOTE, L. **Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge**. New York: Springer, 2013.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**, Porto Alegre, RS: Bookman, 2008.
- CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. Teoria das Organizações - Parte IV (Cap. 11 Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo), 2007.
- CLEGG, S. R. **Power, rule and domination: a critical and empirical understanding of power in socio-logical theory and organizational life**. Londres: Routledge, 1975.
- CHILD, J. Organization, management and adaptiveness. Working paper, University of Aston, 1974.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning and organizational knowledge towards the integration of two approaches. **Management Learning**, v. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.
- COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, post- modernism and organizational analysis: an introduction. **Organization Studies**, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. **MP Caldas & CO Bertero (Org.), Teoria das organizações**, p. 235-256, 2007.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DONALDSON, L. **In defence of organization theory: a reply to the critics**. Londres: Cambridge University Press, 1985.

- DUNCAN, R. B., & WEISS, A. Organizational learning: Implications for organizational design. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 1. Greenwich, Conn.: JAI Press, Inc., p. 75-123. 1978.
- EDWARDS, W. The theory of decision making. **Psychological Bulletin**, 51, p. 380-417, 1954.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- GARVIN, D. A. **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work**. Boston, MA: Harvard Business Press, 2000.
- GARVIN, D. A.; EDMONDSON, A. C.; GINO, F. Is yours a learning organization? **Harvard Business Review**, v. 86, n. 3, p. 109-116, 2008.
- GERGEN, K. Organization theory in the postmodern era. In: REED M.; HUGHES, M. (Ed.). **Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis**. Londres: Sage, p. 207-226. 1992.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation; a manifesto for business revolution*. New York: Harper, 1993.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In P. Nystrom at W. Starbuck (Eds.), **Handbook of Organizational Design**, New York: Oxford University Press, p. 1-27. 1981.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.
- MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATHIEU, J. E.; CHEN, G. The etiology of the multilevel paradigm in management research. **Journal of Management**, v. 37, n. 2, p. 610-641, 2011.
- MILES, R. E., & SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MOZZATO, A.; BITENCOURT, C. C. Understanding interorganizational learning through cooperation interorganizational relationships in different social spaces. 2013.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social, *Cadernos EBAPE*, Early View, 2021.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, v.13, n. 1, 2015.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit**

**is transforming the public sector.** Londres: Penguin: Plume, 1993.

PARKER, M. Post-modern organizations or postmodern organization theory? **Organization Studies**, v. 13, n. 1, p. 1-17, 1992.

PETERS, T. **Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties.** New York: Fawcett Columbine, 1992.

PFEFFER, J., & SALANCIK, G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

POWER, M. Modernism, postmodernism and organization. In: HASSARD, J.; PYM, D. (Ed.). **The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives.** Londres: Routledge, p. 109-124. 1990.

RAIFFA, Howard. **The art and science of negotiation.** Harvard University Press, 1982.

ROUSSEAU, D. M. Organizational behavior in the new organizational era. **Annual Review of Psychology**, v. 48, n. 1, p. 515-546, 1997

SCHRUIJER, S. GL. Developing collaborative interorganizational relationships: an action research approach. **Team Performance Management: An International Journal**, 2020.

SCHRUIJER, S. Desenvolvendo relacionamentos interorganizacionais colaborativos: uma abordagem de pesquisa-ação. **Gestão de desempenho da equipe**, v. 26, p. 17-28, 2020.

SIMON, H. A. Models of man New York: Wiley, 1957.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.** New York, Londres: Doubleday, 1990.

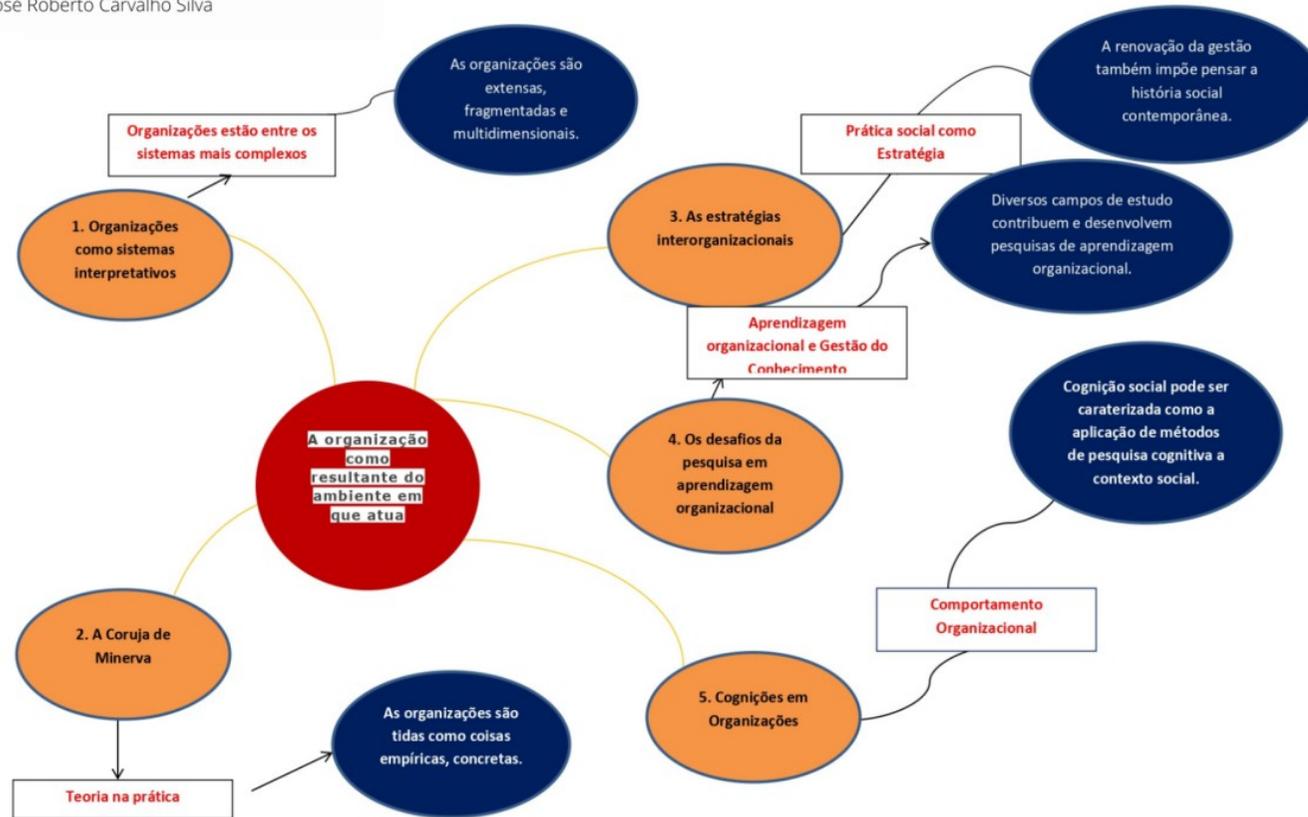
TENDRUSEL, A. E. GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BASERMAN, M, H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

WEICK, K. The social psychology of organizing. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979.

VERSCHOORE, Jorge Renato et al. Como a gestão das redes estratégicas regionais afeta os ganhos proporcionados às pequenas empresas associadas. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 94, p. 131-146, 2016.

**Mapa mental 11: a organização como resultante do ambiente em que atua (Por José Roberto Carvalho Silva)**

Autor: José Roberto Carvalho Silva



## **1. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo**

O texto em questão é um capítulo do livro *Teoria das Organizações*, lançado em 2007, e faz parte da série RAE-clássicos, tendo como autores Richard L. Daft e Karl E. Weick. Este estudo objetiva apresentar uma ideia de organização diferente do comum, propondo atividades novas em jogo para que sejam captadas novas perspectivas. Visa, ainda, à tentativa de incluir fatos através da experiência do indivíduo que ajudem na interpretação organizacional do ambiente.

Nesta pesquisa, é realizada uma análise da interpretação organizacional do ambiente, em que as decisões dos gestores são influenciadas pelas informações advindas do ambiente externo, após uma avaliação crítica que permite um melhor conhecimento e interpretação das organizações.

Com isso, os autores buscaram modelos que os auxiliassem e fossem suporte a esta pesquisa, para tanto, mostraram quatro pressupostos operacionais, sendo eles: organizações como sistemas sociais abertas; interpretações individuais versus operacionais; os gestores do nível estratégico formulam a interpretação da organização; e as organizações diferem sistematicamente no modo ou no processo pelo qual interpretam o ambiente.

O capítulo apresenta conceitos de interpretação organizacional que foram abordados e definidos a partir de 03 estágios do processo global de aprendizagem: rastreamento, interpretação e aprendizagem. Sendo que o rastreamento é a coleta de dados, a interpretação que é dar sentido a esses dados e a aprendizagem que é a tomada da ação, fechando assim o ciclo que dá base ao modelo de interpretação organizacional.

Os autores propuseram neste capítulo um modelo no qual o processo de interpretação ocorre nos níveis mais elevados de uma organização, em que os gestores precisam observar o ambiente e as características de rastreamento, e traçar estratégias e um novo comportamento decisório.

## **2. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

Neste capítulo, retirado do livro *Handbook de Estudos Organizacionais*, publicado em 1998, os autores Richard Marsden e Barbara Townley trazem uma reflexão sobre a relação das teorias organizacionais com as práticas organizacionais através da comparação com a coruja de Minerva. Eles se referem à coruja de Minerva no sentido de que esta só levanta voo ao entardecer, e, em comparação com as teorias organizacionais, há um rompimento na luz do passado e uma mudança necessária nas práticas organizacionais. O anoitecer representa as teorias passadas que eram seguidas e que devem ser reanalisadas quanto à utilização no futuro.

Os autores situam suas discussões apresentando as teorias de Karl Marx e Max Weber. Eles relembram que Weber é o precursor dos estudos organizacionais e defendia a burocracia e criticava Marx. No entanto, eles dispunham de pontos comuns, como a racionalização, em que identificam que ela aumenta a eficiência dentro das organizações, mas, por outro lado, desumaniza. A partir disso é apresentado o modelo burocrático de Weber, em que afirmam que a burocracia formal é a melhor forma de se atingir os objetivos organizacionais.

No capítulo em questão, também é apontada a visão de Aston, abordagem proposta em Pugh *et al.*, (1963) que, por influência do positivismo, propõe isolar os elementos por

conceitos weberianos, traduzir os insights em um conjunto de hipóteses e postular uma estrutura conceitual para analisar o funcionamento e a estrutura das organizações. E ainda traz a afirmação de Foucault que se refere ao poder e conhecimento como algo internamente relacionados, enquanto que, para Marx, o poder influencia aquele que o exerce, e, da mesma forma aquele sobre o qual é exercido.

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

O artigo em questão é um estudo recente publicado em 2022 no periódico online *Cadernos EBAPE.BR* da FGV, e teve como autores Anelise Rebelato Mozzato, Denize Grzybovski e Luis Fernando Fritz Filho, que relacionaram a visão de diversos autores, demonstrando que o estudo das relações interorganizacionais está sendo bastante debatido tanto internacionalmente como nacionalmente. A discussão se dá, internacionalmente, a partir de diferentes teorias, como exemplo das teorias sociológicas, psicológicas, políticas e outras, como afirmam os autores Cropper, Ebers, Huxham, e Ring (2014).

Enquanto os debates a nível nacional são destacados, os autores Balestrin, Verschoore, e Perucia (2014); Tescari e Brito (2018); Tureta e Lima (2011); e Vizeu *et al.*, (2014) abordam outras visões teóricas com focos nas dimensões sociais, ambientais e sustentáveis. Diante disso, o artigo objetiva dialogar sobre a importância das relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social.

Inicialmente é retratada uma discussão em volta das relações interorganizacionais no ponto de vista funcionalista e da racionalidade instrumental, e posteriormente o enfoque é na perspectiva da estratégia como prática social em que a interação entre os indivíduos permite uma troca de conhecimentos e aprendizagem através da atuação em atividades sociais.

Os autores do artigo, a partir de bases teóricas como Nalebuff; Brandenburger (1997) e Searle (1995), afirmam que as relações interorganizacionais possuem o enfoque na cooperação e coletividade. Isso se deve por essas relações acontecerem em sistemas sociais complexos.

### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

Este artigo foi publicado no ano de 2014 no periódico online *Cadernos EBAPE.BR* da FGV, e teve como autores Ronaldo Alves Nogueira e Catarina Cecília Odélius, na época, doutorando em administração na FGV e professora adjunta da FGV, respectivamente. Nogueira e Odélius realizaram uma revisão de literatura na qual apresentaram os 05 principais desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional, sendo eles: desafio teórico, desafio da análise multinível, desafio da interdisciplinaridade, desafio conceitual e desafio metodológico.

No primeiro desafio, os autores basearam seus estudos em 04 obras: Argyris e Schön (1978), Daft e Weick (1984), Fiol e Lyles (1985) e Levitt e March (1988) no intuito de identificar uma teoria da aprendizagem organizacional, no entanto, percebeu-se que os fundamentos teóricos apresentados são apenas uma contribuição para o desenvolvimento dessa teoria. Eles apresentam as conclusões de Daft e Weick (1984) que estudaram as interpretações das organizações sobre o ambiente em que o conhecimento compartilhado e a preservação de mapas mentais eram relevantes à pesquisa sobre a aprendizagem organizacional.

Outras conclusões abordadas foram as de Argyris e Schön (1978), que defenderam a aprendizagem organizacional como instrumento para identificação de falhas e a busca pela

correção. Isso se dá pelo processo de mudanças tanto nas ações como nas estruturas do conhecimento organizacional, sendo analisadas através de teorias e ciclos de aprendizagem, sejam simples e duplos. E corroborando com essa ideia, Fiol e Lyles (1985) discutem sobre a adaptação organizacional que está interligada ao ciclo simples, e a aprendizagem organizacional interligada ao ciclo duplo, enquanto Levitt e March (1988) afirmam que a rotina dá base à aprendizagem organizacional.

No segundo desafio, os autores abordam a análise multinível na aprendizagem organizacional, uma vez que os níveis estudados são: individual, grupo, organizacional e interorganizacional. As obras apresentadas neste desafio discutem esses quatro níveis, porém, com os avanços nos estudos vêm permitindo um melhor aprofundamento nos níveis organizacional e interorganizacional.

No terceiro desafio, é abordada a aprendizagem de forma interdisciplinar através de pesquisas em variados campos de estudo, como a sociologia, a psicologia, a gestão estratégica dentre outros. O quarto desafio se apresenta como uma forma de demonstrar as dificuldades de pesquisa devido à vasta opção de conceitos teóricos, sendo este o desafio conceitual. E o último desafio é o metodológico que realiza a junção dos quatro desafios anteriores para sua execução e estudo.

## **5. Cognições em organizações**

O estudo das cognições em organizações foi apresentado, no primeiro capítulo do livro Handbook de Estudos Organizacionais, publicado em 2004, cujos autores são Ann E. Tenbrunsel, Tiffany L. Galvin, Margaret A. Neale e Max H. Bazerman. Os autores apontam a importância do estudo das cognições uma vez que elas influenciam nas pesquisas organizacionais. Eles apresentam ainda as perspectivas cognitivas em comportamento microorganizacional e a teoria comportamental e suas influências nas tomadas de decisões.

## **6. Apreciação Crítica**

Os cinco textos apresentam contribuições para a área científica de grande valia quanto aos estudos organizacionais. Pode-se dizer que eles se complementam, uma vez que, enquanto um texto aborda a importância dos estudos sobre a relação das teorias e práticas organizacionais, o outro apresenta os desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. Esses desafios podem ser percebidos dentro das organizações através do estudo dos sistemas interpretativos, bem como nas relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social, e ainda a influência das cognições nas pesquisas organizacionais.

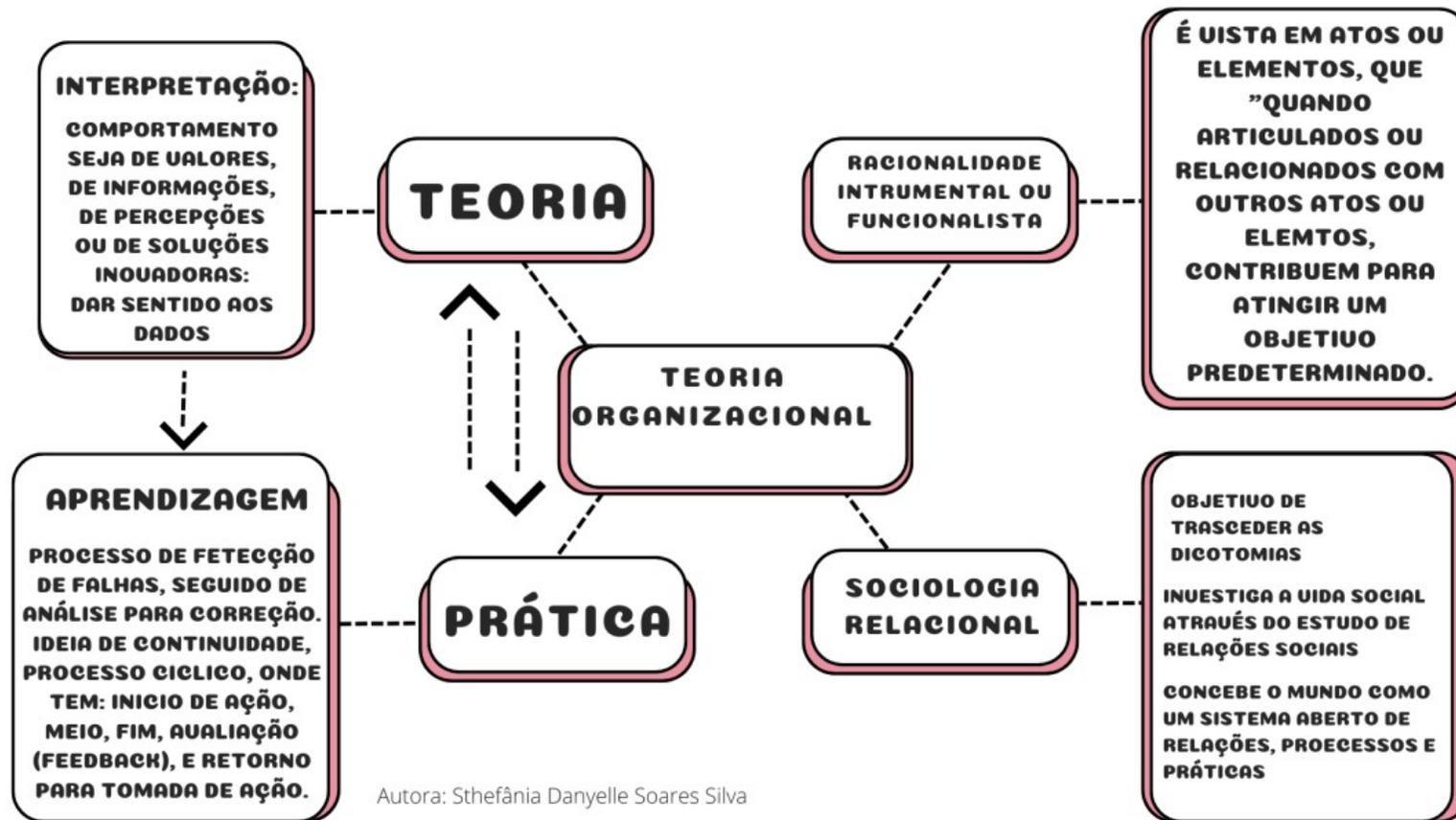
A linguagem da escrita dos textos de modo geral não é de fácil entendimento. No entanto, dos cinco, o que levou a uma leitura mais facilitada foi o texto sobre Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo e Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. Os autores destes textos souberam apresentar seus temas de forma que levasse o leitor à compreensão de fato de seus objetivos de pesquisa.

Os textos, principalmente o que trata sobre os desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional, demonstraram através do estudo realizado o quanto é necessário que haja mais estudos que deem continuidade a essa discussão, uma vez que os gestores precisam manter essa busca constante pela compreensão dos desafios que os indivíduos enfrentam para que haja uma melhor relação interorganizacional.

## Referências

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.
- CROPPER, Steve et al. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre, 2014.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. Série RAE-Clássicos. Atlas, 2007, p. 235-256.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.
- MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998, p. 31-56.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D.; FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 2, p. 179-192, 2022.
- NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. **Strategy & leadership**, v. 25, n. 6, p. 28-33, 1997.
- PUGH, D. S. *et al.* A conceptual scheme for organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 8, p. 289-315, 1963.
- SEARLE, J. R. **The construction of social reality**. Simon and Schuster, 1995.
- TENBRUNSEL, Ann E.; GALVIN, Tiffany L.; NEALE, Margaret A.; BAZERMAN, Max H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 33-60.
- TESCARI, F. C.; BRITO, L. A. L. Visão relacional: desafios futuros para uma expectativa não confirmada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 461-487, 2018.
- TURETA, C.; LIMA, J. B. D. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 76-108, 2011.
- VIZEU *et al.* Para além do olhar econômico nas alianças estratégicas: implicações sociológicas do caso Unihotéis. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, p. 132-165, 2014.

Mapa mental 12: Organizações e sua interação com o ambiente em que atua (Por Sthefânia Danyelle Soares Silva)



## **1. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo**

Daft e Weick (2007) introduzem a discussão da necessidade de construção de interpretações nas organizações como processo de compreensão dos sistemas complexos que são as organizações. Eles as classificam como: “extensas, fragmentadas e multidimensionais”. Consideram os sistemas interpretativos como preditores especializados de informação do ambiente organizacional, característica essa que as diferenciam de outros tipos de sistemas.

Partem da concepção de que o ambiente deve ser interpretado através de caminhos para sua revelação. O principal curso apontado pelos autores é a sondagem ou *scanning*, que é um procedimento chave para desvendar o comportamento organizacional. Quanto aos estudos sobre rastreamento ambiental, estes são poucos citados na literatura sobre o tema.

São apresentados alguns pressupostos para partir para o estudo das organizações. O primeiro diz respeito a escala de *Boulding*, que considera as organizações como sistemas sociais abertos, e, portanto, passíveis de investigação para assim subsidiar a ação organizacional. O segundo se refere ao confronto entre interpretações individuais e organizacionais. Os sistemas organizacionais são mais complexos que os individuais de modo que estes compartilham memórias, normas, comportamentos e conhecimento dentro do ambiente organizacional.

Um terceiro pressuposto indica que os gestores estratégicos coadunam e interpretam as informações das organizações, o que influencia diretamente nas decisões das organizações. O quarto pressuposto faz a ponderação que as organizações interpretam de formas diferentes, desenvolvem formas específicas de conhecer o ambiente.

Tomando como base esses pressupostos, as organizações enfrentam os eventos que emergem nelas e tentam dar sentido a eles. Neste ponto, é citado um modelo de processo global de aprendizagem ou modelo de interpretação organizacional, composto por três estágios, rastreamento (monitorar o ambiente e coletar dados), interpretação (traduzir eventos e compartilhar entendimentos), e aprendizagem (conhecimento dos resultados). O *feedback* das ações faz a ligação entre os três estágios, portanto fatores como crenças, política, objetivos podem interferir na aprendizagem organizacional.

Dessa forma, as organizações necessitariam considerar o ambiente externo como passível de investigação. Alguns ambientes seriam difíceis de penetrar, portanto, não analisáveis. Essa concepção leva à consideração de organizações do tipo ativas, que atuam diretamente no ambiente, e organizações do tipo passivas, as que aceitam as informações que o ambiente oferece, instalando-se um grau diferenciado de intrusão organizacional.

Tendo como base essa diferenciação do agir no ambiente, as organizações podem ser classificadas segundo categorias: *organizações do tipo criadora*; *organizações descobridoras*; *organizações de visão condicionada*; *organizações de visão não dirigida*. Essas categorias revelam qual o tipo de abordagem de análise e intromissão das organizações quando do estudo de seus ambientes.

Algumas características são imprescindíveis para análise, a exemplo da etapa de rastreamento, em que devem ser levados em conta a fonte de dados e a forma de aquisição de dados. O processo de interpretação é caracterizado conforme a equivocidade e as regras de montagem de dados para uma interpretação a nível coletivo. Outras variáveis podem interferir nesse processo, a exemplo da maneira como é formulada a estratégia (prospectiva, analisadora, defensiva e reativa), tal como pela tomada de decisão, e o modo como a crenças

dos gestores indicam se o ambiente é analisável e o nível imersão organizacional.

Os autores fecham a discussão com ponderação de que a tarefa da gestão é interpretar e não realizar o operacional da organização, de modo que dar sentido a organização é uma questão de sobrevivência. Essa ideia se harmoniza com a afirmativa Mozzato, Grybovski e Fritz Filho (2021) de que “a prática requer um fazer imbricado num saber que resulta a aprendizagem”.

## **2. A coruja Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

O texto de Marsden e Barbara Townley (1998) inicia a discussão sobre a teoria na prática como modo de introduzir o *Handbook* de Estudos Organizacionais. Comumente, as duas são consideradas como contrárias. Afirmam ainda que existe uma variedade de teorias (“jardim zoológico” ou safári), e, portanto, uma variedade de concepções de teoria na prática. As teorias conhecidas são de gestão, e não predizem conceituações sobre os que são geridos, trabalhadores e gestores.

Os autores afirmam que o debate sobre a construção da ciência normal tem origem nas ideias de Weber e Marx, que se instalaram mediante as problemáticas da modernidade, relativamente à necessidade de organização das instituições, de controlar e coordenar, para atender a dinâmica do capital. O ponto de aproximação dos dois pensadores é a racionalidade, e aqui, os autores fazem a consideração que a percepção da organização apresentada pelos dois não considera as pessoas, em um processo de desumanização (eliminação da afetividade humana). Apesar de conceberem os passos para uma teoria organizacional, foram outros pensadores que desenvolveram a prática da gestão: Taylor, Fayol, Ford etc.

Essa primeira geração é pautada na eficiência das organizações, em trabalhos empíricos, na noção de cientificação da teoria organizacional pronta para servir os gestores. Nesse ponto, citam-se os estudos de Aston, abordagem proposta em Pugh *et al.*, (1963) que traduziram a abordagem teórica em variáveis mensuráveis. Assim, pondera-se que a ciência normal não avalia os problemas e a explicação, mas as variáveis dependentes e independentes; ocupa-se das interações entre o indivíduo, a estrutura interna e o ambiente.

A ciência normal, portanto, utiliza-se de métodos de pesquisa que conduzem os estudos, deixando de lado a utilidade da teoria estudada, o que é denominado pelos autores de divórcio entre teoria e prática. Neste diapasão, a abordagem não deu ênfase aos trabalhadores e gestores, consistindo em um tema estritamente de gestão.

Já a ciência contranormal traz o paradigma interpretativo para os estudos organizacionais, utilizando-se de métodos de análise próprios das relações sociais, adicionando o conceito de ação social, tal como abordagem de outros campos, fenomenologia, etnometodologia. Apresentou, assim, argumentos contra as ideias do gerencialismo, funcionalismo e empirismo.

## **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

Trata-se de um estudo teórico conduzido por Mozzato, Grybovski e Fritz Filho (2021), os quais dissertam acerca da investigação sobre relações interorganizacionais e práticas sociais como estratégia nas organizações. A principal crítica apresentada refere-se a que o estudo dessas relações está estritamente relacionado à racionalidade instrumental e econômica, predominância das linhas funcionalistas que ressaltam a influência europeia e

norte-americana. Portanto, o estudo das relações interorganizacionais segue uma estratégia da prática social, segue uma lógica decolonial.

Salienta-se que dentro desse universo de oportunidades, o estudo dos microprocessos e mesoprocessos, com foco maior nas práticas cotidianas, contribui para a compreensão dos macroprocessos e suas relações (foco na construção de laços). A aprendizagem organizacional ocorre nos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizational. A ideia é introduzir nos estudos a acepção de interdependência, cooperação e coprodução, denominado pelos autores de interdependência colaborativa sob uma perspectiva da sociologia relacional.

Conforme os autores pontuam, há necessidade de um estudo que inclua “as dimensões sociais, ambientes e de sustentabilidade”, portanto, realça a complexidade do estudo das relações interorganizacionais. Havendo necessidade de aprofundamento de temas, como “relações de confiança; ações coletivas; interdependência; conflitos; capital social; questões sociais; questões de poder; aprendizagem interorganizational”.

Essa perspectiva indica a renovação na Gestão com construção de espaços de diálogo pautados na história social da organização, caminho este que supera as fronteiras da racionalidade. A aprendizagem constrói-se sob um prisma de participação dos colaboradores nas atividades do dia a dia, em espaços de diálogo estruturados e não-estruturados. A interação social produz conflitos que geram reflexividade. Nessa toada, as reflexões sobre relações de poder também são relevantes.

É certo que as relações sociais ocorrem dentro do contexto internos das organizações e nas relações interorganizacionais, ao nível local (atacar a realidade) e ao nível global. A movimentação e a dinamicidade dessas relações levam à produção de significado. Portanto, os autores arrematam com a ideia de que a ótica relacional permite o estudo de diversos espaços, e cabe aos pesquisadores ampliar as metodologias aplicáveis, de modo a abarcar a complexidade dessas relações.

#### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

Os autores Nogueira e Odellius (2015) buscam apresentar os desafios da pesquisa em Aprendizagem Organizacional; apontam como principais desafios: teórico, conceitual e metodológico. Iniciam a exposição com a afirmação que inexistente uma Teoria da Aprendizagem Organizacional. Esse fenômeno é complexo e multifacetado, pois perpassa do nível individual ao grupal. Cita a Teoria Comportamental da Firma como uma primeira tentativa de organizar os estudos organizacionais de aprendizagem. Dificilmente se encontra uma teoria que contenha pressupostos testáveis para novas pesquisas.

Ainda indicam que há um olhar interdisciplinar nesse fenômeno, com uma multiplicidade de constructos e conceitos, decorrente do ritmo de mudança instaurado pela era do conhecimento. Aduzem que os estudos sobre o tema priorizam o resultado do desempenho organizacional e da vantagem competitiva. Além de considerar a interdisciplinaridade, há óbice à articulação de conceitos e no uso de ferramentas que não meçam apenas a percepção individual.

Do ponto de vista teórico, a literatura é ampla. São identificados estudos sobre a detecção de falhas na organização, teorias da ação, teorias do uso, aprendizagens de ciclos simples e duplos, processos individuais e coletivos de incorporação de bases teóricas e sistemas de interpretação do ambiente. Nesse contexto de sistemas interpretativos, os autores citam Daft e Weick, relativamente ao processo de interpretação: rastreamento (obtenção de informação), interpretação (filtragem), e Aprendizagem (processamento). Como contraponto, indicam os teóricos Levitt e March (1988) que desconsideram teorias interpretativas por

considerarem uma falsa percepção entre ação e resultado, uma espécie de “aprendizagem supersticiosa”, fundada em repositórios de conhecimento.

Nesse ínterim, faz menção à literatura que aborda novos compartilhamentos de informações, especificamente, distingue a aprendizagem por adaptação, que trata de ajustes, e aprendizagem por mudança cognitiva, que evolui para um compartilhamento de valores que efetivamente produziram uma memória organizacional.

O desafio da análise multinível indica que as pesquisas são essencialmente de microanálise, que têm como foco o indivíduo. As pesquisas não consideram as esferas meso (grupos e equipes) e macro (relações interorganizacionais). Consideram que a aprendizagem é um fenômeno interpessoal. Apresentam um modelo teórico de aprendizagem organizacional em que esses níveis se interligam: intuição (influência do Humanismo), interpretação (influência das teorias interpretativistas e estruturalismo), integração e institucionalização (influência do positivismo objetivo).

A institucionalização como sedimentação do aprendido é uma etapa que requer questionamento e amadurecimento. Aqui o componente político é apontado pelos autores como essencial para estudo desse processo. Um modelo sem considerar o estudo do poder e da política é incompleto.

O desafio conceitual consiste na dificuldade de definição de conceitos no campo da aprendizagem, de análise do fenômeno nas organizações em caráter multinível, na construção de indicadores, nos estudos mais aprofundados de capacidades dinâmicas, de abordagens descritivas de comportamento.

Dentro da perspectiva metodológica, há necessidade de estudos organizacionais que tenham efeitos duradouros, tal como há necessidade de aproximar o método de estudo com os objetivos de pesquisa que abordam o campo ao nível relacional, necessidade de estudos de abordagem diária, e de triangulação de métodos de coletas de dados que abranjam a complexidade.

## **5. Cognições em organizações**

Os autores Tenbrunsel, Galvin, Neale e Bazerman (2004) iniciam a discussão apontando que são crescentes as pesquisas que colocam como foco o comportamento organizacional, no que se refere ao estudo em uma perspectiva cognitiva, que tem origem na pesquisa descritiva dos campos da Psicologia Social e Sociologia, tal como a emergência dos estudos de processos decisórios nas organizações. A principal crítica apresentada é que os pesquisadores no campo do Comportamento Organizacional inferem conformes seus pressupostos, e não conforme um embasamento empírico.

No campo da Psicologia Social, destaca-se a teoria social da cognição e teoria comportamental da decisão, focadas na dimensão cognitiva, especificamente da percepção social de como o sujeito dá significado ao mundo em que vive. As áreas categorizadas pelos autores no campo da cognição social são: teoria da atribuição, memória, estruturas do conhecimento, autoconceitos, atitudes e mudança de atitudes, controle mental. O núcleo central de investigação é como o agente acumula informações e interage no ambiente a partir dessas informações.

Dentro dessa perspectiva de estudo das cognições nas organizações, pode-se identificar duas dimensões de análise: a esfera microorganizacional e a esfera macroorganizacional.

Destaca-se o estudo da teoria comportamental da decisão a nível micro, aos aspectos

da negociação nas organizações, como os negociadores podem especificamente apresentar desvios de racionalidade tendenciados pela base em argumentos irrelevantes, negligenciamento de informações, interpretações equivocadas, o que adquire grande relevância na tomada de decisão. Tendências essas que podem ser transportadas para tomada de decisão a nível grupal. Os estudos em Teoria Comportamental da Decisão têm alavancado a definição do campo de estudo do Comportamento Organizacional à medida que define caminhos de estudo além da perspectiva descritiva.

A nível macro, as organizações são consideradas como sistemas de interpretação, que se ordenam conforme a interação dos seus integrantes. De modo que, os comportamentos individuais, pensamentos, sentimentos, refletem nos procedimentos organizacionais, tal como as decisões que tomam podem influenciar as organizações.

## **6. Apreciação Crítica**

Diante do estudo detido da unidade, observa-se que a aprendizagem organizacional se liga diretamente a uma visão de criação de valor e significado dentro da organização. E esse não é um estudo fácil a ser feito. Os primeiros estudos sobre o tema mantinham análises com visões mecânicas da aprendizagem. Neste sentido, os textos apresentam uma ampliação do objeto, dando ênfase à investigação dos sistemas interpretativos, processos cognitivos a nível micro, meso e macro, e análise das relações sociais construídas no campo organizacional e interorganizacional.

Nota-se que as metodologias de análise desse campo ainda priorizam o funcionamento individualizado da organização, de modo que se necessita de abordagens que abarquem essa essência multinível, interdisciplinar e macroorganizacional. O texto mais atual, datado em 2021, ainda aponta a necessidade de se obter a nível global. As abordagens dos textos são bem teóricas, situam a área de estudo e necessidades. Especificamente, quanto aos textos dos *Handbooks* necessitou-se de uma leitura mais acurada e reflexiva. E destaca-se a relevância da citação de estudos pioneiros na área.

Em síntese, aduz-se da unidade que a sobrevivência das organizações depende diretamente de como ela reage ao ambiente, as respostas ao ambiente mudam a interação e indicam formas de percepção deste, que ditam o ritmo das transformações. No dia a dia das organizações não é corriqueiro o investimento em Aprendizagem Organizacional, processo de construção na própria realidade, há um investimento em um suporte de aprendizado para habilitar o desenvolvimento pelo colaborar de uma atividade em específico, que resulta na maioria das vezes de transposição de conhecimento gerado em outros contextos organizacionais.

## Referências

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. Série RAE-Clássicos. Atlas, 2007, p. 235-256.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.

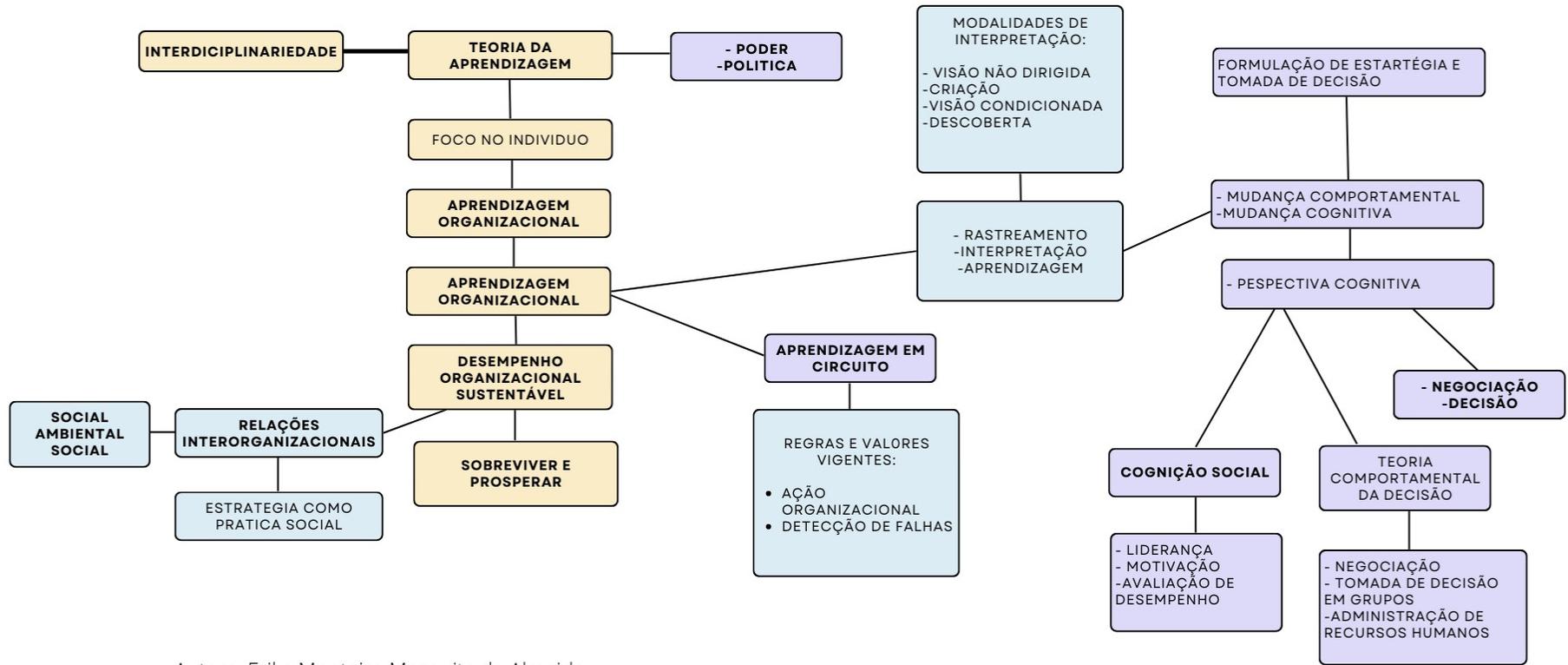
MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998, p. 31-56.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social, Cadernos EBAPE, Early View, 2021.

PUGH, D. S. *et al.* A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8, p. 289-315, 1963.

TENBRUNSEL, Ann E.; GALVIN, Tiffany L.; NEALE, Margaret A.; BAZERMAN, Max H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 33-60.

**Mapa mental 13: Organizações e seus ambientes (Por Érika Monteiro Mesquita de Almeida)**



Autora: Erika Monteiro Mesquita de Almeida



## **1. Organização como sistemas interpretativos: em busca de um modelo**

Na obra “Teoria das Organizações”, Daft e Weick (2007) se valem de uma analogia ao “Jogo das 20 perguntas” para abordar a construção de interpretações nas organizações. Ao aceitar o processo de interpretação como necessidade das organizações, os autores admitem que há fatores capazes de influenciá-lo. Esses fatores podem incluir a própria resposta que se procura, além do método usado para obtê-las. Sem negar a influência das características do ambiente e a experiência anterior do próprio pesquisador.

Destaca-se neste artigo a busca por uma concepção mais complexa das organizações, capaz de absorver atividades e variáveis organizacionais diferentes das contempladas por outras abordagens. Para tanto, os autores reúnem um conteúdo sobre a interpretação organizacional do ambiente.

A consolidação de um modelo com características de sistema de interpretação se dá a partir de quatro pressupostos, sendo o primeiro a ideia de que as organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente. Em meio às incertezas do ambiente, cabe à organização buscar informações que embasem a ação organizacional.

As diferenças entre interpretações individuais e organizacionais constituem o segundo pressuposto. Ainda que as organizações não possam prescindir dos indivíduos para a captação e análise de informações, elas se diferenciam por preservar conhecimentos, normas e valores ao longo do tempo. O compartilhamento entre gestores na busca pela coerência é o que se destaca no processo de interpretação da organização.

No tocante a esses atores, o terceiro pressuposto impõe que sejam os gestores do nível estratégico os responsáveis por formular a interpretação organizacional. Hierarquicamente, cabe aos gestores dos escalões superiores a reunião e interpretação das informações para o sistema como um todo.

Nas organizações, o processo de aprendizagem pode ser organizado em três estágios que se relacionam: rastreamento, interpretação e aprendizagem. O rastreamento é a primeira etapa, em que o ambiente é monitorado e serve os dados aos gestores. Aqui cabe desde o uso de um sistema formal de coleta de dados, até a captação por meio de contatos pessoais.

É no segundo estágio que se dá a interpretação propriamente dita, em que se atribui sentido aos dados coletados na etapa anterior. Com base na interpretação, torna-se possível a aprendizagem, a qual se denomina o terceiro estágio, que inclui uma resposta ou uma ação.

As características do ambiente aliadas à experiência prévia de interpretação dos administradores produzem crenças organizacionais distintas. Organizações que entendem o ambiente externo como um conjunto de eventos e processos sólidos e determinantes utilizarão a análise racional, buscarão informações relevantes e soluções claras no processo de interpretação. Em contrapartida, organizações que veem o ambiente externo como não analisável, tendem a um processo de interpretação menos linear e mais improvisador.

A capacidade das organizações de interferir ou não no ambiente também é um fator que torna o processo de interpretação desigual entre elas. Há organizações que destinam esforços e recursos para testagem ou até manipulação do ambiente. Isso as torna diferentes das organizações passivas, que não buscam ativamente uma resposta no ambiente e tendem a responder apenas quando ocorre uma crise.

Com base nessas diferenças entre as crenças e níveis de interferência organizacionais, os autores propõem um modelo de sistema de interpretação que descreve quatro categorias de comportamento interpretativo: criação, descoberta, visão condicionada e visão não dirigida.

A organização de tipo criadora presume o ambiente como não analisável, mas tende a uma interferência ativa, experimentando e construindo esse ambiente. A modalidade de descoberta também se coloca de forma ativa sobre o ambiente, mas tende a utilizar sistemas para antecipar soluções, pois reconhece o ambiente como passível de análise.

As organizações de visão condicionada costumam se limitar a fontes tradicionais ao analisar o ambiente, visto que adotam uma estratégia passiva diante dele. Por fim, as organizações de visão não dirigida se apegam a rumores e dados informais, pois enxergam o ambiente como não analisável e adotam uma postura passiva sobre ele.

Daft e Weick (2007) ainda sugerem uma ampliação do modelo ao predizer características relativas ao rastreamento e às características dos dados; ao processo de interpretação dentro da organização; e à estratégia e aos processos de decisão que caracterizam cada modalidade. Desse modo, o modelo elaborado se constitui em importância teórica e prática para a Administração.

## **2. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

No texto introdutório do “Handbook de estudos organizacionais”, Marsden e Townley (1998) refletem sobre a relação entre teoria e prática nos estudos organizacionais. Os autores admitem que há uma variedade de práticas organizacionais, assim como não há uma “teoria organizacional” única. São muitas teorias que priorizam alguns aspectos, em detrimento de outros.

As concepções de prática e teoria também são múltiplas. Isso faz com que esses conceitos permaneçam sob contestação nas ciências humanas e sociais. Uma crítica relevante diz respeito ao fato de que a teoria organizacional se encontra muito mais voltada aos gerentes, abordando pouco os geridos. Outro ponto trazido pelos autores é que, em muitos casos, as teorias são construídas de forma a deslegitimar a teoria prevalecente.

Marsden e Townley (1998) evocam o símbolo da coruja de Minerva, que alça seu voo sempre no início do crepúsculo captando o que as aves diurnas não conseguem ver. De forma análoga, os autores esperam que o entardecer da modernidade permita um olhar sobre o passado, promovendo um guia para o futuro.

Esse olhar para o passado inicia com a reavaliação do trabalho de Marx e Weber, abordando a construção da ciência normal, seguida da ciência das organizações contranormal, com a atenção voltada para suas implicações práticas e para o objeto sobre o qual elas discordam.

A ciência normal foi edificada a partir do uso de técnicas científicas para análise das organizações. Weber surge como um crítico de Marx e entusiasta da burocracia como um modelo da eficiência capitalista.

Por sua vez, Marx ressalta a desintegração das relações pessoais na sociedade e o isolamento do homem moderno como decorrentes do capitalismo. É o capital que está sob a indiferença e a alienação, de modo que o capitalismo e a modernidade se relacionam.

A racionalização é o conceito que une ambos. Marx discorreu sobre o modo de agir do capital, mas foi Weber quem explicou como a racionalização facilitou a consolidação do capitalismo, ao retirar os elementos humanos e emocionais da organização do trabalho.

O modelo de Weber – em especial, a burocracia formal como meio eficaz para atingir os objetivos de uma organização – serviu de base para a primeira geração de estudos sobre teoria organizacional. Sob a influência do positivismo, houve uma maior preocupação com o método científico.

A abordagem de Aston, proposta em Pugh *et al.* (1963) mostra que uma organização efetiva precisa de um entendimento entre a estrutura interna, suas tarefas e o ambiente organizacional. A preocupação com a prática gerou pesquisas sobre as contingências entre a organização e o ambiente, de modo a tentar facilitar a tomada de decisão por parte dos gestores.

Assim, a ciência organizacional normal volta a discutir as relações entre o indivíduo e a organização, bem como entre a organização e o ambiente. A busca pela motivação do indivíduo surge como uma grande preocupação dos pesquisadores. A prática de gestão voltada para o reconhecimento dos sinais de mercado e para a adaptação das organizações torna-se objeto de estudo dessas teorias.

Apesar das preocupações práticas, a ciência organizacional normal não conseguiu se tornar um instrumento útil para a prática em gestão. A força do positivismo e sua constante preocupação com o método de pesquisa, trouxeram o foco para a teoria, contribuindo pouco para a prática nas organizações. No entanto, a ciência normal sob orientação americana, ressalta a liderança dos gestores, colocando-os como capazes de realizar escolhas estratégicas e influenciar seus geridos para que cumpram suas instruções.

Durante os anos 70, surge a ciência organizacional contra-normal como tentativa de retomar as características humanas da organização, combatendo a reificação. A intenção de agir e a afetividade humana passam a ser objeto de análise, uma vez que se compreende a influência da intervenção social nas organizações. O conflito e a ideologia e sua influência na percepção humana levaram ao conceito radical de poder.

O marxismo tradicional traz o controle como uma questão central em seus estudos. Por outro lado, Foucault (1977) reage ao conceito radical ao alegar que a análise do poder é mais profunda que o conceito de proibição e controle. Para Foucault, o poder não é somente constrangimento, mas também instrumento de criação. O destaque aqui é o modo como o poder é exercido.

O olhar da coruja de Minerva para a modernidade promoveu flexibilidade às organizações pós-modernas. As relações entre gestores e empregados incorporaram elementos, como: supervisão, confiança e envolvimento com a missão organizacional. A ilusão de entender a prática organizacional apenas sob os olhos da razão não se torna sustentável, pois desconsidera o elemento humano, seus conflitos e motivações.

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

Mozzato, Grzybovski e Fritz Filho (2021) reforçam o debate sobre cooperação interorganizacional por meio da discussão sobre as relações interorganizacionais (Rios) com base na estratégia como prática social (EPS).

Em contraponto à visão das relações interorganizacionais sob o prisma limitado da racionalidade instrumental e da visão econômica, os autores trazem as dimensões sociais, ambientais e de sustentabilidade para uma análise mais abrangente das Rios. Para isso, são apreciados os pressupostos teóricos críticos da estratégia e dos estudos organizacionais, com foco na visão relacional da estratégia.

Nesse contexto, os microprocessos presentes nas relações sociais que atravessam as Rios podem facilitar o olhar macro em outros espaços. Para tanto, a EPS se faz necessária por ressaltar a essencialidade do bem social. A tríade conceitual da EPS – práxis, práticas e praticantes – permite uma conexão do fenômeno analisado com o contexto social em que ele está inserido.

Ao aproximar a sociologia relacional para uma melhor visão das Rios, ultrapassa-se a noção utilitarista, uma vez que – na visão relacional da estratégia – as Rios têm como foco a cooperação, ainda que haja a competição. As mudanças nas relações passam a ser impactadas tanto por movimento locais quanto globais, visto que o local não se desconecta do todo.

Os parceiros que cumprem relações interorganizacionais o fazem com um compromisso recíproco de manutenção da interdependência colaborativa, em que se prevalece o objetivo coletivo. Essa interdependência pode se referir a objetivos, recursos e/ou complementaridade na realização de tarefas.

Nessa relação, o conflito – embora presente – é visto como mais uma oportunidade para diálogo e aprendizagem organizacional. O poder inerente às Rios encontra-se principalmente nas habilidades de influência e controle, podendo haver assimetria de poder entre os agentes.

Na perspectiva da EPS, as Rios se tornam resultado das práticas de agentes dispostos em um contexto social. Surge, então, o conceito de intencionalidade coletiva, em que os agentes humanos compartilham crenças e intenções ao se comprometer com uma conduta cooperativa. Por fim, a EPS surge como alternativa ao eurocentrismo e ao imperialismo norte-americano presentes na corrente principal dos estudos de estratégia. Trata-se, pois, de uma opção epistemológica que pode contribuir para decolonializar as práticas organizacionais. Não se trata de rejeitar a abordagem econômica, mas abranger a visão para outros processos influentes.

#### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

Os principais desafios de caráter teórico, conceitual e metodológico enfrentados pelos estudiosos do campo da aprendizagem organizacional são abordados no texto de Nogueira e Odellius (2015).

Os autores iniciam com uma descrição do cenário atual em que as organizações atuam, destacando a rapidez da produção de conhecimento e das mudanças tecnológicas. Nesse ambiente, a sobrevivência das organizações encontra-se ligada à sua capacidade de renovação e aprendizagem, fato que justifica o interesse crescente pelo campo da aprendizagem organizacional.

O primeiro desafio é a ausência de uma teoria da aprendizagem organizacional, o que faz com que os estudos ainda tomem como referência paradigmas do final dos anos 70.

Ao abordar esse desafio teórico, os autores recordam a aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo em que, no ciclo simples, as práticas mudam, enquanto as normas internas permanecem constantes. Já, no ciclo duplo, as normas também se alteram, o que produz um conhecimento organizacional mais elevado.

No mesmo tópico, os pesquisadores estabelecem que as organizações preservam conhecimento, comportamentos, normas e valores por muito tempo, independente da permanência do seu capital humano. Destacam-se aqui as relações entre rastreamento, interpretação e aprendizagem na tomada de ação. Da mesma forma, o desafio multinível da aprendizagem organizacional é analisado pelos autores. Embora reconheça-se a aprendizagem

como um fenômeno que pode ser interpessoal, sabe-se que ela é considerada um evento multinível, constatado nos níveis de indivíduo, grupo e organizacional e interorganizacional.

Assim, enfatiza-se a proposta de um modelo que contempla os níveis de indivíduo, grupo e organizacional. Para estes, os níveis de aprendizagem se vinculam por meio dos processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização – os 4 Is.

O caráter interdisciplinar da aprendizagem organizacional dificulta a conexão dos diferentes campos do conhecimento para a compreensão deste tópico. Essa dificuldade de interrelação se constitui em mais um desafio elencado pelos autores. Embora desafiadora, a interdisciplinaridade também pode ser positiva ao estimular uma multiplicidade de análises, sob diversas perspectivas.

O desafio da interdisciplinaridade envolve a aprendizagem organizacional sob a perspectiva psicológica, sociológica, cultural, histórica e metodológica. Cada campo do conhecimento traz contradições e dialéticas específicas que podem instigar o pesquisador e produzir um cenário variado.

O desafio de propriedade conceitual deriva de sua característica interdisciplinar ao inferir que a aprendizagem organizacional necessita de ajuste entre conceitos. O dissenso nos significados de aprendizagem organizacional e a falta de uniformidade nos conceitos utilizados, dificulta o alicerçamento sobre o tema.

Por fim, a demanda por uma metodologia de pesquisa que possa perquirir de forma adequada a aprendizagem organizacional torna-se um outro desafio deste tópico. Os autores propõem caminhos a partir da triangulação de métodos, de pesquisa empírica com análises qualitativas e quantitativas, e do uso de instrumentos de pesquisa menos ortodoxos.

## **5. Cognições em organizações**

O texto de Tendrusel et al (2004) busca fornecer elementos que propiciem o entendimento sobre a inserção do olhar cognitivo nos estudos de comportamento organizacional (CO) ocorrida na última década. Para os autores, as teorias psicológicas e as perspectivas cognitivas são elementos cruciais para o desenvolvimento do conceito de comportamento organizacional.

A relação entre conhecimento teórico e habilidades práticas – frequentemente destacada nos estudos em Administração – também surge nas análises sobre CO. Assim, a denominada “revolução cognitiva” passou a ter grande influência em temas como a negociação e os processos de tomada de decisão.

Os pesquisadores reconhecem a presença de valores e pressupostos subjacentes – a exemplo do pressuposto da racionalidade – em muitas teorias de CO. Porém, ressaltam a necessidade de o entendimento do comportamento humano basear-se na sua efetiva observação. Para tanto, a influência cognitiva nos estudos de CO precisa fundamentar-se em uma base teórica consistente. As teorias mais utilizadas tem sido a teoria social da cognição e a teoria comportamental da decisão (TCD).

A teoria da cognição social contribui para áreas de memória, teoria de atribuição, estruturas de conhecimento, autoconceitos, controle mental, atitudes e mudanças de atitudes. A aplicação da cognição social na análise de relações interpessoais e grupos se fundamenta porque essa teoria aborda a maneira pela qual as pessoas atribuem significado a elas mesmas e a outras pessoas. Apesar dessa relevância, a cognição social encontra críticas, especialmente pela fragilidade do aspecto social em sua base.

A contribuição dos fatores cognitivos na tomada de decisão preenche a lacuna deixada pela racionalidade econômica na tentativa de explicar os fatores que influenciam nas escolhas. A essência da Teoria de comportamento decisório (TCD) abrange os aspectos normativos, descritivos e prescritivos na tomada de decisão.

Em nível microorganizacional, a cognição social em CO engloba principalmente liderança, motivação e avaliação de desempenho. Já a TCD pode ser percebida em estudos sobre negociação, tomada de decisão em grupo e administração de recursos humanos. Em nível macro, a contribuição cognitiva incorpora elementos capazes de explicar comportamentos coletivos a partir de características individuais.

## **6. Apreciação Crítica**

Cientes da limitação humana em acompanhar o voo singular da coruja, os autores nos ofereceram uma bússola, apontando um caminho possível – porém não único – para o entendimento das organizações.

Na tentativa de acompanhar o voo da coruja de Minerva, lançando o olhar sobre os textos aqui resumidos, observou-se que a compreensão da prática organizacional dissociada do ambiente em que atua torna-se incompleta. É imperioso avaliar e interpretar o ambiente, seus conflitos e relações interpessoais e interorganizacionais, além da influência do comportamento humano, em nível micro ou macroorganizacional para entender o comportamento organizacional e favorecer a sua aprendizagem.

De forma especial, a contribuição da pesquisa cognitiva e sua interferência na negociação e na tomada de decisão organizacional equipara-se aqui ao voo da coruja: atravessa o ambiente de forma silenciosa e pouco percebida, mas o efeito de sua passagem pode ser reconhecido se nos dedicarmos a olhar com profundidade.

## Referências

DAFT, R. L.; WEICK. E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. Teoria das Organizações. Série RAE-Clássicos. Atlas, 2007, p. 235-256.

FOUCAULT, M. Discipline and punish: the birth of the prison. Londres, Harmondsworth: Penguin, 1977.

MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998, p. 31-56.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. FRITZ FILHO, L. F. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social, Cadernos EBAPE, Early View, 2021.

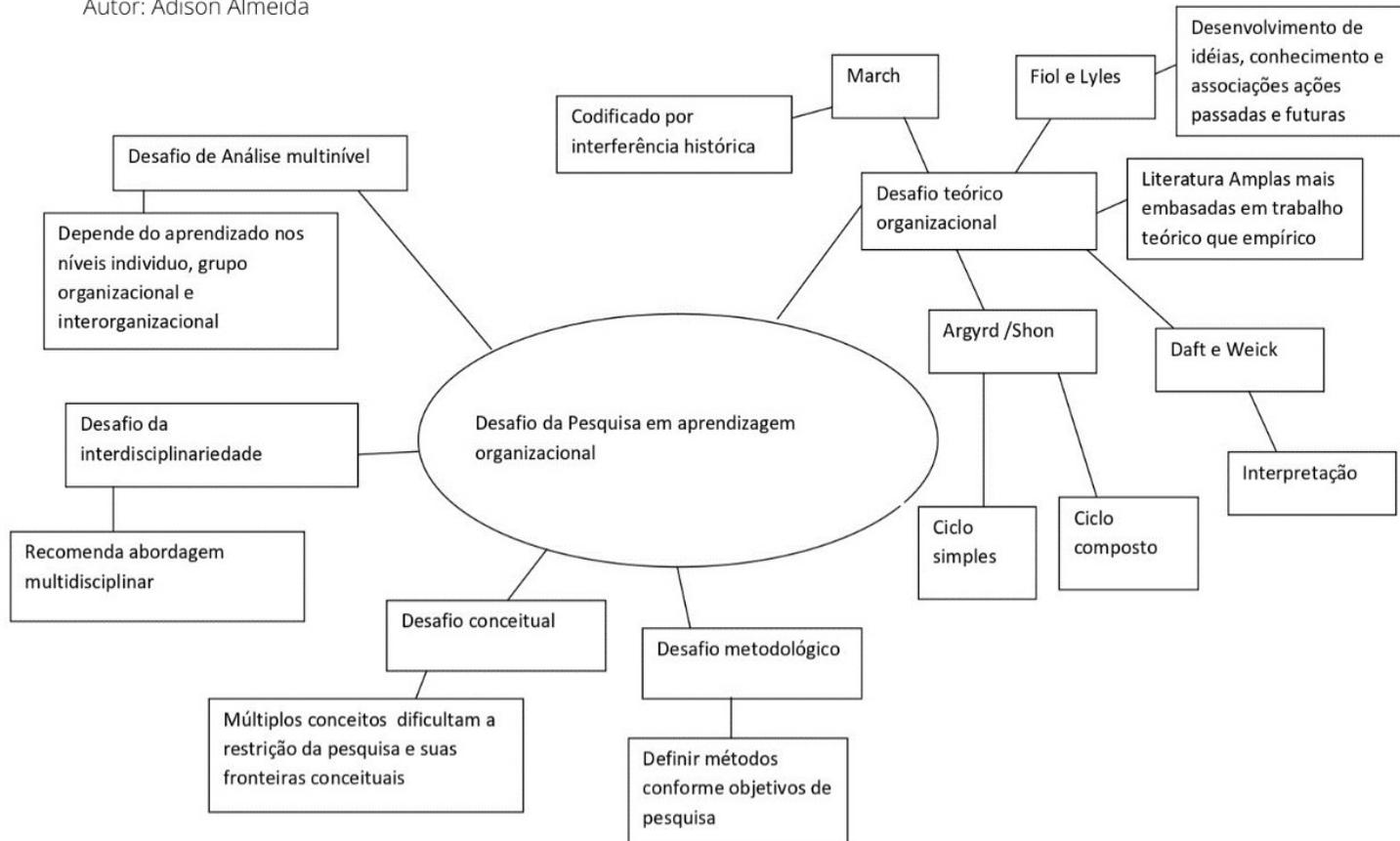
NOGUEIRA, Ronaldo Alves; ODELIUS, Catarina Cecília. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v.13, n. 1, p. 83-102, jan./mar., 2015 DOI: 10.1590/1679-395112602. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rTtgMxtVFhbS9v34fGctkzQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 10 maio 2022.

PUGH, D. S. *et al.* A conceptual scheme for organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 8, p. 289-315, 1963.

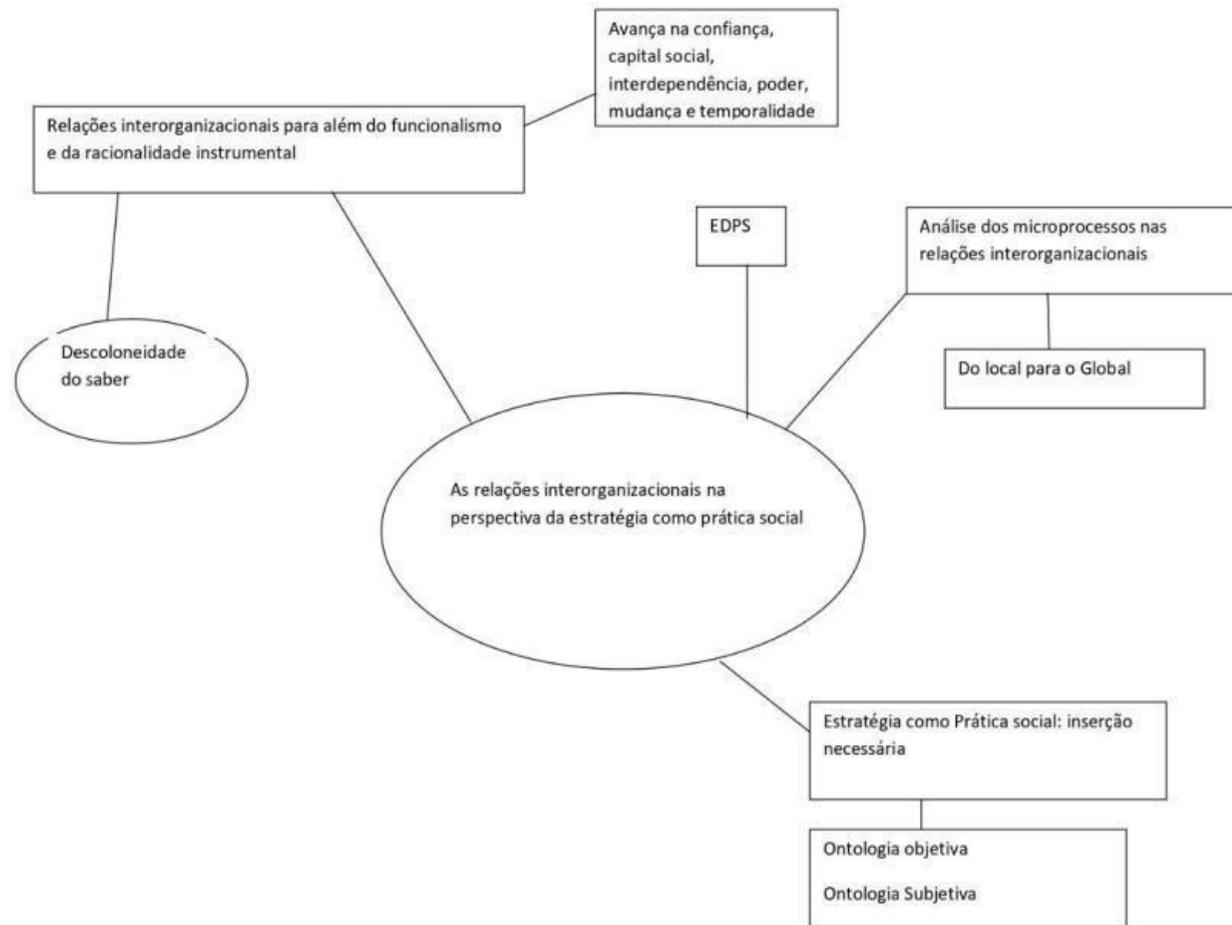
TENBRUNSEL, Ann E. et al. Cognições em organizações. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 33- 60.

# Mapa mental 14: desafio da pesquisa em aprendizagem organizacional (Por Adison Almeida)

Autor: Adison Almeida

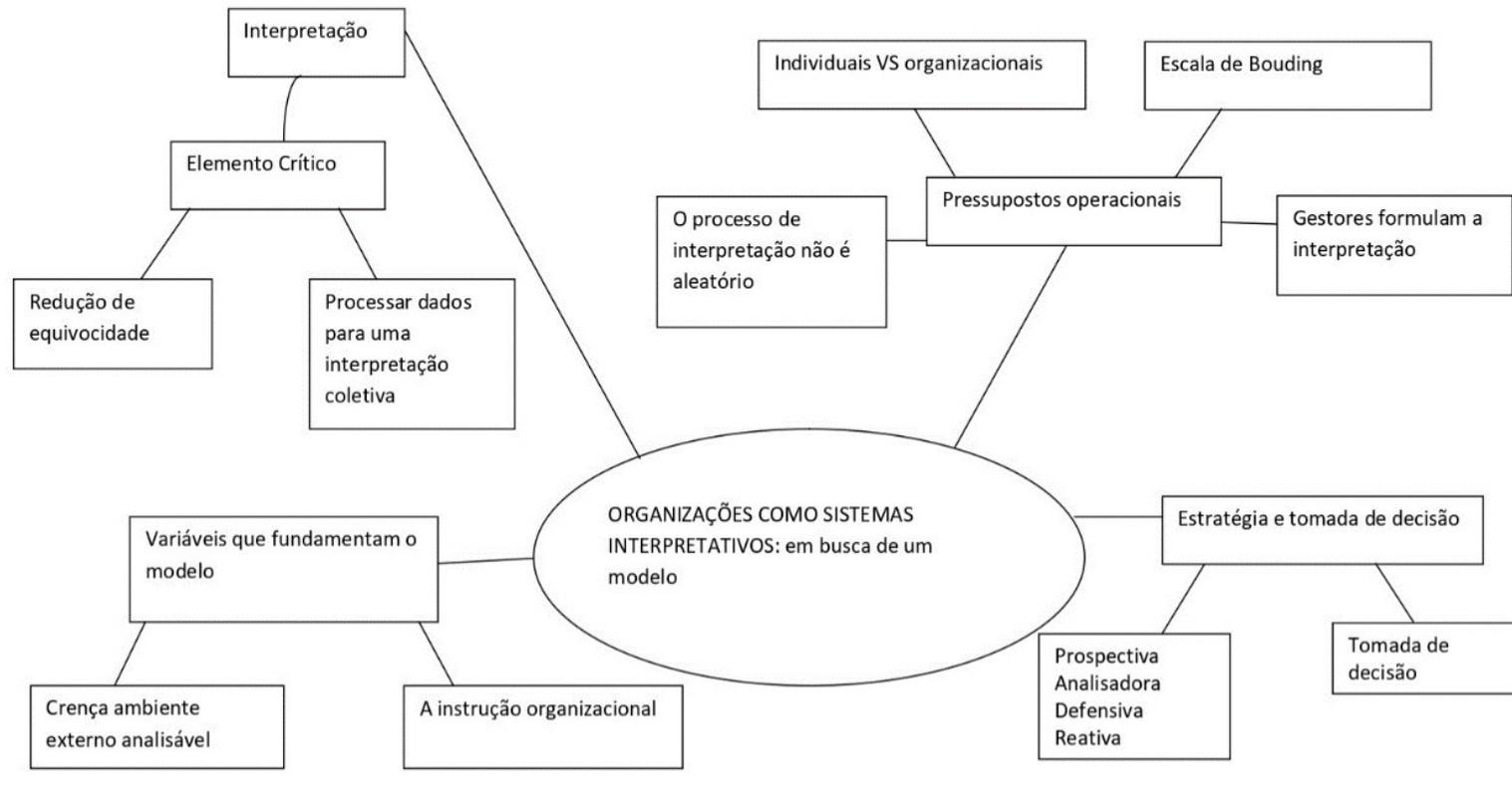


**Mapa mental 15: Às relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social (Por Adison Almeida)**



## Mapa mental 16: organizações como sistemas interpretativos (Por Adison Almeida)

Autor: Adison Almeida



### Mapa mental 17: reflexões sobre a teoria na prática (Por Adison Almeida)



*Autor: Wallas de Freitas Soares*

## **1. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de modelo**

A obra dispõe de 381 páginas e foi promovida pela editora RAE, Revista de Administração de Empresas, com a contribuição de 23 autores de diferentes países, que estudam acerca dos temas relativos às teorias das organizações e áreas afins.

O capítulo explorado na resenha foi elaborado pelos autores Richard L. Daft, professor de administração da Owen Graduate School of Management – Vanderbilt University, que tem como interesses de pesquisa nas temáticas de modelos mentais de liderança, mudança organizacional e projeto de sistema de desempenho para grandes organizações., e por Karl E. Weick, professor de psicologia e comportamento organizacional na Stephen M. Ross School of Business – University of Michigan. Seus interesses de pesquisa envolvem as temáticas de comportamento organizacional, psicologia, sensemaking coletivo sob pressão, erros médicos, desempenho de alta confiabilidade, improvisação e mudança.

O livro “Teoria das Organizações” é resultado da coordenação de Roberto Fachin, professor do Mestrado Profissional de Administração da PUC-Minas e da Fundação Dom Cabral, com destaque para interesses de pesquisa que contemplem as relações entre estratégia e organizações, aspectos políticos na organização, em parceria com o professor Miguel P. Caldas, professor da Fundação Getúlio Vargas, FGV.

Como objetivo, o artigo analisado busca, primariamente, propor uma conceituação das organizações que esteja num nível mais elevado de complexidade sistêmica e incorpore atividades e variáveis organizacionais que não foram captadas em outras abordagens (Weick; Daft, 1983). Outro objetivo do trabalho publicado seria integrar ideias diversas e fatos empíricos que são pertinentes à interpretação organizacional do ambiente.

A questão fundamental dos sistemas interpretativos é que eles se diferenciam em receptores dotados de grande especialidade de informação para interagir com o ambiente. A informação sobre o mundo externo deve ser obtida, filtrada e processada num sistema projetado de tomadas de decisões e análise razoável de riscos em que acontecem as escolhas. A organização deve buscar possibilidades para entender a dinâmica funcional do ambiente. A interpretação é um dos elementos fundamentais que distingue as organizações humanas dos sistemas de nível inferior.

Segundo Bertero e Caldas, (2007) toda abordagem ao estudo de organizações é elaborada sobre pressupostos específicos acerca da natureza das organizações e de como elas são imaginadas e funcionam. Com efeito, o artigo enumerou quatro pressupostos específicos que deixam evidente a lógica e as bases racionais do sistema interpretativo.

O primeiro pressuposto é de que as organizações são sistemas sociais abertos que processam informações do ambiente; o segundo pressuposto diz respeito a interpretações individuais versus organizacionais; o terceiro indica que os gestores do nível estratégico formulam a interpretação da organização - quando se fala de interpretação organizacional, o que se quer realmente dizer é que a interpretação é feita por um grupo relativamente pequeno de membros do topo da hierarquia organizacional- e por último, o quarto pressuposto defende que as organizações se diferenciam sistematicamente no modo ou no processo interpretativo do ambiente.

Além disso, o texto faz uma análise acerca da definição de interpretação e do processo interpretativo. Com efeito, o fluxo do processo interpretativo consiste, inicialmente, na coleta de dados, definida como rastreamento, momento que o gestor deve levantar

informações do ambiente organizacional, logo em seguida esses dados devem ser filtrados e, os que forem pertinentes, interpretados para que, por fim, o processo de tomada de decisão seja alcançado reduzindo ao máximo as possibilidades de erro.

Após considerar diversos fatores que interferem no ambiente organizacional e no processo de tomada de decisão, buscou-se a criação de um modelo que agregasse, tomando como pressuposto fundamental o ideal interpretativo. Nesse sentido, a criação do modelo fundamenta-se em quatro categorias de comportamento interpretativo.

A primeira possibilidade é a criadora (enacting), na qual a organização reflete ao mesmo tempo uma estratégia intromissiva e uma presunção de que o ambiente não é analisável. Essas organizações constroem seus próprios ambientes. A modalidade de descoberta, assim como a enacting, representa uma organização intromissiva, todavia se posiciona com destaque sobre a detecção da resposta correta, já num ambiente analisável, e não sobre a modelagem da resposta. Na enacting, observa-se experimentação, teste, enquanto na descoberta, destacam-se a pesquisa formal e a coleta de dados.

Segundo Aguilar (1967), as organizações de visão condicionada consideram que o ambiente é analisável, e elas não são intromissivas. Esse tipo de organização tende a priorizar procedimentos convencionais de coleta de dados, e as interpretações são desenvolvidas dentro de fronteiras tradicionais. Enquanto isso, no modelo de visão não dirigida observa-se uma abordagem passiva similar, não obstante, essas organizações não confiam em dados sólidos, objetivos, porque acreditam que o ambiente não é analisável. Os gestores atuam com base em informações tênues, limitadas, para criar o ambiente que percebem.

Após a adaptação do modelo mais adequado a cada ambiente organizacional, deve-se adicionar duas variáveis adicionais: a formulação de estratégia e a tomada de decisão. A formação de estratégia deve ser tomada de acordo com o ambiente organizacional e se desenvolve em quatro perfis: prospectiva, analisadora, defensiva e reativa. A prospectiva está relacionada a um alto nível de iniciativa no ambiente organizacional. É a mais direcionada ao desenvolvimento de ideias. A analisadora é um pouco mais conservadora, pois busca manter um núcleo estável, todavia ainda assim permitindo um fluxo de inovação. A estratégia defensiva é aquela em que a alta administração percebe que o ambiente é analisável e estável, e ela está determinada a proteger o que tem. Ademais, na estratégia reativa, a organização avança aceitando mais ou menos o que lhe acontece, todavia, se tornando mais sensível a mudanças.

Segundo Weick e Daft, 2007:

“As pessoas nas organizações são dotadas de talento para tornar normais os eventos fora de padrão, para reconduzir os eventos dispersos à tendência central, para fazer demonstrações plausíveis, para tirar proveito de fragmentos disponíveis de informação, para traduzir a equivocidade em alternativas viáveis e para tratar como suficiente toda informação que lhes caia nas mãos” (WEICK E DAFT, 2007).

Desse contexto se extrai o significado de interpretação, que é o processo pelo qual se dá sentido às informações e se decidem as ações, ou seja, a interpretação está intrinsecamente relacionada ao processo de tomada de decisão e, por conseguinte, no planejamento do funcionamento de todo o ambiente organizacional.

Outrossim o artigo disserta sobre as implicações nas organizações dos modelos de estratégias e tomadas de decisão utilizados, além de trazer modelos de gestão indicados para cada ambiente, de acordo com a sua visão e modelo adotados. Com isso, fica melhor destacado o tipo de pesquisa organizacional a fazer, considerando o modelo interpretativo como o mais orgânico, ainda que se deva observar a especificidade de cada ambiente organizacional.

O capítulo trouxe diversas teorias, obviamente com destaque para o interpretativismo, trazendo elementos que desenvolveram a teoria e fundamentaram seu uso no processo gerencial mais adequado e, por conseguinte, como subsídio na tomada de decisão sensíveis ao ambiente organizacional.

## **2. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática**

Para que se possa entender as ideias do texto, deve-se, inicialmente, conceituar o que seria a “Coruja de Minerva. A Coruja é um animal frequentemente associado à sabedoria, temperança e conhecimento e tem sua imagem vinculada à filosofia. Em origem, essa associação é feita com base na mitologia grega, em que Atena era representada como a deusa da sabedoria e sempre era acompanhada por uma coruja.

Com efeito, o fato de a Coruja de Minerva levantar voo apenas no crepúsculo indica que a filosofia tende a observar as alterações após acontecerem, e assim estudar seu processo. Ou seja, a filosofia é responsável por elucidar o que não está claro ao senso comum.

Ademais, o texto busca fazer a relação de teoria e prática, afastando a ideia descredibilizada de antítese entre ambas, direcionando que o efeito desse irreal, todavia aparente afastamento seria cada vez mais distanciar teoria e prática.

Segundo o texto, enquanto a teoria denota reflexão, estudo, pensamento, expressão e procedimento, a prática seria o agir, o fazer, o executar. Não obstante, a prática nada mais seria que um reflexo da teoria aplicada. A prática se desenvolve na experimentação da teoria, por mais implícita que ela seja e ainda que os resultados não sejam o esperado, poderão servir de subsídio para o desenvolvimento de novas teorias.

Nesse sentido, a construção teórica fundamentalmente seria uma construção derivada da prática, após um processo cauteloso de elaboração, refinamento e, possivelmente, refutação de outras teorias anteriores com base nos resultados obtidos no desenvolvimento das atividades práticas.

Com efeito, o texto traz destaque para a teoria positivista da organização e estabelece a relação entre a ciência organizacional normal e a contranormal. Após análise dos fatores organizacionais que distanciavam as possibilidades de organização laboral, preferiu-se, ao invés de estabelecer uma relação binária entre normal e contranormal, investigar a natureza do objeto sobre o qual elas discordam.

Segundo Donaldson (1985), a ciência organizacional normal precisa de pouca introdução, pois ela se desenvolve acreditando que as organizações são coisas rígidas, duras, empíricas e que são capazes de serem exauridas apenas usando técnicas científicas.

Com efeito, há de se destacar a criação de ambientes como o estudado exaustivamente por Weber, no desenvolvimento da teoria burocrática, em que cada setor tinha tarefas bem definidas. Havia claro fluxo organizacional, os processos de tomada de decisão eram bem delimitados. Para se evitar desvios, os procedimentos possuíam um rito constante, o que induzia à criação de ambientes padronizados, sem grandes possibilidades de mudanças.

Não obstante, apesar do inegável avanço com o desenvolvimento da teoria burocrática weberiana, ocorreram fatores que interferiram no desenvolvimento organizacional: as disfunções. Devido à rigidez burocrática, as organizações não conseguiam acompanhar mudanças abruptas, pois além da pouca liberdade de tomada de decisão, geralmente centralizada, havia a necessidade contínua de adaptação dos protocolos

estabelecidos, o que não acontecia na mesma velocidade.

O posicionamento de Weber foi, segundo o texto, duramente criticado por Marx, sobre o argumento de que a teoria burocrática desconsiderava a existência das relações pessoais e que os indivíduos tinham seus corpos adestrados a tal ponto que passavam a desenvolver suas atividades mecanicamente.

Realmente, a teoria burocrática possuía a capacidade de despersonalização dos serviços. Nela, a racionalização trabalha eliminando do trabalho aqueles elementos humanos e emocionais que excedem o cálculo. Dessa forma, segundo Bauman, 1989:

“Precisão, velocidade, não-ambiguidade, conhecimento dos arquivos, continuidade, descrição, unidade, subordinação rígida, redução da fricção e dos custos materiais e pessoais-estes são elevados ao ponto ótimo na gestão estritamente burocrática.”

No entanto, a relação dos apontamentos de Weber e Marx convergem em grandes pontos. Weber complementa o observado por Marx, ilustrando os fatores trazidos pela racionalidade, dando destaque ao surgimento do homo economicus. Para Weber, as condições fundamentais para o cálculo racional seriam a propriedade privada, o nexos que liga o salário, a tecnologia, a lei, o mercado e o Estado.

O trabalho de Weber e Marx foi fundamental para a compreensão das atividades de Taylor, Fayol, Barnard, Ford e Urwick, que utilizaram a ciência social para o desenvolvimento de estratégias de organização do trabalho de forma eficiente em uma força produtiva para o capital, estabelecendo o conceito predominante para os estudos organizacionais: a gestão.

Outrossim, destacaram-se várias teorias acerca do funcionamento organizacional normal, partindo da primeira geração, que desenvolveu conhecimento acerca de gestão. Logo em seguida, destacou-se a cientificação das teorias organizacionais, considerando que quanto mais científico um conhecimento, mais verdadeiro ele deve ser e, por conseguinte, mais útil e proveitoso.

Sequencialmente, os estudos de Aston fundamentaram-se sobre três pilares: isolar os elementos distintos na elaboração da burocracia weberiana, testar as proposições de Weber e postular uma estrutura conceitual para analisar a estrutura e o funcionamento das organizações, que serviriam como um instrumento de predição. Com efeito, buscou-se exaurir ao máximo as postulações burocráticas a fim de extrair os elementos fundamentais para a organização.

Nesse momento surgem diversas teorias no campo das organizações, com destaque para a teoria contingencial, que evidencia a natureza multivariada dos ambientes organizacionais e tenta entender como elas operam em circunstâncias variadas e situações específicas, principalmente quando são imprevisíveis.

Com o desenvolvimento teórico sobre as organizações, ficou evidente o implícito rompimento nas relações indivíduo-organização e ambiente-organização. A primeira fortemente impactada pelo formalismo despersonalizado e segunda denotando que cada ambiente possui uma cultura diferente e que deve ter uma gestão que consiga observar as possíveis diferenças ou similaridades.

Em sentido oposto, por volta dos anos de 1970 foi retomado a ideia científica contranormal, que busca romper com a estrita racionalização e destacar o papel da afetividade humana, obscurecida fortemente pela ciência normal em relação à intercorrência teórica no

campo das organizações, com críticas radicais ao empiricismo e a utilização imperativa do poder nas relações.

Com efeito, destaca-se a crescente do movimento interpretativista, que rompia com o racionalismo de modo que os ambientes organizacionais pudessem ter seu alcance de metas por meio de outros incentivos, não necessariamente os formais, via metas estabelecidas burocraticamente, mas com base em uma gestão mais aberta e que compreendia holisticamente o funcionamento ambiental.

Por fim, o texto destacou cronologicamente as principais teorias organizacionais, como a burocrática, a contingencial e a científica, de modo que se pudesse compreender o processo evolutivo nos ambientes organizacionais, destacando a relação entre a teoria e a prática, que não se anulam, de forma que uma exerce extrema influência sobre a outra.

### **3. As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**

As principais áreas de interesse dos escritores são gestão estratégica de pessoas, comportamento organizacional, aprendizagem organizacional e interorganizational, cooperação e relações interorganizacionais, estudos organizacionais críticos e métodos em pesquisas qualitativas.

O objetivo da publicação é discutir sobre as relações interorganizacionais (RIOs) com base na estratégia como prática social (EPS), abrindo o diálogo acerca da necessidade de considerar racionalidades alternativas à instrumental também nos estudos a respeito de estratégias interorganizacionais. Para isso, foram retomadas postulações teóricas críticas da estratégia e dos estudos organizacionais. Inicialmente, considera-se que as RIOs são cotidianas e até certo ponto naturais, por meio de interação entre os indivíduos do ambiente organizacional. Todavia, a racionalidade instrumental, teoria desenvolvida na escola de Frankfurt, por Max Horkheimer, presente nas RIOs não são suficientes para contemplar o debate nos campos das EPS.

Com efeito, é necessário que se considere fatores nas RIOs além do capital, como sustentabilidade, dimensões sociais e ambientais, pois também são elementos que agregam valor ao ambiente organizacional. De acordo com Souza *et al.* (2015), as Rios fortalecem as empresas envolvidas e favorecem a geração de empregos e renda. Nesse sentido, seguindo a movimentação aparente internacional, alguns estudos brasileiros direcionam para a necessidade de planejar além da visão instrumental e da natureza sistêmica.

Considerando a diversidade e a complexidade que envolve as RIOs e a demanda acerca do debate dessas relações sobre outros pontos, o artigo buscou refletir sobre as RIOs utilizando EPS, visando contribuir acerca da relevância de considerar racionalidade alternativas à instrumental, inclusive no estudo das RIOS e para melhor compreender e integrar os relacionamentos nessa modalidade.

A despeito do avanço evidente no debate nacional e internacional acerca das diferentes perspectivas para a análise das RIOs, as correntes funcionalistas continuam com o predomínio nos estudos empíricos, sendo trabalhadas na visão utilitarista da vantagem competitiva, com objetivos exclusivamente econômicos. Por conseguinte, não contemplam o debate acerca de que modo as práticas moldam e são moldadas por seu contexto social, considerando a premissa de que o local tem algo de global, e vice-versa, além de não considerar que o social é algo que está sendo agregado às RIOs.

O texto deixa evidente o predomínio da racionalidade instrumental e do prisma funcionalista nos estudos organizacionais e interorganizacionais. De acordo com Mozzato e Grzybovski (2013, p. 506):

“O funcionalismo apresenta pressupostos teóricos relacionados à regulação e à objetividade, orientando-se pelos métodos das ciências naturais para compreender os indivíduos e se apresentando como racionalista e pragmático, com foco na estrutura, baseado em uma ordem social regulada. Nesse sentido, busca prover soluções práticas e objetivas calçadas no determinismo.” (MOZZATO E GRZYBOVSKI, p. 506, 2013)

Com efeito, o determinismo sob a ótica funcionalista fica evidente tanto nos estudos desenvolvidos na área da estratégia e dos estudos organizacionais quanto nas RIOs. Dessa forma, não estão abertos debates acerca de novas possibilidades, não contribuindo para o desenvolvimento teórico de gestão tipicamente associado à realidade local. Por conseguinte, apresenta-se a proposição de renovação na gestão, opondo-se à hegemonia funcionalista, à racionalidade instrumental e ao pensamento eurocêntrico e norte-americano, intrinsecamente arraigados à literatura nacional, buscando a utilização de outros teóricos críticos na história da teoria das organizações no contexto pátrio.

A renovação da gestão também permite analisar a história social contemporânea e nela incluir as principais diferenças e os contrários presentes no sistema social, a decolonialidade do saber, a complexidade das RIOs e a natureza da EPS nos estudos de estratégia como uma sinalização em direção à transmodernidade. As EPS surgem, então, como uma abordagem alternativa à estratégica, tendo como atributo indispensável o bem social. Ademais, de acordo com Whittington (1996), para estar caracterizada, a EPS deve ser composta, primariamente por 3 elementos: a) práxis de estratégia, que diz respeito ao que as pessoas fazem na prática; b) práticas de estratégia, que se refere às rotinas comuns e cotidianas por meio das quais a práxis se materializa; e c) praticantes de estratégia, que diz respeito aos envolvidos na práxis estratégica, aqueles que realizam as práticas. Nesse sentido, as EPS seriam mais orgânicas e sensíveis, capazes de refletir o contexto social em que ocorrem, enquanto as RIOs seriam estruturas ortodoxas, inflexíveis e de difícil compreensão.

As RIOs observadas pela visão relacional da estratégia têm como foco a cooperação, e não a competição, mesmo não sendo contrária a esta. Trata-se de uma visão ampliada, não considerando apenas o atributo econômico nas Rios e de uma noção utilitarista. As Rios, analisadas sob a ótica da EPS, são arranjos relacionais entre atores humanos e não humanos, superando a lógica tradicional centrada em nós e laços, bem como sustentando que os fenômenos sociais requerem um esquema conceitual que contemple a ontologia objetiva e subjetiva.

Entende-se que é necessário se considerar racionalidades alternativas à instrumental e puramente econômica, resgatando noções teóricas críticas da estratégia organizacional e dos estudos organizacionais. Destacou-se a relação entre as RIOs iniciais com as teorias racionalistas e positivistas, enquanto ficou destacada a correlação entre as EPS e as correntes predominantes interpretativista. Não se trata de abandonar a abordagem econômica, mas, sim, de se considerar outros fatores que podem ser fundamentais no pleno funcionamento de uma estrutura organizacional saudável.

#### **4. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**

O texto publicado trata de uma revisão de literatura sobre aprendizagem organizacional e delimita sua discussão sobre os cinco principais desafios enfrentados por pesquisadores desse campo: o desafio teórico, o desafio multinível, o desafio da interdisciplinaridade, o desafio conceitual e, por último, o desafio metodológico.

O desafio teórico começa pelo fato de a literatura de aprendizagem organizacional ser ampla, apesar de ser mais fundamentada em trabalhos teóricos que empíricos. Com efeito, o texto traz estruturas que a literatura oferece sobre as possibilidades de aprendizagem organizacional, trazendo exemplos como os processos de aprendizagem de circuitos simples e duplo, além de diagramação esquemática das relações entre rastreamento, interpretação e aprendizagem nas organizações.

Acerca do desafio multinível, parte-se do proposto que, via de regra, as teorias de aprendizagem possuem foco no indivíduo e realizam pesquisas no nível micro de análise. Portanto, o nível de análise das pesquisas em aprendizagem organizacional foca principalmente nos grupos/equipes e nas relações interorganizacionais. Com efeito, os níveis de análise mais comuns são o individual, o coletivo, o organizacional e o interorganizational. Assim, a aprendizagem organizacional é multinível, pois o fenômeno depende do aprendizado observado nos níveis de indivíduo, grupo e organizacional e interorganizational.

Já o desafio de interdisciplinaridade é resultado da diversidade de temas que interferem na pesquisa/produção organizacional, pois a variabilidade de campos, inclui aspectos, como: comportamento organizacional, psicologia cognitiva e social, sociologia, economia, sistemas de informação, gestão estratégica, teoria organizacional, economia e engenharia. Por conseguinte, buscar influências teóricas diferentes faz com que o pesquisador tenha de trabalhar com contradições, divergências e dialéticas próprias do ponto de vista de cada campo do conhecimento.

Acerca do desafio conceitual, evidencia-se a dificuldade da pesquisa pelo fato de o tema possuir grande variabilidade de conceituação teórica, que atrapalha na construção científica e nas suas barreiras conceituais, restringindo, assim, o escopo de pesquisa, além de interferir na sistematização de métodos analíticos para a mensuração dos fenômenos que acontecem nas organizações.

Por último, o texto trouxe o desafio metodológico, que é resultado da multidimensionalidade do fenômeno organizacional, considerando os diferentes quadros analíticos teóricos. Essa grande variação conceitual e de constatação que o processo multinível de aprendizagem organizacional proporciona deve ser abordada ainda de forma multidisciplinar e multiparadigmática. Portanto, deve-se criar alternativas acerca de métodos, de pesquisa empírica com análises qualitativas e quantitativas, assim como a utilização de instrumentos de pesquisa fluidos, capazes de inovar acerca do fenômeno da aprendizagem organizacional.

Por conseguinte, o artigo trouxe grande contribuição para futuras pesquisas acerca da construção de teorias em aprendizagem organizacional, além de mostrar as dificuldades a serem superadas por meio de projetos com base teórico-metodológico multidisciplinar, multiparadigmático e multinível, concatenando teorias com métodos e técnicas de pesquisa. Destaca-se também a multidisciplinaridade entre os autores do artigo de setores laborais e formações diversas, o que contribui para a fundamentação da própria publicação.

## 5. Cognições em organizações

O livro possui 424 páginas e foi escrito com a colaboração de Cynthia Hardy, Stewart R. Clegg e Walter R. Nord e é considerado como possivelmente uma das compilações de teorias sobre estudos organizacionais, bem como de modelos e abordagens da literatura brasileira, sendo considerada como referência obrigatória para estudiosos e praticantes de organização em boa parte do mundo.

De acordo com o texto, os primeiros ensaios acerca da cognição nas organizações aconteceram aproximadamente no início dos anos 1950 em um ambiente de pesquisa extensiva e multidisciplinar diretamente afetada pelo desenvolvimento em teoria geral dos sistemas, psicologia cognitiva e social, inteligência artificial e ciências cognitivas, psicologia social nas organizações, sociologia do conhecimento, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Nesses primeiros ensaios teóricos, a organização relaciona-se a sistemas cognitivos cuja estrutura consiste em uma rede de agentes e processos os quais são organizados por meio de interações verticais e horizontais. Com efeito, a organização beneficia indivíduos e grupos em virtude da ampliação de suas limitações cognitivas para modelos mais avançados de racionalidade.

O texto traz, ainda, uma ideia da amplitude de cognição na organização ou cognição organizacional, que abrange as perspectivas de processos e representações nas organizações. Com efeito, quando associada a processos, a cognição engloba sentido, percepção, atenção, identificação e formação de conceitos, categorização, representação e organização do conhecimento, memória, linguagem, decisão e resolução de problemas (TENDRUSEL *ET AL.* 2004).

A cognição organizacional pode, ainda, ser associada a graus, dependendo da complexidade organizacional e das organizações ambientais, entre indivíduos ou mesmo nos grupos. Pode ser relacionada a medidas horizontais e verticais, constructos tangíveis ou intangíveis, além de níveis de maturidade, capacidade, desempenho de processos da organização e resultados de aprendizagem organizacional. Por fim, o texto sugere que o tema seja extensivamente estudado, pois como grande parte dos estudos organizacionais, o Brasil não possui grande acervo literário nesse campo, fazendo com que alguns diagnósticos não tenham estrita fidedignidade com o ambiente pátrio.

## Referências

- BAUMAN Z. *Modernity and the holocaust*. Cambridge, Oxford: Polity/Blackwell, 1989.
- CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações - Parte IV (Cap. 11 Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo)**, 2007.
- CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. Série RAE-Clássicos. Atlas, 2007, p. 235-256
- MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem Crítica nos Estudos Organizacionais: Concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos Ebape. Br**, v. 11, p. 503-519, 2013.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. FRITZ FILHO, L. F. **As relações interorganizacionais na perspectiva da estratégia como prática social**, Cadernos EBAPE, Early View, 2021.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. **Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional**. Cadernos EBAPE.BR, v.13, n. 1, 2015.
- SOUZA, G. H. S. *et al.* A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015.
- TENBRUSEL, A. E. GALVIN, T. L.; NEALE, M. A.; BASERMAN, M, H. **Cognições em organizações**. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

## ***UNIDADE III: SISTEMAS DE GESTÃO: OBJETIVOS, SUBSISTEMAS E NATUREZA DA ADMINISTRAÇÃO***

### **APRESENTAÇÃO**

Nesta unidade apresentamos 4 resenhas, que tiveram como objetivo analisar os seguintes textos:

1. Descentralização de políticas públicas sob a ótica neoinstitucional: uma revisão de literatura (CAVALCANTE, 2011).
2. A gaiola de ferro revisitada: isoformismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais (DIMAGGIO; POWEL, 2007).
3. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick (GRIGOLETTO; ALVES, 2019).
4. Ecologia populacional das organizações (HANNAN; FREEMAN, 2005).
5. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização.
6. Modelos organizacionais e reformas da administração pública (SECCHI, 2009)
7. Repensando as bases da administração pública: contribuições de Guerreiro Ramos sob o olhar colonial (LOUREDO, 2019).
8. Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalista e capital social (SILVA; PEREIRA; ALCANTARA, 2012).
9. A institucionalização da teoria institucional (CLEGG; HARDY; NORD, 2007).
10. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade (RAMOS, 1967).
11. Mais uma vez o conceito de gestão social (TENÓRIO, 2020).
12. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização (MACHADO-DA-SILVA; FONSENCA; CRUBELLATE, 2005).

Ao término desses estudos, os autores fazem um breve digesto que sintetiza a análise dos 12 trabalhos ora elencados. Adiantamos que adentraremos em textos que trazem, de forma resumida, debates sobre a decolonialidade e os diferentes modernismos possíveis, institucionalismo, agência e paradigma burocrático.

## **1. Descentralização de políticas públicas sob a ótica neoinstitucional**

Cavalcante (2011) no artigo “Descentralização de Políticas Públicas sob a ótica neoinstitucional – uma revisão de literatura” traz um apanhado histórico sobre a temática descentralização, cujo objetivo é ressaltar a importância dos pressupostos do neoinstitucionalismo na compreensão do fenômeno de descentralização, trazendo como exemplo o caso brasileiro. Para balizar seus estudos, o artigo procura demonstrar como aspectos das três principais versões da teoria neoinstitucional podem servir como ferramenta analítica metodológica válida na compreensão das causas e os determinantes da descentralização e sua notória proliferação.

### *1.1 Apreciação crítica*

Cavalcante (2011) cita World Bank (2010) ressaltando que o sucesso da descentralização não é tão simples, pois descentralizar não é somente transferir a responsabilidade, tem que considerar as diferentes conjunturas e analisar os arranjos institucionais que os determinam.

Nessa visão, Cavalcante (2011) exemplifica que a descentralização não é um fenômeno monolítico, ou seja, não é feita de uma única parte. E, entender a descentralização como um processo múltiplo, com vários agentes envolvidos, formas e estágios de implementação e modificações de acordo com as transformações políticas, econômicas e sociais.

## **2. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**

Dimaggio e Powell (2005) em “A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais” discute o que torna as organizações tão similares. Para explicar tal paradoxo baseiam-se nos processos de isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo.

### *2.1 Apreciação crítica*

De acordo com o artigo, há três processos de isomorfismo institucional que determinam as mudanças nos campos organizacionais, que são: isomorfismo coercitivo, que resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais ela depende; isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza, ou seja, outras organizações na incerteza constitui uma força poderosa que encoraja a imitação; e isomorfismo normativo, associado à profissionalização.

Dimaggio e Powell (2005) concluem que a teoria do isomorfismo poderia ajudar a explicar as observações de que as organizações estão se tornando mais homogêneas. A discussão sobre o isomorfismo institucional se torna tão recente quando refletimos sobre os processos que constituem as organizações e seus processos organizativos.

### **3. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick**

Grigoletto e Alves (2019) em “Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick” trazem como objetivo de sua pesquisa a necessidade de investigar como as práticas de organizar são mantidas em organizações, especialmente, naquelas que não se situam em campos organizacionais fortemente institucionalizados. Para isso, realiza um levantamento sobre principais teóricos que discutem a temática do institucionalismo organizacional, trazendo uma revisão das denominadas —ondas da teoria neoinstitucional em organizações, e fundamenta sua base de análise na vertente da teoria do organizar de Karl Weick, e justifica sua base partindo do pressuposto de que a ação em organizações não estão desconectadas da interação social e dos processos de construção de sentidos.

#### *3.1 Apreciação crítica*

Como argumento de sua base teórica, Grigoletto e Alves (2019) trazem a visão de Weick (1995) de que a teoria do organizar compreende uma visão específica do fenômeno organizacional ao conceber que a organização não existe enquanto ente estável, dotado de uma condição essencial apreensível univocamente, considera-o como um ciclo repetitivo de comportamentos entrelaçados.

O institucionalismo organizacional, a partir da visão teórica do organizar de Weick apresentada por Grigoletto e Alves (2019), traz uma visão mais ampla da caracterização das organizações.

A visão de que o organizador permite que se considere o caráter improvisacional que circunda a formação da ação compreendida a partir das diferentes ordens existentes, as quais promovem inúmeras possibilidades de ação e interpretação, não a configurando como única e exclusiva. Portanto, o meio e as relações sociais não estão desconectados, se integram na perspectiva de construção do processo de manutenção de organizações.

### **4. Ecologia populacional das organizações**

O objetivo de Hanna e Freeman (2005), em “Ecologia populacional das organizações”, é trazer orientações em direção a uma teoria moderna da ecologia populacional para estudar as relações entre organização e ambiente. Os autores trazem várias perspectivas que discutem as relações entre organizações e ambiente, relacionando-as com o processo de adaptação que reflete o darwinismo social.

#### *4.1 Apreciação crítica*

A questão central da pesquisa sobre ecologia populacional das organizações baseia-se na seguinte pergunta: por que existem tantos tipos de organizações? Para explicar essa diversidade, os ecologistas colocam a resposta nas organizações. O fim ou a sobrevivência não vem da capacidade de mudança, mas da capacidade do ambiente de selecionar e reter certas organizações e descartar outras. Cada surgimento de nova espécie organizacional resulta em um processo de evolução: variação, seleção, retenção e competição.

As ideias centrais que norteiam o processo de ecologia populacional das organizações são: recursos ambientais, limitados para todas as organizações; as empresas têm formas organizacionais que são escolhidas entre várias opções; quando há mudança no ambiente existem duas formas possíveis de reorganização: **Inércia**, levando ao desaparecimento, e a **adaptação**, levando à sobrevivência.

Concluir, então, que a melhor organização é aquela que consegue se adaptar ao ambiente e continuar operando com eficiência baliza todo o processo de ecologia populacional das organizações. E, não há como deixar de considerar tal afirmação, pois a visão dos autores explica sucintamente que uma pesquisa empírica cuidadosa revelará que, para muitas classes de organizações, existem pressões de inércia muito fortes sobre a estrutura surgida tanto dos arranjos internos quanto externos.

## **5. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização**

O artigo “Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização”, de Machado-Da-Silva, C. L.; Fonseca, V. S. da; Crubellate, J. M. (2010) vem demonstrar que a caracterização da teoria neo-institucional não deve, de maneira generalizada, ser considerada como de abordagem determinista. E se debruçam na reflexão de diversos autores que se dedicam a aprimorar a teoria institucional a partir de uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. Para isso, divide a pesquisa nas seguintes seções: a teoria institucional e seus críticos; a teoria institucional multiparadigmática; estrutura, agência e o primado da interpretação: institucionalização como processo recursivo.

### *5.1 Apreciação crítica*

Os autores defendem a ideia da teoria institucional como teoria multiparadigmática, tendo como argumento a abordagem recursiva. Machado-Da-Silva, C. L.; Fonseca, V. S. da; Crubellate, J. M. (2010) ressaltam que a institucionalização é mais bem analisada sob a ótica multiparadigmática, e nessa perspectiva, entendem a estrutura e agência como integrantes, as quais se conectam de modo recursivo.

A abordagem dos autores revela que o processo de institucionalização deve ser compreendido de maneira dinâmica e levando em consideração as práticas sociais como integradoras do processo, no lugar de ser analisado como formato fixo, imutável.

## **6. A institucionalização da teoria institucional**

Os autores Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (2007) no capítulo “A institucionalização da teoria institucional” trazem uma abordagem teórica específica dos processos de institucionalização, bem como um modelo geral dos processos de institucionalização baseado na fenomenologia. Para subsidiar o desenvolvimento da pesquisa e sua hipótese, os autores fazem recortes de autores que discutem tal processo.

### *6.1 Apreciação crítica*

Conforme mencionado anteriormente, os autores buscaram a tradição filosófica da fenomenologia para explicar o processo de institucionalização. Os autores que serviram como base foram Berger e Luckmann, os quais identificam a institucionalização como um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros.

Partindo da análise fenomenológica institucionalista são identificados dois processos sequenciais envolvidos na formação inicial das instituições e em seu desenvolvimento. Esses processos são identificados como “habitualização e objetivação”. **A primeira** corresponde ao desenvolvimento de comportamentos padronizados com o intuito de trazer soluções a eventuais problemas. **O segundo** é o desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados ligados a esses comportamentos.

Além desses processos, surge o processo de sedimentação, que é um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especificamente, em sua sobrevivência.

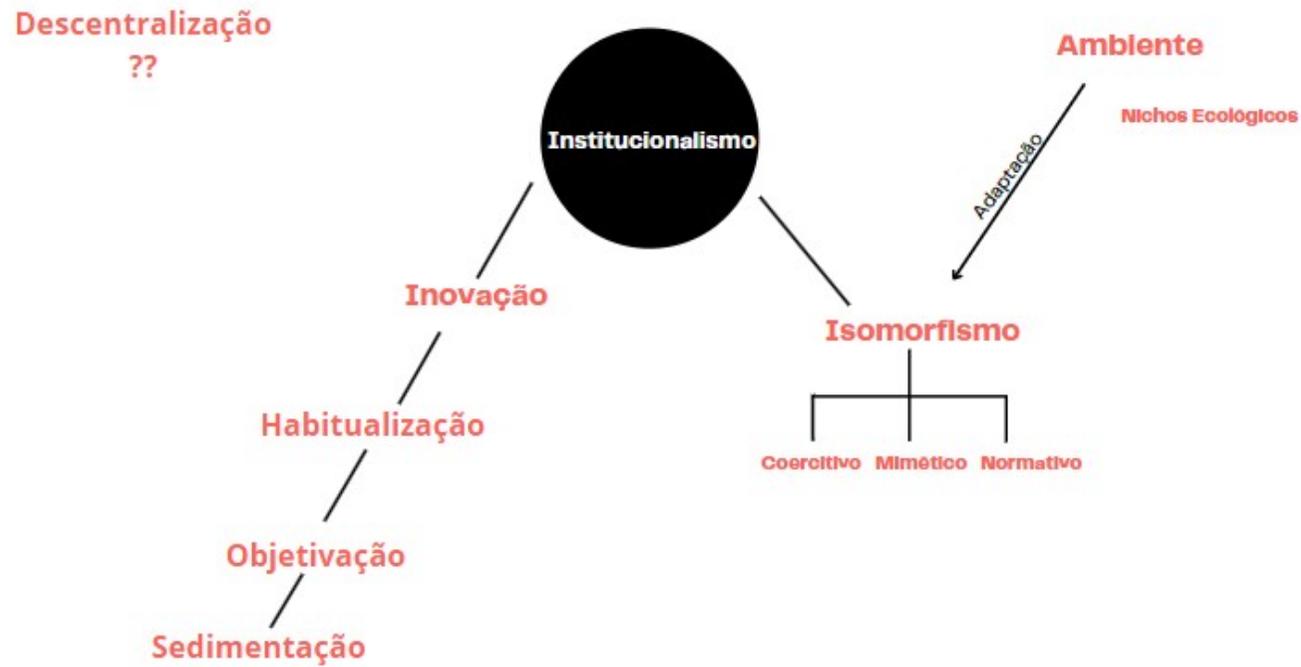
Como afirmam os autores, ainda é necessário um estudo mais aprofundado sobre o processo de institucionalização da teoria institucional, visto as vastas implicações e questionamentos que a norteiam

## Referências

- CAVALCANTE, P. Descentralização de Políticas Públicas sob a ótica neoinstitucional – uma revisão de literatura. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 6, 2011.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE Clássicos**, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.
- GRIGOLETTO, F.; ALVES, M. A. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick. *Cadernos EBAPE.BR*, v.17, n. 2, 2019.
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. Ecologia populacional das organizações. *RAE Clássicos*, v. 45, n. 3, p. 70-91, jul./set. 2005.
- HAWLEY, A. H. Ecology and Human Ecology. **Social Forces**, v. 22, p. 398-405, 1944.
- HAWLEY, A. H. *Human Ecology: A Theory of Community Structure*. New York: Ronald, 1950.
- HAWLEY, A. H. Human Ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968. p. 328-37.
- LEVIN, S. A. Community Equilibrium and Stability: An Extension of the Competitive Exclusion Principle. **American Naturalist**, v. 104, p. 413-23, 1970.
- LOUREDO, F. M. Repensando as bases da administração pública brasileira: contribuições de Guerreiro Ramos sob o olhar decolonial. *Estudos de Administração e Sociedade*, v. 4, n. 1, 2019.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista Administração Contemporânea*, v.14, n. esp., p. 77-107, 2010.
- RAMOS, A. G. R. A modernização em nova perspectiva – em busca do modelo da possibilidade. In: HEIDMANN, F. G.; SALM, J. F. (Org.) *Políticas Públicas e Desenvolvimento – bases epistemológicas e modelos de análise*. Comentários de Ubiratan Simões Rezende e José Francisco Salm. (FGV), v. 18, p. 891-905, 2020.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, 2009.
- TENÓRIO, F. G. Mais uma vez o conceito de gestão social. *CADERNOS EBAPE.BR* (FGV), v. 18, p. 891-905, 2020.
- TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.
- WEICK, K. **Sensemaking in organizations**. London: Sage, 1995.
- WORLD BANK. Decentralization: what, why and where. 2010 Disponível em: <[www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/what.htm](http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/what.htm)>

Mapa mental 01: estrutura organizacional (Por Anathália Cristina de Sousa)

# Estrutura organizacional

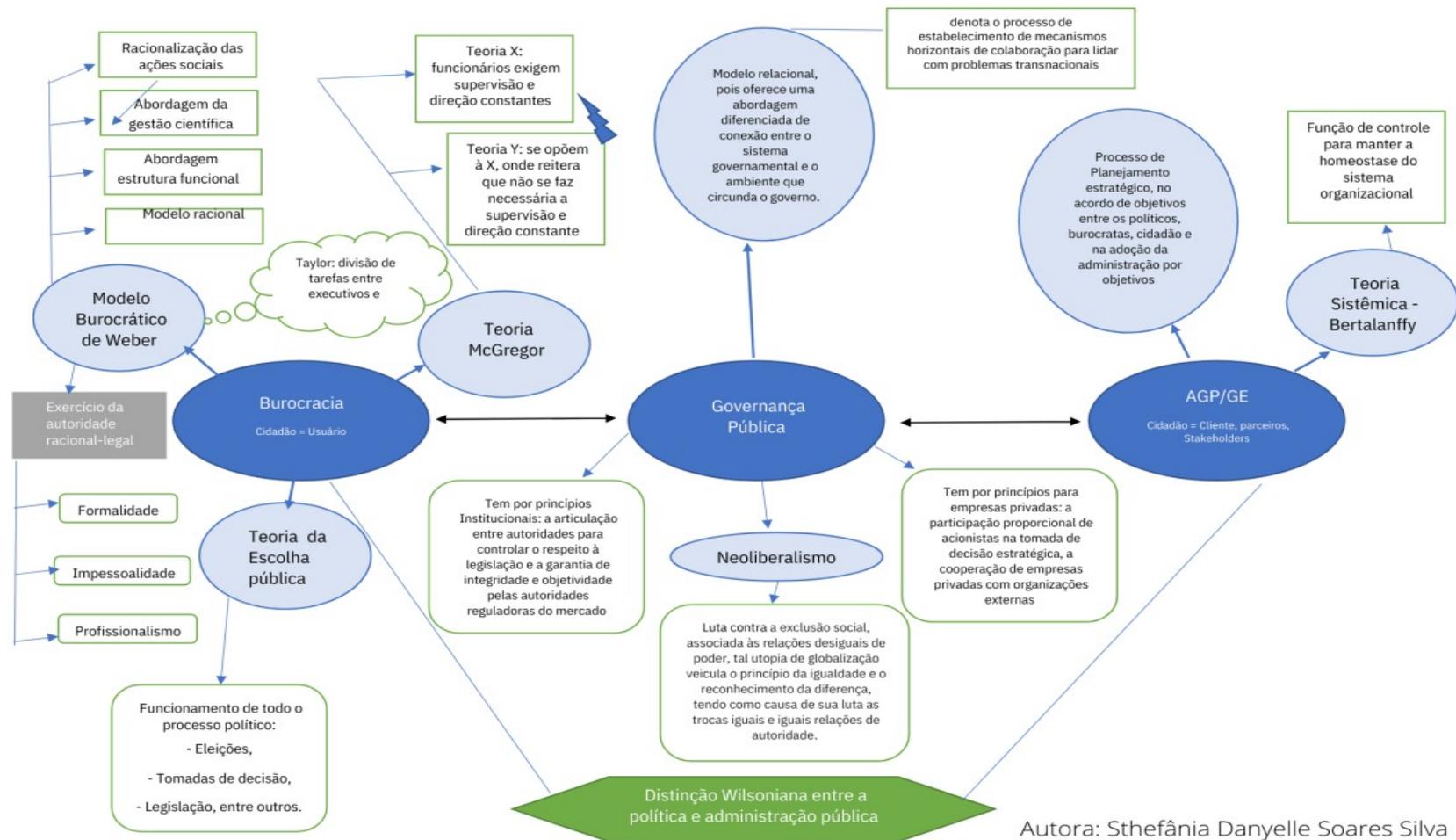


---

Autora: Anathália Cristina Santana de Sousa



## Mapa mental 02: organização por suas teorias (Por Sthefânia Danyelle Soares Silva)



## **1. Descentralização de políticas públicas sob a ótica neoinstitucional: uma revisão da literatura**

O artigo busca ampliar o debate sobre as possibilidades de estudo de descentralização das políticas públicas. Com isso se tem que a descentralização pode contribuir com melhorias além de aumentar itens como participação e transparência nos processos. “A descentralização não é um fenômeno monolítico, pois envolve uma multiplicidade de desenhos, formas e estágios de implementação e, principalmente, é modificada de acordo com as transformações políticas, econômicas e sociais” (CAVALCANTE, 2011, p.1783).

As práticas de descentralização se evidenciam cada vez mais, porém não deve ser algo voltado para resolver situações em torno do assunto, pois essa ação pode levar a implicações negativas como uma qualidade não positiva da prestação de serviço, por exemplo.

A Constituição de 1988 tem marco nesse processo de descentralização, visto que culminou na divisão dos níveis de governo, na qual cada um tem suas responsabilidades. A implantação de políticas públicas, após o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, trouxe a descentralização como princípio.

No texto, o autor apresenta a perspectiva de Almeida (2005) quando explana que a defesa da descentralização é acarretada pelos constituintes com defesa da continuidade, visto acreditarem se tratar de uma expansão da eficiência do governo. A gestão não autoritária, não centralizada, torna-se fator preponderante nas políticas sociais.

O sucesso da descentralização está diretamente relacionado com o aumento de adesão dos municípios nesse processo, porém ele não é o único para efetivar o sucesso. “A abordagem do isomorfismo institucional poderia ser utilizada na análise da proliferação, [...], das estratégias de indução à participação dos governos subnacionais pautada em apoio técnico e financeiro por parte dos governos centrais” (CAVALCANTE, 2011, p.1798).

A abordagem voltada para o isomorfismo institucional apresenta uma vertente quanto às organizações agirem de forma análoga quando estão em ambientes triviais, o que se assemelha ao neoinstitucionalismo que está baseado nos procedimentos padrões, algo compartilhado historicamente.

Com o federalismo, considerado pelo autor como ponto crucial no processo de descentralização, os municípios tiveram ênfase quanto à execução de políticas, visto estar mais próximo da realidade vivenciada pelo povo da localidade.

A descentralização dentro da abrangência do sistema de gestão tem papel relevante ao mostrar que consegue essa subdivisão de responsabilidades, na qual o nível de governo que aplicará as políticas públicas têm maior discernimento da realidade envolta e, conseqüentemente, uma possibilidade de alcance de uma eficiência maior diante de um Estado totalmente centralizado.

## **2. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**

O texto busca responder o que torna as organizações tão similares e apresenta três processos de isomorfismo para condução do resultado. Ainda explana que as organizações em seu início têm uma diversidade quanto à forma, porém quando vão se estabelecendo se direcionam ao que o autor chama de homogeneização.

Esse processo de homogeneização é levado como mais aceito em relação ao conceito do isomorfismo que, como tratado no texto por Hawley (1968), é um processo que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições. Os três mecanismos de mudança isomórfica institucional apresentados são: coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo coercitivo está ligado às pressões sobre organizações por outras que estejam relacionadas, como fato de coerção. Mimético tem a incerteza como algo presente, ou seja, o fato de ter outra organização como base/modelo é uma resposta à incerteza. A normativa tem ligação com a profissionalização, na qual refere-se à definição das condições de trabalho como causa coletiva.

## **3. Ecologia populacional das organizações**

O estudo tem enfoque nas relações da organização e ambiente, que é a ecologia populacional, além das razões para existirem vários tipos de organizações, que se concentra na apresentação de Hawley. O isomorfismo é alvo de concentração em que a observação de acontecimentos pode levar à adaptação das organizações.

A adaptação é tratada como relevante contribuição visto que a abordagem se refere a fazer uma varredura no ambiente e elenca as oportunidades e ameaças, atribuindo uma estratégia em resposta para que a estrutura organizacional se ajuste. Essa perspectiva ainda apresenta que o ambiente infere nas organizações conforme os líderes trazem as estratégias e implementam.

Essa implementação de estratégia faz com que as organizações passem pelo processo de adaptação ao ambiente, o que configura uma relação entre estrutura e ambiente que reflete na aprendizagem adaptativa, porém algumas limitações podem não deixar esse processo fluir de maneira tão simples, pois há processos que geram o que o autor chama de inércia estrutural, que com grande nível de pressão a flexibilidade na adaptação é menor.

A relação da ecologia populacional com as organizações têm uma caracterização quanto ao ambiente que envolve, e ainda que essa capacidade de se adaptar está relacionada à seleção, como argumenta Hannan e Freeman (2005) no texto quando falam que as organizações desenvolvem a capacidade de adaptar-se a um custo de baixar os níveis de desempenho em ambientes estáveis.

## **4. Estrutura, Agência e Interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização.**

A teoria institucional é abordada como teoria multiparadigmática em que estrutura, agência e interpretação são mais apropriadamente tratadas quando definidas como elementos fundamentais da institucionalização como processo recorrente. A institucionalização é identificada, em essência, com permanência, homogeneidade e conformidade.

Os autores apresentam o pensamento de Zucker (1991) em que a teoria institucional tem seu desenvolvimento até então no âmbito paradigmático da teoria funcionalista e propõe uma abordagem interpretativa. Dessa forma distingue a persistência cultural como decorrência e não mais como característica do processo de institucionalização, sugerindo que o grau de institucionalização se eleva na medida do aumento da transmissão, da manutenção e da resistência à alteração dos padrões culturais compartilhados.

A dicotomia apresentada por DiMaggio e Powell (1983;1991) do novo e velho institucionalismo, o primeiro sendo relacionado à permanência e o último com mudança, além da distinção do isomorfismo não é considerado pelos autores uma vez que, ao contrário do que se apregoa, a persistência de padrões sociais não está ausente dos pressupostos do velho institucionalismo e tampouco o ator social é desconsiderado, como consequência, no novo institucionalismo.

O texto ainda apresenta dois conceitos, o primeiro de agência que está relacionado à atuação com intenção por trás da ação, mas não é a única e mais relevante característica, visto que está conexas também com o envolvimento na ação sem obrigatoriamente ter a intenção. E o segundo é sobre estrutura que o autor conceitua como uma memória que se extravasa em atividades desenvolvidas por práticas humanas.

## **5. Modelos organizacionais e reformas da administração pública**

Os modelos organizacionais apresentados têm o intuito de mostrar o que eles têm em comum e características extremas uma da outra, sendo eles burocrático, administração pública gerencial, gestão empreendedora e governança pública. Cada um deles tem características que, ao mesmo tempo, se afastam e em outro momento se complementam ou perpassam um pelo outro.

O burocrático é baseado no formalismo, na impessoalidade, com enfoque no racional-legal que está pautado em normas formais, não ligadas ao desejo pessoal do ocupante do cargo, com foco na divisão das tarefas, porém tudo isso levou a muitas críticas por todas as características que envolvem a burocracia ser levada ao pé da letra, o que não configura um olhar para particularidades, para a necessidade de inovação e espaço para criatividade do funcionário.

O gerencialismo tem um olhar voltado para a eficiência e para o desempenho, na qual busca-se uma administração pública estruturada nesses pontos. O autor expõe que essa gestão tem como base doutrinas, que é a forma de realizar a ação, e justificativa é o que dá sentido às doutrinas.

A governança pública está ligada a boas práticas na administração pública, tem como base estrutural o desenvolvimento e a resolução dos problemas do que propriamente dito na posição de quem vai fazer ou como essa pessoa deve fazer.

Os modelos apresentados têm pontos comuns e difusos os quais foram destacados, em que fator como controle é algo comum entre todos, com perspectivas diferentes, porém existem situações que se convergem como a relação do ambiente interno e externo com o modelo gerencial e governança pública, mas não relacionado com burocracia.

Esse aspecto também fica enfatizado quanto à forma que o cidadão é considerado em cada modelo, por exemplo, no burocrático, como usuário do serviço público, já na gerencial e na gestão empreendedora tem relação como cliente e na governança pública, como parceiro.

Os modelos de gestão fazem parte das reformas da administração pública visto que a necessidade de mudança configura o surgimento de um novo modelo ou, ainda, um derivado

do existente, mas com mudanças substanciais com foco no que se tem como objetivo da reforma e assim se dá o perpasso pelos modelos de gestões públicas apresentados.

## **6. Repensando as bases da administração pública: contribuições de Guerreiro Ramos sob o olhar colonial**

As bases da administração pública brasileira passam por um processo de mudanças constante em que o contexto histórico está diretamente relacionado, uma vez que as transformações ocorridas com o Estado fazem com que se tenha a necessidade de mudanças quanto à forma de gestão da administração pública.

Como a época colonial tem características do patrimonialismo, centralização, que perdurou por República Velha e Era Vargas, mas com a exaustão desses padrões, começou a se ter necessidade de profissionalização do serviço público, daí veio a criação da DASP que é o marco para Administração Pública burocrática. Outra reforma ocorrida foi através do PDRAE (Plano Direito da Reforma do Aparelho de Estado) que tinha o olhar voltado para a administração gerencial.

O decolonialismo busca uma identidade própria, apresenta contribuição conhecida como pensamento limiar ou pensamento fronteiro, que é capaz de combater o pensamento hegemônico. Guerreiro Ramos tentava entender a realidade e os dilemas locais, além de acreditar em uma coesão insuficiente das teorias que envolvem a administração. Não concordava com a alienação das bases teóricas de outros campos, considerado por ele como indevido, pois o conhecimento da administração pública estava eurocentrado.

O autor contribui com a análise de que o processo de formação brasileira em suas diferentes fases mostra tentativas que imitam estruturas, modelos de países considerados centrais, com isso a burocracia e o formalismo que foram presentes tiveram resultados mal sucedidos quando implantados entre as reformas ocorridas.

## **7. Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalista e capital social**

O capital social é definido no texto como sendo redes, na qual os impasses da ação coletiva são sobrepostos com essa contribuição, e ainda que auxilia, através das organizações sociais, para a obtenção de benefícios. Os autores apresentam o pensamento de Putnam (2006, p. 177) o qual trata que “o capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”.

Ainda é considerado como um elemento que auxilia no processo de ações coordenadas individuais e podem levar a uma melhor eficiência não somente do Estado como também da sociedade, isso liga as características apontadas do capital social ao institucionalismo, pois os dois contextos buscam entender os elementos que estão em volta da estrutura das instituições.

A institucionalização tem em seu entorno a legitimidade. Esse processo se dá pela disseminação da forma da estrutura pelos atores envolvidos. Essas mudanças que ocorrem continuamente são ocasionadas quando surgem incertezas no ambiente que é configurado por padrões que não levam a garantia dessa segurança.

A administração pública perpassa por uma constante mudança e evolução na qual sofre influências, como é deferido tendo como raiz o patrimonialismo. Outro aspecto é a burocracia que, com a criação da DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), teve a grande expansão das ideias da burocracia aplicadas e sendo desenvolvidas. Outra abordagem da administração pública foi o modelo gerencial que com a vulnerabilidade dos modelos anteriores ganha força, tendo como características terceirização, foco na eficiência, privatizações.

As considerações apresentadas sobre capital social, institucionalismo e os modelos do perpasso da administração pública têm como objetivo mostrar as mudanças ocorridas em âmbito de governo, e chega à conclusão de que no Brasil não existe uma única forma de modelo de administração pública vigente, mesmo com a evolução de ideias e considerações nota-se que características de mais de um modelo perdura na prática atual.

## **8. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar Karl Weick**

O estudo tem como objetivo a investigação de como as práticas de organizar são mantidas em organizações, em que a teoria do organizar compreende como ciclo repetitivo de comportamentos entrelaçados que é feito de forma contínua, desfeito e refeito possibilitando a construção de sentidos acerca das circunstâncias ambíguas do cotidiano organizacional.

É discorrido sobre o institucionalismo organizacional em diferentes dimensões como a primeira onda que aborda as estruturas informais das interações sociais. A segunda onda abordou o campo organizacional, o isomorfismo ganhou destaque como forma de explicar a similaridade das organizações.

O institucionalismo abordou a organização como forma estrutural, era precedente em relação aos indivíduos e à ação, criada como mecanismos de dissolução de dilemas sociais. Nessa perspectiva, a relação entre a teoria do organizar e o pensamento institucional possibilita reposicionar os indivíduos nas explicações institucionais e situar os processos organizativos em contextos nos quais múltiplas ordens institucionais coexistem.

## **9. A institucionalização da teoria institucional**

O texto tem como objetivo classificar as contribuições teóricas da teoria institucional para a análise organizacional e também avançar nesta perspectiva teórica a fim de melhorar sua utilização em pesquisa empírica, visto que a teoria institucional ainda não desenvolveu um conjunto central de variáveis-padrão, não tem metodologia de pesquisa padronizada nem tampouco conjunto de métodos específicos.

O processo de institucionalização é central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. Análises sugerem dois processos sequenciais envolvidos na formação inicial das instituições e em seu desenvolvimento que é habituação, geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas, e objetificação que é o desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados, consenso social.

Adiante trata da exterioridade como sendo o grau em que as tipificações são vivenciadas como possuindo uma realidade própria. É um processo no qual as ações adquirem a qualidade de exterioridade, como sedimentação que é um processo em que a institucionalização total envolve e apoia na continuidade histórica da estrutura, além de caracterizar pela propagação de estruturas por todo o grupo de atores teorizados.

Com isso, esses três processos sugerem variabilidade nos níveis de institucionalização, o que implica que alguns padrões de comportamento social estão mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, modificação e, mesmo, eliminação.

## **10. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade**

A modernização não tem um conceito claro e preciso. No estudo em específico é abordado de acordo com pólos denominados de teoria N e teoria P. A teoria N, no que se refere à modernização tem como base que existe uma lei de necessidade histórica que compele toda a sociedade de procurar alcançar o estágio em que se encontram as chamadas sociedades desenvolvidas ou modernizadas, pode ser associada a noção de uma só e melhor maneira.

Já a teoria P apresenta duas características principais quanto à modernização. A primeira é que a modernidade não está localizada precisamente em algum lugar do mundo e a segunda sustenta que toda nação sempre terá possibilidades próprias de modernização, cuja efetivação pode ser perturbada pela sobreposição de um modelo normativo rígido estranho a suas possibilidades.

Para melhor desenvolver a precisão das ciências sociais, torna-se necessário explicitar o paradigma emergente em que a essência é a noção de “possibilidade”. Para Weber, as possibilidades objetivas são reais e sua existência pode ser demonstrada segundo regras empíricas gerais, e demonstrar o quanto é adequada a relação entre imaginação e realidade.

## **11. *Mais uma vez o conceito de gestão social***

A gestão social é tratada em contraposição à gestão estratégica buscando uma sociedade mais justa e democraticamente articulada na gestão dos seus interesses, que não são os do mercado. E a modernidade também é abordada no sentido de reprisar o conceito nesse período, além do período da hipermodernidade, que ainda não está alcançada, os conceitos e práticas gerenciais não atendem ao projeto da modernidade, talvez apenas da modernidade capitalista.

A gestão social enfatizada é uma gestão compartilhada, dialógica, que busca a democratização das relações sociais no interior das organizações e com a sociedade. Como processo dialógico e deliberativo, a sociedade não é apenas convocada sem participar da decisão, ao contrário todos são levados à reflexão e exposição dos seus argumentos e a decisão é tomada de forma democrática.

É dito que devemos atuar em direção contrária ao domínio da racionalidade instrumental, do domínio da gestão estratégica, com essa contraposição facilita o entendimento de suas contradições porque ilumina criticamente, destacando suas fraquezas e desenvolvendo perspectivas para seu melhoramento.

Assim a gestão social pretende identificar as contradições impostas pela gestão estratégica e contribuir para a emancipação do ser social, do seu autogoverno, por meio de arranjos institucionais, de espaços públicos. Um conceito cujos resultados e práticas tenham significado as demandas da sociedade, do bem comum, por meio de arranjos coletivos internos às organizações, sendo coerente com os pressupostos da modernidade.

## **12. Apreciação Crítica**

Sistema de gestão é abordado em diferentes vertentes, dentro de modelos como burocrático, patrimonialismo, gerencialismo, gestão social, estratégica, em uma conjuntura que mostra impactos quanto à descentralização, isomorfismo, homogeneização. Ao relacionar a descentralização com o neoinstitucionalismo aponta as instituições como fator importante nesse processo, visto elas trabalharem com a redução de incertezas, o auxílio para que as pessoas consigam tomar decisões.

Os textos contribuem para o entendimento dos sistemas de gestão ao mostrar as mudanças ocorridas na forma de governo, de gestão, de visões quanto organizações, desde a necessidade de um enfoque mais centralizador, a abordagens com visões mais abertas, as adaptações e evoluções necessárias. A busca pelo entendimento da sociedade, através do institucionalismo, perpassou pelo isomorfismo no qual empresas, ao se estabelecerem, se assemelhavam a outras e ocorria o processo de homogeneização.

Com o decorrer do tempo, começa a necessidade de aprimoramento em que a adaptação, a saída do velho institucionalismo, que tem foco na permanência, e o novo institucionalismo, foco na mudança, se fazem presentes. Na gestão social, fica enfatizado esse argumento visto que ela busca essa democratização, que é contrária ao processo de racionalização, foca no bem comum da sociedade, no processo participativo.

## Referências

ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares. Recentralizando a Federação? **Revista de Sociologia Política**, n. 24, p. 29-40, jun. 2005.

CAVALCANTE, P. Descentralização de Políticas Públicas sob a ótica neoinstitucional – uma revisão de literatura. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 6, 2011.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis** Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 1-38.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE Clássicos**, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

GRIGOLETTO, F.; ALVES, M. A. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick. **Cadernos EBAPE.BR**, v.17, n. 2, 2019.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. Ecologia populacional das organizações. **RAE Clássicos**, v. 45, n. 3, p. 70-91, jul./set. 2005.

HAWLEY, A. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, p. 328-337. 1968.

LOUREDO, F. M. Repensando as bases da administração pública brasileira: contribuições de Guerreiro Ramos sob o olhar decolonial. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 4, n. 1, 2019.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista Administração Contemporânea*, v.14, n. esp., p. 77-107, 2010

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, p. 1-38. 1991.

PUTNAM, R. D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna, com Robert Leonardi e Raffaella Y. Nanetti. Tradução Luiz Alberto Monjardim. 5 ed., Rio de Janeiro: **FGV**, 206 p. 2006.

RAMOS, A. G. R. A modernização em nova perspectiva – em busca do modelo da possibilidade. In.: HEIDMANN, F. G.; SALM, J. F. (Org.) **Políticas Públicas e Desenvolvimento – bases epistemológicas e modelos de análise**. Comentários de Ubiratan Simões Rezende e José Francisco Salm.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, 2009.

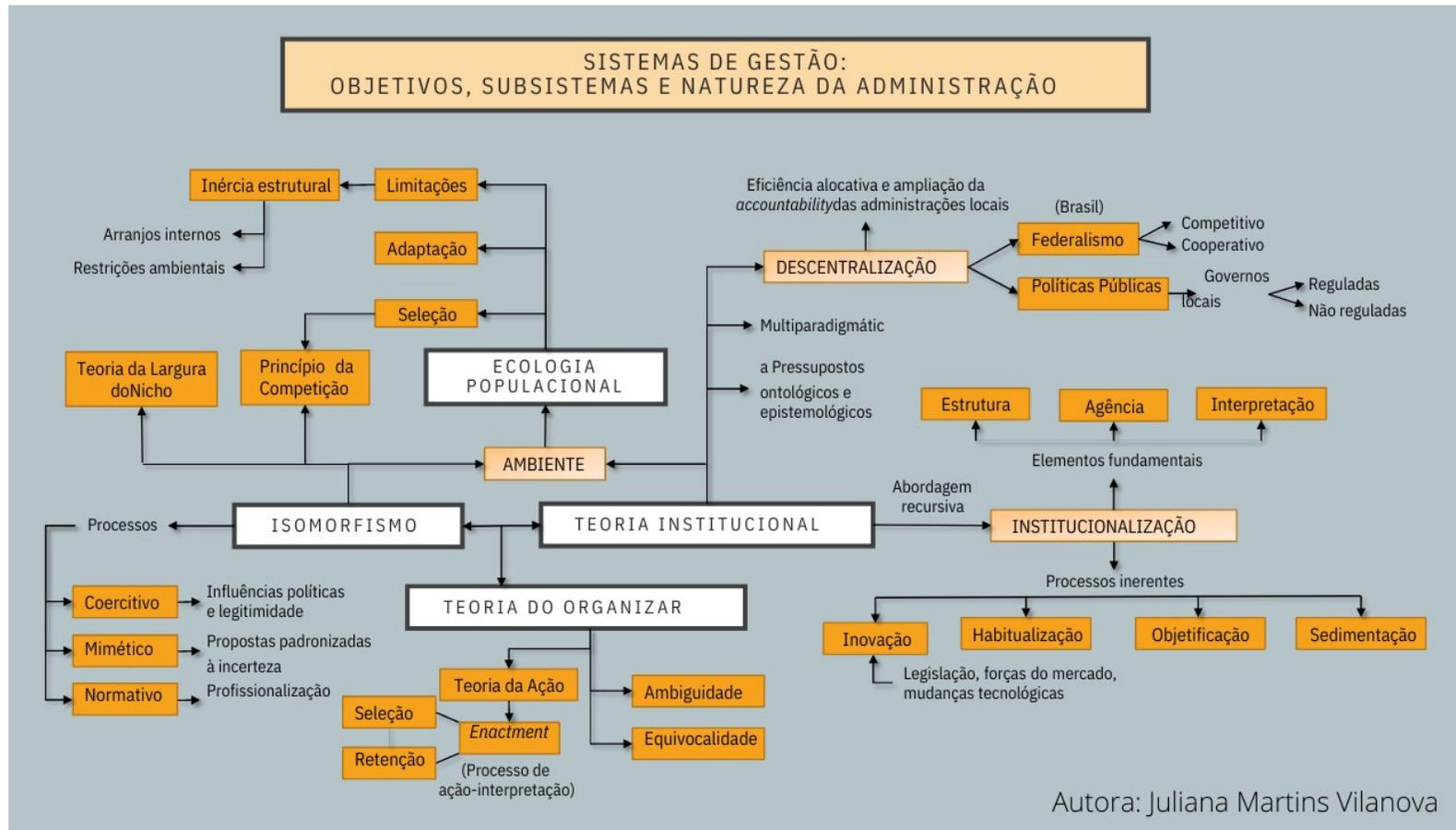
SILVA, E. A.; PEREIRA, J. R.; ALCÂNTARA, V. de C. Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalismo e capital social. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, 2012.

TENÓRIO, F. G. Mais uma vez o conceito de gestão social. **CADERNOS EBAPE.BR**

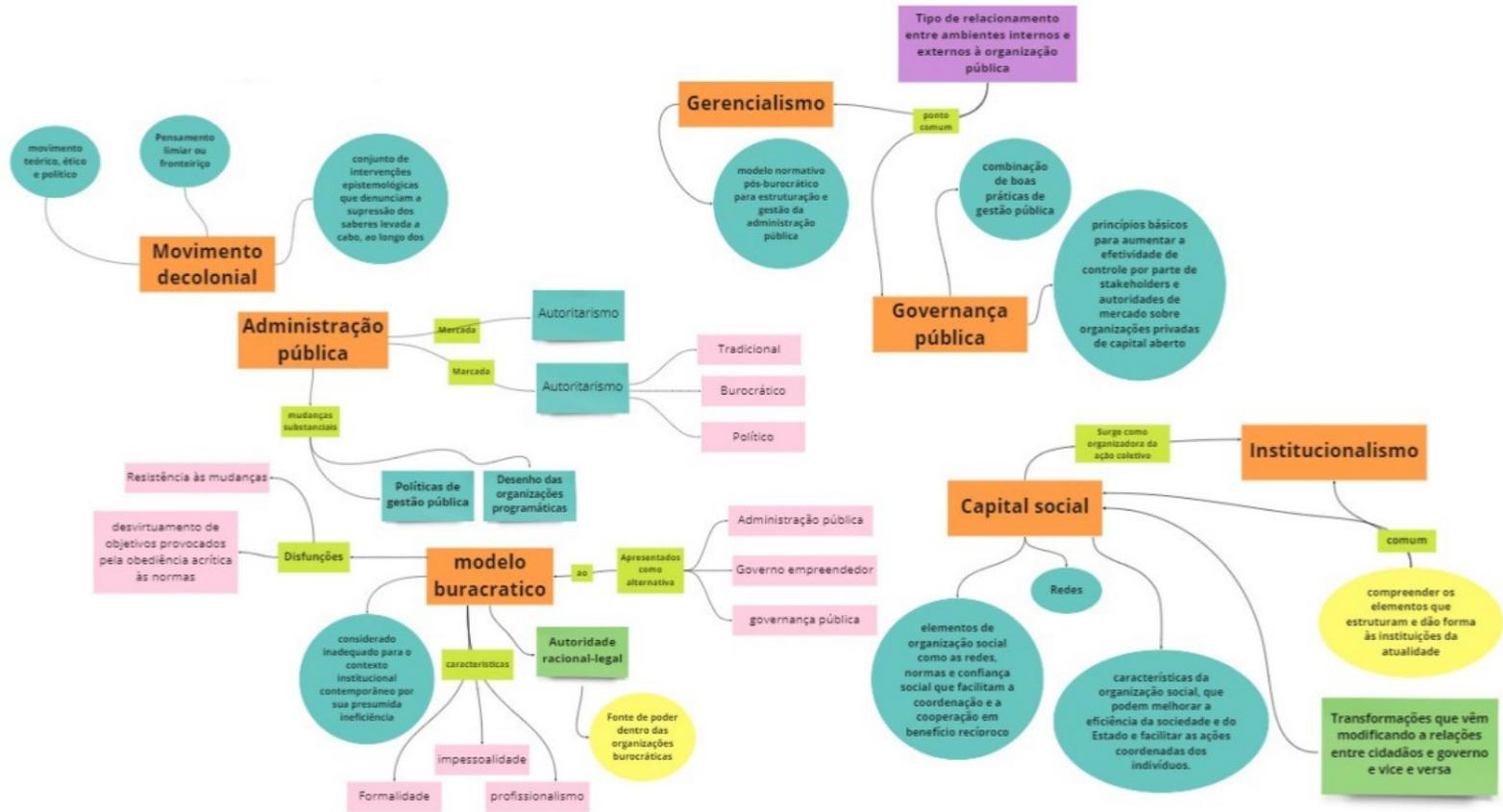
TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. **A institucionalização da teoria institucional**. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis** Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 83-107.

**Mapa mental 03: ecologia populacional, isomorfismo, teorias do organizar e institucional (Por Juliana Martins Vilanova)**



Mapa mental 04: burocracia, gerencialismo, capital social e decolonialismo, (Por Deyse Pacheco)



Autora: Deyse Pacheco

miro



## **1. Sistema de gestão: objetivos, subsistemas e natureza da administração**

O presente trabalho é uma resenha crítica de uma unidade de conteúdos denominada “Sistemas de Gestão: objetivos, subsistemas e natureza da administração”, composta por 11 textos, que estavam divididos em “Aula 5” e “Aula 6”. Para tentar criar uma sequência lógica de continuidade das ideias, optou-se por colocá-los na ordem cronológica de sua escrita, respeitando a sequência das aulas, ou seja, primeiro os textos da “Aula 5” em ordem cronológica, seguindo com os textos da “Aula 6”, também em ordem cronológica.

O texto *Ecologia populacional das organizações*, artigo científico de autoria de Michael T. Hannan e John Freeman, primeiro artigo analisado, publicado pela revista ERA Clássicos em 2005, discute vários modelos de ecologia populacional nas relações entre a organização e o ambiente como uma proposta de adaptação dominante (HANNAN; FREEMAN, 2005).

Para Hannan e Freeman (2005, p.01), a análise dos efeitos do ambiente sobre a estrutura organizacional tem sido deslocada, recentemente, para uma posição central na teoria e pesquisa das organizações. Tal análise, também denominada pelos autores de ecologia populacional, é conduzida em três níveis: individual, populacional e comunitário (HANNAN; FREEMAN, 2005).

Abordam também a possibilidade de descontinuidade do modelo de análise ecológica em virtude da dificuldade de análise, entre elas a transmissão não-genética e limites de expansão, e as formas de mudança: seleção e aprendizado (HANNAN; FREEMAN, 2005). E defendem que o isomorfismo é um dos motivos pelos quais há tantos tipos de organizações. “Em cada configuração ambiental distinguível encontramos, em equilíbrio, somente aquela forma organizacional otimamente adaptada às demandas do ambiente” (HANNAN; FREEMAN, 2005, p. 08).

O segundo texto analisado, de autoria de Paul J. DiMaggio; Walter W. Powell, publicado em 2005 pela Revista de Administração de Empresas – ERA, também artigo científico, é intitulado “A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais”.

O trabalho busca entender o que deixa as organizações tão similares. Fundamentados em Max Weber, DiMaggio e Powell (2005) contextualizam a gaiola de ferro em que a humanidade estaria, em virtude do racionalismo capitalista. Procura também explicar a teoria organizacional na perspectiva do isomorfismo, dos quais identificam três mecanismos de mudança: “1) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; 2) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza; e 3) isomorfismo normativo, associado à profissionalização” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 04).

Ao final, uma das aplicações para a teoria social aponta que “um foco em isomorfismo institucional também pode acrescentar uma perspectiva necessária na luta política por poder e pela sobrevivência organizacional que falta na ecologia populacional” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 13).

Pamela S. Tolbert e Lynne G. Zucker, no capítulo VI do *Handbook de Estudos Organizacionais*, publicado em 2007, defendem que trabalhos qualitativos publicados anteriormente limitam-se a considerar que as organizações são institucionalizadas ou não,

negligenciando fatores determinantes das variações de níveis de institucionalização. Os principais objetivos dos autores são “classificar as contribuições teóricas de cada teoria institucional para análise organizacional e também avançar nessa perspectiva teórica a fim de melhorar sua utilização em pesquisa empírica” (TOLBERT; ZUCKER, 2007, p. 195).

Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização, publicado na Revista Administração Contemporânea, em 2010, de Clóvis L. Machado-da-Silva, Valéria Silva da Fonseca e João Marcelo Crubellate é o próximo artigo a ser analisado. Apresenta uma leitura dicotômica da abordagem das teorias institucional e neoinstitucional.

O texto de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2010) aborda a Teoria Institucional e seus críticos, trazendo discussões fundamentadas em Zucker (1987) que propõem a diferenciação entre institucionalização e persistência cultural, em que as vertentes sistêmicas e normativas explicam a persistência de características tradicionais, ao invés de sociais, a fenômenos institucionais.

Apresentam a Teoria Institucional como multipragmática ao questionar que, fundamentados em Burrell e Morgan (1979), muitos adeptos se prendem a objetivos didáticos e não pensam as organizações para além das fronteiras (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010), e apresentam o institucionalismo como processo recursivo, afirmando que “as instituições só podem ser visualizadas como regularidades ou possibilidades, jamais como determinações, em decorrência do aspecto cognitivo-cultural característico de toda e qualquer ação social e não a despeito dele.” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010, p. 96).

O artigo científico de autoria de Pedro Cavalcante, com o título *Descentralização de Políticas Públicas sob a ótica neoinstitucional* – uma revisão de literatura, publicado na Revista de Administração Pública em 2011.

Com o objetivo de realizar uma revisão sobre a descentralização, focando no caso brasileiro, fundamentando os pressupostos do Neoinstitucionalismo para a compreensão do fenômeno (CAVALCANTE, 2011), o trabalho possui a seguinte estrutura: Introdução; Descentralização: do que se trata?; A descentralização no Brasil; As instituições importam, sim, mas quais e de que perspectiva?; e, Considerações finais.

Cavalcante (2011, 1784) defende que a tendência de descentralização das políticas governamentais está vinculada a uma série de objetivos. Sobre os resultados, os processos de descentralização podem ser responsáveis por melhorias na eficiência alocativa e equidade, ao mesmo tempo que tendem a ampliar a participação comunitária e a transparência (CAVALCANTE 2011, p. 1784).

Sobre o caso brasileiro, o autor defende que a descentralização é norteada pelo dinamismo das relações intergovernamentais, intensificadas por determinações da Constituição Federal de 1988. Para ele, nessas relações, as instituições possuem diversas atribuições, tais como:

(...) reduzir as incertezas, introduzir regularidade e estabilidade ao dia a dia, servir de guia para as interações humanas, propagar informação, determinar as estruturas de incentivos e ajudar as pessoas a decodificar o contexto social, de formaornarná-las aptas para fazer escolhas e tomar decisões (CAVALCANTE 2011, p. 1790).

Nas considerações finais, Cavalcante (2011) fundamentado em Diermeier e Krehbiel (2003) defende a existência de duas funções não excludentes na teoria neoinstitucional: uma

positiva e outra normativa. A positiva contribui para a ampliação do conhecimento de como o comportamento político e resultado das políticas são afetados pelas instituições. E a normativa busca criar estímulos para se obter o comportamento desejado em processos de reforma e implementação das políticas públicas, mediante o aperfeiçoamento das instituições. Mas reconhece a falta de fundamentação de natureza positiva, na maioria dos estudos de descentralização.

O sexto trabalho analisado é *Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick*, dos autores Fábio Grigoletto e Mário Aquino Alves, da revista Cadernos EBAPE, publicado em 2019. O objetivo do estudo é demonstrar a potencialidade de uso da teoria do organizar de Karl Weick para microfundamentar o institucionalismo organizacional.

Fundamentados em Friedland e Alford (1991), Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) identificam as lógicas que ordenam instituições com características das sociedades ocidentais como sendo: a) Estado burocrático; b) família; c) religião; d) mercado; e) democracia; f) comunidade; g) profissões.

Grigoletto e Alves (2019) abordam a teoria do organizar, afirmando que a crítica a abordagens utilitaristas é um dos pontos congruentes entre o institucionalismo organizacional e o organizar, e apresenta o conceito de *enactment*. Para os autores, a tríade *enactment*-seleção-retenção constitui a teoria da ação que fundamenta a teoria do organizar (GRIGOLETTO; ALVES, 2019, p. 254). Ao final, os autores recomendam “a teoria do organizar (WEICK, 1979) como microfundação da análise organizacional institucional” (GRIGOLETTO; ALVES, 2019, p. 258).

Em “A modernização em nova perspectiva – em busca do modelo da possibilidade” de Alberto Guerreiro Ramos de 1967, focado na teoria da modernização, o autor defende que “o atual estágio dos estudos sobre modernização é significativo e estimulante, do ponto de vista acadêmico, mais pelas questões que têm sido suscitadas do que por causa das classificações e das soluções oferecidas” (GUERREIRO RAMOS, 1967, p. 42).

Leonardo Secchi, em 2009, com o objetivo de fazer uma comparação entre os modelos de Administração Pública “burocrático”, “administração pública gerencial”, “governo empreendedor” e “governança pública” realizou o estudo “Modelos organizacionais e reformas da administração pública”, publicado na *Revista de Administração Pública*.

No artigo *Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalismo e capital social*, escrito por Edson Arlindo Silva, José Roberto Pereira e Valderi de Castro Alcântara, publicado nos Cadernos EBAPE.BR, em 2012. Fazem uma incursão teórica entre administração pública, institucionalismo e capital social, mostrando as possíveis interfaces conceituais, com o intuito de elucidar as contribuições do institucionalismo e do capital social para melhor compreender a administração pública contemporânea (SILVA; PEREIRA; ALCÂNTARA, 2012, p.01).

O artigo “Repensando as bases da administração pública brasileira: contribuições de Guerreiro Ramos sob o olhar decolonial” de Fábio Moita Louredo, publicado em 2019 pela revista *Estudos de Administração e Sociedade* busca por meio das contribuições de Guerreiro Ramos refletir sobre os conhecimentos existentes sobre a Administração Pública.

Para o autor, o modelo colonial resultou na centralização, na ausência e sobreposição de funções, no mimetismo, na profusão e detalhismo das normas, no formalismo e na morosidade (LOUREDO, 2019, p. 03). Fundamentado em Adballa e Faria (2017), defendem que a decolonialidade mostra a possibilidade acadêmica de promoção de identidades políticas em pesquisa-ensino de forma trans-cosmopolita e por meio do resgate, co-construção,

legitimação e disseminação de conhecimentos conectados capazes de gerar alternativas à (hiper) modernidade na Administração, por isso, alinha-se ao contexto nacional.

Fechando a unidade, Fernando Guilherme Tenório e Edgilson Tavares de Araújo (2020), no artigo “Mais uma vez o conceito de gestão social” publicado em 2020 nos Cadernos EBAPE buscam repetir o conceito de Gestão Social, reconhecendo que no formato conceitual é apenas um sonho e reforçando a necessidade de resistência.

## **2. Apreciação Crítica**

Obviamente, por compor uma unidade de conteúdo, os textos dialogam entre si. Hannan e Freeman (2005), DiMaggio e Powell (2005) apontam para o isomorfismo institucional como possibilidade de sobrevivência organizacional na ecologia populacional, na medida em que provém os fluxos essenciais para o sistema. Além disso, sobre a centralização dos efeitos do ambiente organizacional, é fato que mereçam a centralização afirmada nas discussões de Hannan e Freeman (2005) na medida em que o perfil isomórfico existente é fundamental para que se tenha, ou não, a adaptação necessária ao equilíbrio organizacional.

Quando Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2010), abordando a Teoria Institucional, apresentam as discussões, segundo Zucker (1991), propondo a distinção entre institucionalização e persistência cultural, faz-se interessante uma reflexão, para além do texto, que a institucionalização tem caráter de adoção de cultura, mas com a abertura para mudanças, enquanto persistência cultural parece mais com a insistência por uma adaptação de maneira mais forçada, sem a abertura para o novo.

É interessante destacar a crítica de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2010) ao abordar a Teoria Institucional defendendo que esta é multipragmática e, ou seja, embora tenhamos muitos estudos disponíveis, os autores não deveriam se limitar somente à questão didática já expostas, sobretudo pela diversidade de características das organizações.

Cavalcante (2011), ao abordar o fenômeno da descentralização como forma de ampliar a participação comunitária e a transparência, apresenta uma busca por gestão social, faz-nos vislumbrar uma busca pelo que defendem Tenório e Araújo (2020), sobretudo ao afirmarem que a realidade ainda está em construção e ainda não tornou pleno aquilo que é conceituado.

Na medida em que Cavalcante (2011) afirma que a teoria neoinstitucional, a qual tem a descentralização como uma de suas características, e tais descentralizações buscam uma predominância de poder local das forças que impulsionam a forma de gestão, induz-se ao entendimento de que a realidade local terá mais autonomia no processo decisório.

Contudo é importante recordar como o autor defende os mecanismos de mudanças na organização, ou seja, isomorfismo coercitivo, derivado de influências políticas e de falta de legitimidade; isomorfismo mimético, resultado da cópia de decisões que outras organizações; e isomorfismo normativo, ligado às normas profissionais aos quais as organizações estão sujeitas.

Uma crítica ao texto de Cavalcante (2011) pode ser construída com base no que Grigoletto e Alves (2019) colocaram como as lógicas que ordenam instituições com características das sociedades ocidentais, a saber o Estado burocrático, a família, a religião, o mercado, a democracia, a comunidade e as profissões. Todos esses aspectos devem ser somados ao isomorfismo, sob pena de incompletude na análise das influências.

Além disso, se é verdade que o nível de isomorfismo faz com que as organizações se modifiquem em diferentes formas, certamente o Estado burocrático, a família, a religião, o

mercado, a democracia, a comunidade e as profissões aos quais estão inseridas, terão influências nessas mudanças.

De um modo geral, é pertinente destacar a importância de todos os textos no conhecimento dos Sistemas de Gestão: objetivos, subsistemas e natureza da administração. Sobretudo esclarecendo que essa resenha não esgota a diversidade de ideias neles expostas, principalmente em virtude da linguagem rebuscada que por hora reprime a compreensão.

## Referências

- ABDALLA, M. M.; FARIA, A. Em defesa da opção decolonial em administração/gestão. **Cadernos Ebape. BR**, v. 15, p. 914-929, 2017.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CAVALCANTE, P. Descentralização de Políticas Públicas sob a ótica neoinstitucional – uma revisão de literatura. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 6, 2011.
- DIERMEIER, Daniel; KREHBIEL, Keith. Institutionalism as a methodology. **Journal of Theoretical Politics**, n. 15, p. 123-145, 2003.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE Clássicos*, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p. 232-267. 1991.
- GRIGOLETTO, F.; ALVES, M. A. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick. *Cadernos EBAPE.BR*, v.17, n. 2, 2019
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. Ecologia populacional das organizações. *ERA Clássicos*, v. 45, n. 3, p. 70-91, jul./set. 2005.
- LOUREDO, F. M. Repensando as bases da administração pública brasileira: contribuições de Guerreiro Ramos sob o olhar decolonial. *Estudos de Administração e Sociedade*, v. 4, n. 1, 2019.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista Administração Contemporânea*, v.14, n. esp., p. 77-107, 2010.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. **Revista de Administração Pública**, v. 1, n. 2, p. 7 a 44-7 a 44, 1967.
- SILVA, E. A.; PEREIRA, J. R.; ALCÂNTARA, V. de C. Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalismo e capital social. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 1, 2012.
- TENÓRIO, F. G.; ARAÚJO, E. T. D. Mais uma vez o conceito de gestão social. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 891-905, 2020.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

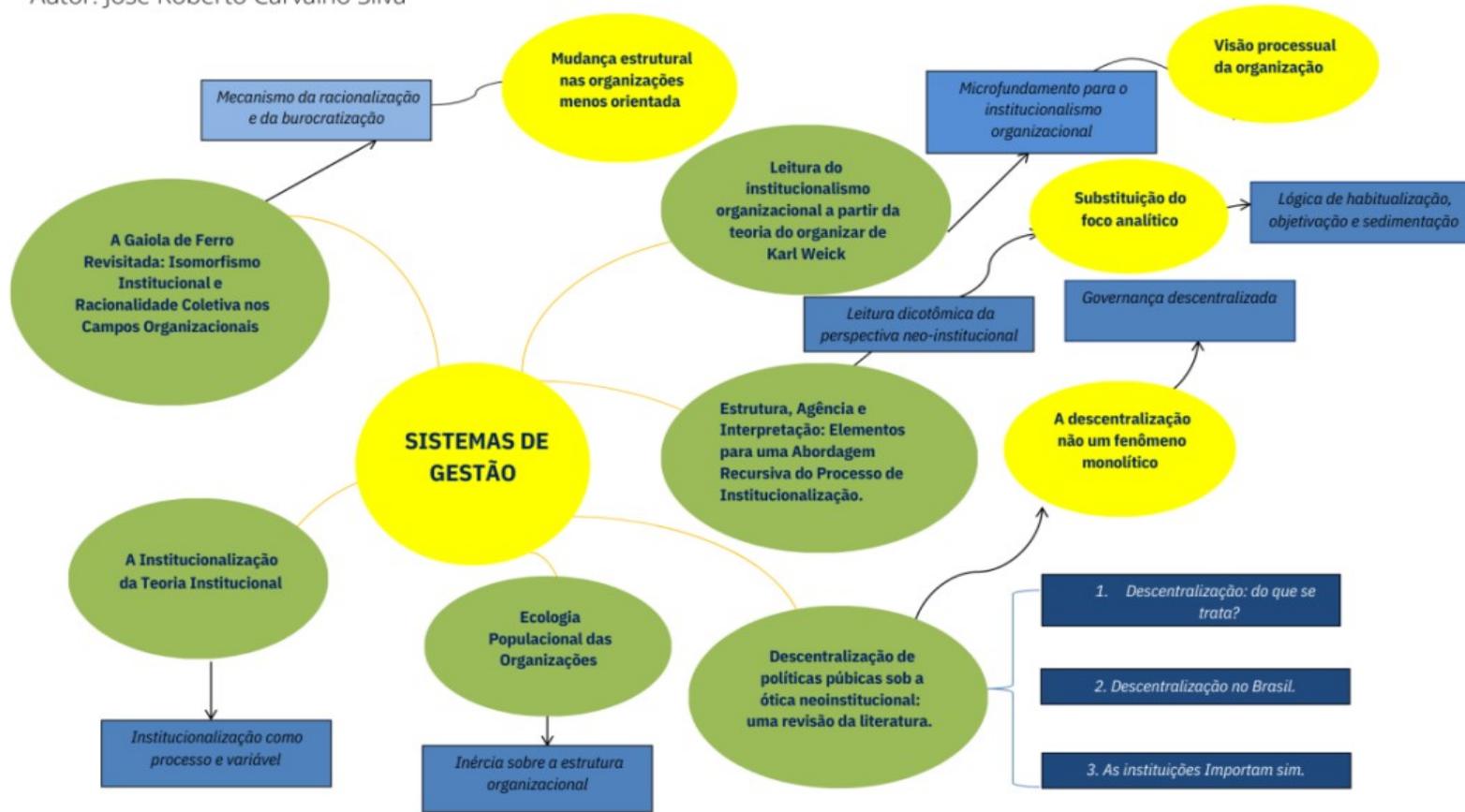
TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.

WEICK, K. *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

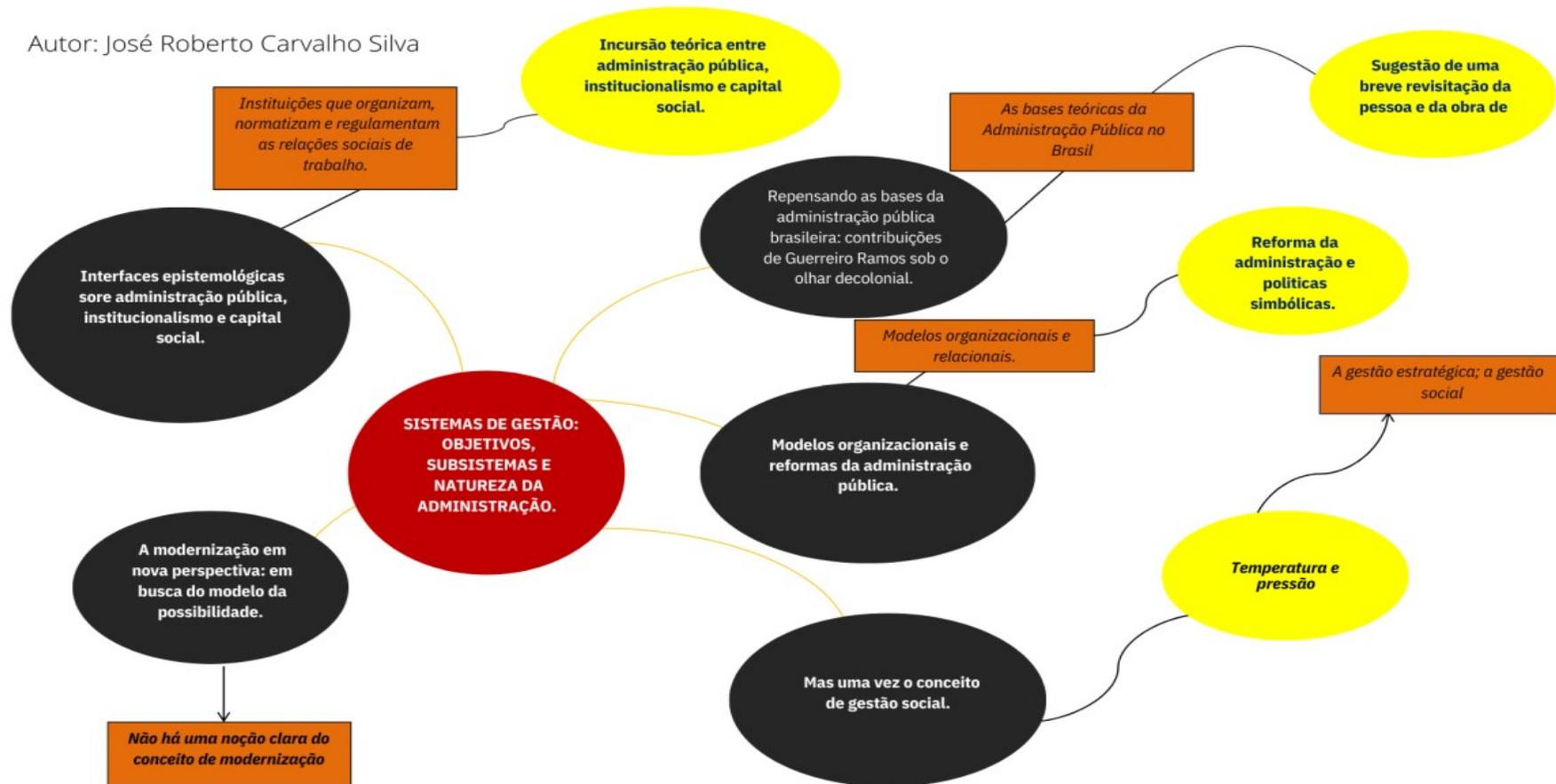
# Mapa mental 05: sistemas de gestão 01 (Por José Roberto Carvalho Silva)

Autor: José Roberto Carvalho Silva



## Mapa mental 06: sistemas de gestão 02 (Por José Roberto Carvalho Silva)

Autor: José Roberto Carvalho Silva



## **1. Mais uma vez o conceito de gestão social**

A gestão social é um conceito considerado recente no Brasil. Tenório e Araújo (2020) afirmam que desde meados de 1990 que esse conceito transita pela academia brasileira, variando entre a aceitação e a exclusão.

Dentro deste artigo, os autores tratam de reacender a discussão sobre a gestão social contrapondo-a à gestão estratégica, em busca de um modelo que, na palavra destes, substitua a gestão tecnoburocrática e monológica da gestão estratégica por um modelo que possui gerenciamento participativo, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais Tenório (1998).

Segundo os autores, os motivos pelos quais trazem novamente a discussão sobre a gestão social é o esgotamento de um modelo de organização política e econômica que possui características incompatíveis com as necessidades republicanas e que joga a sociedade a uma submissão aos cânones do mercado, afetando a representatividade dentro desse sistema. O artigo traz a discussão acerca da existência ou não da pós-modernidade, citando Lyotard (2006) e Habermas (1985) como exemplos de vozes conflitantes neste campo.

Tenório e Araújo (2020) definem que a modernização carece de modernidade, uma vez que a razão exigida no iluminismo ainda não se fez presente. Isso ocorre mesmo os autores reconhecendo os avanços em todos os setores da sociedade, porém, essa modernização inalcançada decorre muito mais da perda do uso da razão como forma de emancipação do homem.

Tenório e Araújo (2020) chama a atenção para o modelo gerencial predominantemente estratégico adotado atualmente. Ele tece críticas ao seu escopo fechado e de curto prazo, afirmando que precisamos de modelos que fomentem a participação ativa do cidadão, o que é um postulado da gestão social.

## **2. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade**

Neste texto, Alberto Guerreiro Ramos debate o paradigma da modernidade a partir do enfoque no que ele chama de modelo da possibilidade, afirmando que o antigo reducionismo foi superado pela totalidade, porém, esse avanço hoje sofre com a ameaça do evolucionismo metafísico, presente em estudos que ele define como sendo da teoria N, opositora da teoria P, a qual o modelo da possibilidade pertence.

A teoria N, segundo Ramos (1967), compreende os estudos aos quais definem que existe um jeito melhor de modernização, criando sociedades “desenvolvidas paradigmáticas” que servem de referência para sociedades periféricas subdesenvolvidas.

No aprofundamento da exposição da teoria P, Ramos (1967) cita a explicação de possibilidade segundo Manheim, que adota um critério *in nascendi*, que considera aspectos da agência dos atores e sua interação com as instituições na determinação de estratégias para a solução de problemas. A teoria P não aceita a visão dicotômica e maniqueísta de definição de modernidade e desenvolvimento, concordando que existem “desenvolvimentos” e “modernidades” em todas as partes do globo.

### **3. Modelos organizacionais e reformas da administração pública**

Neste estudo, Sechi (2009) faz uma comparação dos quatro grandes modelos organizacionais aplicados nas reformas da administração pública no contexto ocidental, são eles: o burocrático, a administração pública gerencial, o governo empreendedor e a governança pública. Demonstrou que, na verdade, todos os modelos são somente alterações do modelo burocrático originalmente proposto por Max Weber, cada um focando uma área diferente, mas sem rupturas severas com este modelo clássico.

Como forma de “superar” a burocracia, dois modelos organizacionais (GE e APG) e um paradigma relacional (GP) são propostos. Sendo que o GE e a APG são bases da chamada *new public management* que tem um enfoque no desenvolvimento de políticas públicas descentralizadas e com o enfoque de cidadão cliente/consumidor de serviços públicos.

A GP é vista como uma quebra do paradigma do Estado como centro decisor e focado somente no contexto local, transicionando para um modelo mais participativo, transparente e colaborativo entre os diversos atores globais.

Sechi (2009) enfatiza que não se deve falar em “superação de modelos”, mas, sim, em processo de acúmulo de mudanças nas práticas e valores organizacionais.

### **4. Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalismo e capital social**

O presente estudo possui dois campos de análise: o Institucionalismo e o Capital Social. Trouxe a ótica de Putnam (2002), apud Silva, Pereira e Alcântara, (2012) que afirma que o capital social é um conjunto de elementos de organização social que facilitam a coordenação e a cooperação em benefício recíproco”, contribuindo de maneira significativa para a superação dos dilemas da ação coletiva. Em contraponto, tem-se o Institucionalismo, que possui seu lócus ontológico atrelado ao coletivismo e ao reconhecimento legal da pertinência de sua existência pela sociedade.

Um ponto ressaltado no texto diz respeito ao “novo” e ao “velho” institucionalismo, em que o segundo interpreta as organizações a partir da sua estrutura e sua interação com o ambiente. Já o novo Institucionalismo tem o enfoque interpretativo de estruturas

Silva, Pereira e Alcântara (2012) também buscaram evidenciar as três abordagens teóricas mais abrangentes: administração científica, escola clássica e estudos organizacionais, analisando a administração pública brasileira sob o enfoque dessas três abordagens, inserindo o capital social e o institucionalismo como teorias de fundo.

O resultado da análise dos autores do contexto organizacional da administração pública brasileira demonstrou que, segundo Silva, Pereira e Alcântara (2012), impera o Hibridismo de abordagens organizacionais, não sendo possível encontrar um modelo organizacional puro. Esse confronto entre institucionalismo e capital reacendeu o debate sobre a remodelagem da sociedade e das formas de governo, tendo o Estado, segundo os autores, um papel importante na superação dos “dilemas da ação coletiva”.

### **5. Repensando as bases da administração pública brasileira: contribuições de Guerreiro Ramos sob o olhar colonial**

Esse ensaio teórico refletiu sobre as bases teóricas da administração pública no Brasil a partir de uma revisitação da obra de Alberto Guerreiro Ramos, analisando as chamadas epistemologias do sul.

Louredo (2019) expôs algumas das teorias base de administração pública que imperam no Sul, em decorrência da visão hegemônica existente. Porém, mesmo com essa hegemonia presente, alguns autores destacam que há criação epistemológica também na América Latina, trazendo exemplos de autores que debatem, em algum nível, a colonialidade.

Para Guerreiro Ramos (1982, apud Louredo, 2019), a ciência social deve se afastar da prescritividade baseada em epistemologias oriundas do paradigma centrado no mercado, pois este não considera a viabilidade das sociedades não ocidentais em seus próprios valores. É aqui que reside a crítica decolonial.

Louredo (2019) destaca a atualidade do trabalho de Guerreiro Ramos, que vem sendo revisitado por grupos de pesquisa e que tem em sua obra abordagem de temas como fortalecimento de economias emergentes, fortalecimento de epistemologias pós-coloniais e pós-modernas, além de temas como a questão racial.

## **6. Descentralização de políticas públicas sob a ótica neoinstitucional: uma revisão de literatura**

Neste artigo, Cavalcante (2011) amplia o debate sobre os estudos na temática de descentralização de políticas públicas a partir da utilidade da teoria Neo-institucionalista como ferramenta de compreensão dessa temática, inclusive no Brasil. Segundo North (1990, apud CAVALCANTE, 2011), há a visão predominante das instituições como formas de jogo, em que definem as regras dentro de uma sociedade, moldando a interação entre indivíduos e definindo a estrutura de incentivos da sociedade.

Uma das correntes acerca do debate atual sobre a descentralização não se resume ao qual “boa” ou “ruim” esta é, mas, sim, no seu escopo metodológico, inclusive no contexto federativo brasileiro, neste diapasão, os autores atribuem à CF 88 a base da descentralização no Brasil, inclusive com o status de cláusula pétrea.

Destaca-se, ainda, que os autores definem a descentralização como um efeito da interação da economia internacional, estritamente ligada a conceitos, como governança e eficiência.

## **7. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria de organizar de Karl Weick**

Este artigo integrou o institucionalismo organizacional à teoria do organizar com o foco em analisar processos organizativos, abrangendo as chamadas “ondas” da teoria Neo-institucional em organizações, que são: [1] enfoque analítico em organizações individuais e/ou redes de organizações articuladas entre si; [2] o conceito de campo organizacional com enfoque cultural-cognitivo; [3] preocupação com a predileção por análises macroinstitucionais.

Grigoletto e Alves (2019) afirmam que o institucionalismo se fundamenta na ação referencial exercida por diferentes campos sobre o quadro organizacional. Na proposta de avanço dos estudos sobre essa temática, autores como Tim Hallett e Marc J. Ventresca (2006) apud Grigoletto e Alves (2019) propõem o repovoamento da teoria institucional, por meio da corrente das instituições habitadas, apontando que é neste campo que a teoria do organizar se localiza, assumindo que a organização não existe como um ente estável, mas como resultado de “comportamentos entrelaçados” imersos em processos condicionalmente relacionados.

## **8. Ecologia populacional das organizações**

Este estudo debate a adaptação como forma de adequação a um ambiente competitivo. Os relatos apontam uma ampla gama de perspectivas ecológicas, porém a seleção é o enfoque comum a todas. Com isso, as organizações devem se adaptar para sobreviver no mesmo. Hannan e Freeman (2005) apontam para pressões inerciais que podem ser acomodadas dentro da estrutura de adaptação, em que se pode modificar e limitar a perspectiva a fim de considerar escolhas dentro do conjunto de restrições alternativas.

A perspectiva da ecologia populacional sobre as relações organização-ambiente é uma proposta alternativa para a perspectiva de adaptação dominante. Neste diapasão, a força das pressões de inércia sobre a estrutura organizacional sugere a aplicação de modelos que dependam da competição e da seleção nas populações das organizações. Além disso, os autores apontaram o isomorfismo decorrente das contínuas adaptações que as organizações precisam passar para fugir do corte da seleção.

Outra importante temática abordada neste texto é a teoria do nicho, que define que organizações especializadas e com reserva ociosa possuem maior potencial de adaptação às mudanças ambientais.

## **9. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**

Os autores DiMaggio e Powell (2005), em *O que seria a gaiola de ferro?*, explicam: a racionalidade decorrente da burocratização. Segundo este estudo, esse processo leva as organizações a uma condição de similitude, ocasionada pelo processo isomórfico inerente aos campos de atuação destas, que exercem pressões para a adaptação delas ao ambiente. Esse isomorfismo pode ser coercitivo, mimético e normativo.

DiMaggio e Powell (2005) também trazem o conceito de campos organizacionais, que são o conjunto de diversos atores presentes num mesmo setor, sejam eles as organizações foco de análise como também seus stakeholders. O processo de formação destes campos possui duas etapas, segundo DiMaggio e Powell (2005): primeiro ocorre emergência destes, através da atuação de um diverso número de organizações num mesmo setor, em seguida, ocorre a homogeneização dessas organizações atuantes neste campo, bem como de novas organizações ingressantes.

Por fim, os autores apresentaram os preditores da mudança isomórfica, que são: [1] Preditores no nível organizacional (influenciam as organizações a se tornarem mais parecidas com as organizações de seu tipo); e preditores no nível do campo (centralização de recursos que coloca as organizações sob pressões similares dos fornecedores, que se soma à incerteza e à ambiguidade das metas, aumentando seu impacto).

## **10. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização**

Neste estudo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2010) abordam o institucionalismo como multiparadigmático, de maneira recursiva para o estudo da agência e suas implicações no contexto de mudanças ambientais. Diante disso, os autores contestam a visão de parte dos pesquisadores que definem a teoria neo-institucional como determinística.

Para Autores, a teoria institucionalista é frutífera e chegou a esse status através de sua ampla apreciação crítica, ocorrida tanto por pesquisadores de campos de estudo contrários a este como por pesquisadores adeptos do institucionalismo.

Citando Colomy (1998), Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2010) definem a agência como condicionante da mudança institucional. Além disso, citam Giddens (1978) que associa agência à intencionalidade e à habilidade do sujeito para modificar a estrutura, além disso, afirmam que a agência é a capacidade de interferir em eventos, não necessariamente de forma intencional.

Os autores concluem definindo que a teoria da estruturação sugere que as instituições devem ser vislumbradas como condição para a manifestação de estruturas e da capacidade de agência. Assim, temos que toda instituição é condição para as estruturas e para a agência, sendo que a estrutura é condição necessária para a ação de atores sociais. Dentro deste processo epistemológico, o isomorfismo e a homogeneização são institutos presentes atuantes e intrinsecamente ligados ao resultado da agência.

## **11. A institucionalização da teoria institucional**

Assim como acontece na aprendizagem organizacional, Tolbert e Zucker (2007) destacam a carência de consenso conceitual e metodológico na teoria institucional. Ancorados no trabalho seminal de Meyer e Rowan (1977), os autores oferecem um panorama histórico da teoria institucional, traçam um modelo geral de processos de institucionalização e elencam questões para desenvolvimento teórico e empírico adicionais.

No panorama histórico, Tolbert e Zucker (2004) destacam que, historicamente, a preocupação da teoria institucional voltava-se para a covariação entre diferentes elementos da estrutura organizacional e com a avaliação dos arranjos estruturais. Na teoria funcionalista de base weberiana, observava-se estrutura como reflexo da busca pela eficiência. Essa premissa mudou a partir da década de 60.

Com os trabalhos de Meyer e Rowan (1977, apud TOLBERT; ZUCKER, 2004) a análise da estrutura traz três implicações principais: [1] a adoção de uma estrutura não é motivada pelo surgimento de problemas; [2] a sobrevivência da organização está mais relacionada à estrutura do que à eficiência; [3] não há relação entre estrutura e comportamento organizacional. Essas implicações desafiam a lógica da teoria funcionalista, segundo a qual as estruturas existem para dar mais eficiência às organizações para garantir maiores chances de sobrevivência em um ambiente competitivo.

Tolbert e Zucker (2004) destacam que Meyer e Rowan (1977) promovem a desvinculação entre estrutura institucional e ação, porém o próprio conceito de instituição pressupõe a relação entre estrutura e ação. Isso gera uma ambiguidade, que os autores pretendem resolver através de um modelo dos processos de institucionalização, colhido a partir da revisão de literatura.

Partindo das ideias de Berger e Luckmann (1967) e Zucker (1977), o modelo proposto é impulsionado pela inovação e é composto de três fases: habituação, objetificação e sedimentação.

Por fim, o artigo defende que, para contribuir de modo duradouro com a análise organizacional, a teoria institucional deve investigar os aspectos sociais dos estágios de institucionalização, sendo este um ponto de partida para pesquisas teóricas e empíricas futuras.

## **12. Apreciação Crítica**

O campo de estudo da teoria institucional, bem como a importância da análise da agência foram exaustivamente abordados nos textos de Cavalcante (2011), Grigoletto e Alves (2019), Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2010) e no capítulo do handbook de autoria de Tolbert e Zucker (2007). Fica clara durante a análise destes que analisar a teoria institucional sem atentar-se para a agência e sua interação com a estrutura pode-se ensejar em perda de visão profunda do processo de interação da estrutura com seu ambiente.

Como encontrado em Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2010), a agência e a estrutura não existem e nem se perpetuam em si mesmas. Essas são duas partes de um corpo que se desenvolve e adapta-se como visto no estudo de Hannan e Freeman (2005), mesmo que, no final, esse processo caminhe para a similitude burocrática e o isomorfismo encontrados no trabalho de DiMaggio e Powell (2005), até porque, como visto em Secchi (2009), o paradigma burocrático se faz presente mesmo em modelos institucionais considerados “uma superação deste paradigma”.

Para além da institucionalização e também considerando a agência, temos os trabalhos Louredo (2019), Ramos (1967), Silva, Pereira e Alcântara (2012) e Tenório e Araújo (2020), que debatem modernismo, pós-modernismo, colonialidade entre outros pontos que aprofundam o conceito de organizações e suas similitudes, burocracias e modelagens. Esses autores debatem as epistemologias do sul e paradigmas de desenvolvimento, agência, possibilidade e capital social sob a batuta de autores decolonialistas, como Guerreiro Ramos. Esses estudos contribuem para reacender o debate decolonial e demonstrar a atualidade dos temas abordados por Ramos.

## Referências

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *Social Construction of Reality* New York: Anchor Books, 1967.

CAVALCANTE, Pedro. Descentralização de políticas públicas sob a ótica neoinstitucional: uma revisão de literatura. **Rap-Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1781-1804, dez. 2011.

COLOMY, P. Neofunctionalism and neoinstitutionalism: Human agency and interest in institutional change. In: **Sociological forum**. Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers, p. 265-300. 1998.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W.. A GAIOLA DE FERRO REVISITADA:: somorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Rae-Clássicos**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 74-89, jun. 2005.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

GRIGOLETTO, Fábio; ALVES, Mário Aquino. Leitura do institucionalismo organizacional a partir da teoria do organizar de Karl Weick. **Cadernos.Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 247-262, jun. 2019.

HABERMAS, J. La modernidad: un proyecto incompleto. In: HABERMAS, J. et al. **La posmodernidad**. Barcelona: Kairós, 1985.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. Ecologia populacional das organizações. **Rae-Clássicos**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 1-27, set. 2005.

LYOTARD, J.-F. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2006.

LOUREDO, Fabio Moita. Repensando as bases da administração pública brasileira: **Estudos de Administração e Sociedade**, [s. l], v. 4, n. 1, p. 30-41, 2019.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista Administração Contemporânea**, v.14, n. esp., p. 77-107, 2010.

MEYER, John, ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83.340- 63, 1977.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. **Rap-Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 0, n. 0, p. 1-38, mar. 1967.

SILVA, Edson Arlindo; PEREIRA, José Roberto; ALCÂNTARA, Valderi de Castro. Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalismo e capital social. **Cadernos.Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 20-39, mar. 2012.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rap-Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, abr. 2009.

TENÓRIO, F. G.; ARAÚJO, E. T. De. Mais uma vez o conceito de gestão social. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 891-905, dez. 2020.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./ out., 1998.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.

ZUCKER, Lynne G. O papel da institucionalização na persistência cultural. **Revisão sociológica americana**, p. 726-743, 1977.

## ***UNIDADE IV: AS ORGANIZAÇÕES: NATUREZA, CULTURA, PODER, POLÍTICA, TECNOLOGIA E ABORDAGENS EMERGENTES***

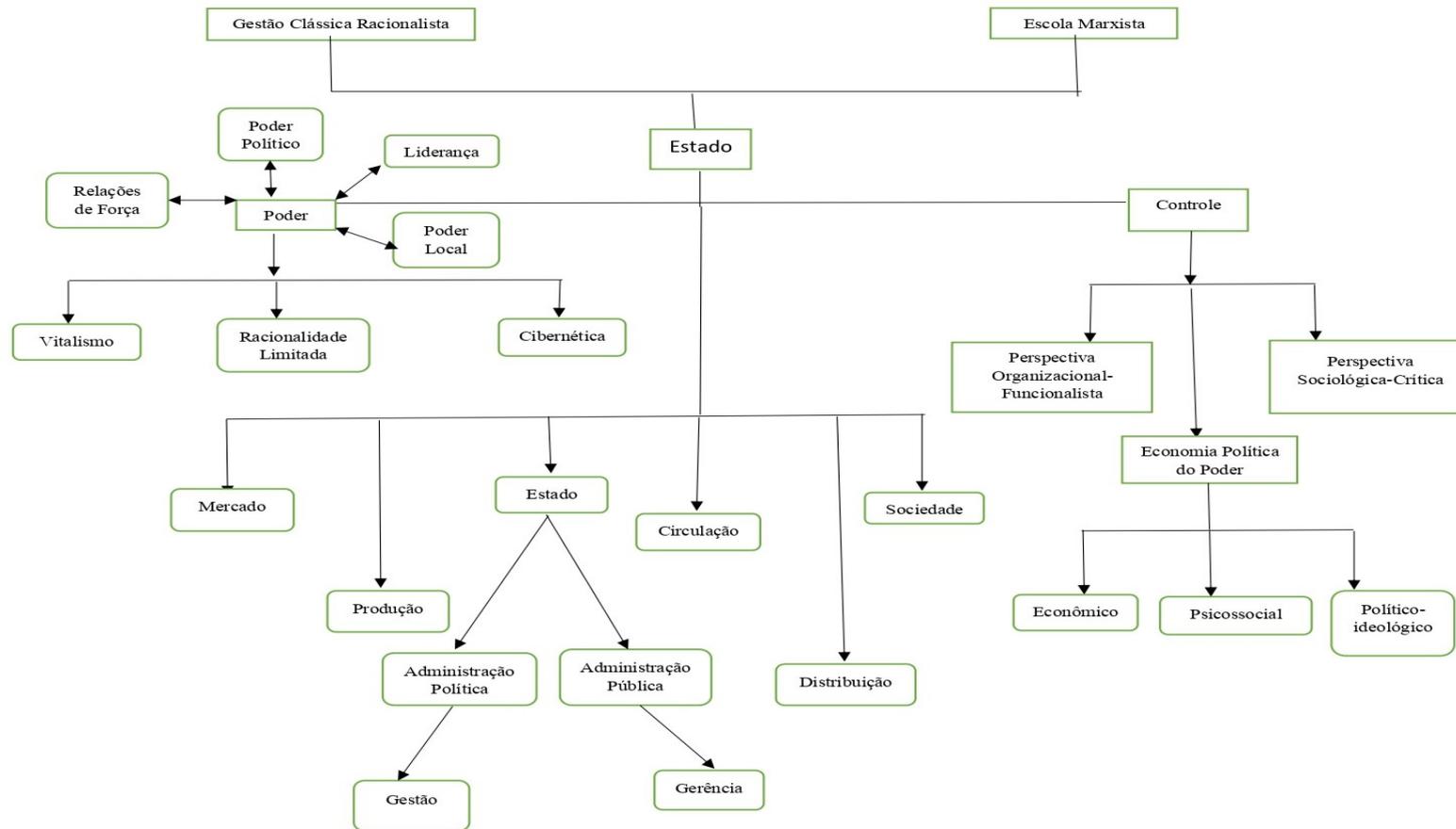
### **APRESENTAÇÃO**

Nesta unidade apresentamos 7 resenhas, que tiveram como objetivo analisar os 10 seguintes textos:

1. A epistemologia do poder no management clássico/racionalista (BARRIOS & PIEDRAHITA, 2017).
2. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios (BUENO, BRELÀZ & SALINA, 2016).
3. O poder regional: autonomia municipal e constituinte (CASTRO, 1987).
4. Poder local: um tema em análise (FISCHER, 1992).
5. Alguns ousam chamá-lo de poder (HARDY & CLEGG, 2001).
6. O poder no contexto da decisão organizacional (LEITÃO, 1996).
7. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas (ALCADIPANI & CRUBELLATE, 2003 )
8. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações (MARTINS, 2006)
9. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil (PIRES & MACÊDO, 2006)
10. Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição (SANTOS et al, 2017).

Ao término desses estudos, os autores fazem um breve digesto que sintetiza a análise dos 10 trabalhos ora elencados, que possuem temática interconexa em torno de um tópico: Poder. Os trabalhos também versam sobre CORG, controle e novas abordagens em Administração pública, mas observando o que o texto 2 afirma “percebe-se que os estudos apresentados aspiram uma mudança de comportamento nas pesquisas futuras na direção de um pensamento mais holístico.

**Mapa mental 01: síntese do capítulo (Por Ana Camila da Silva)**



Autora: Ana Camila da Silva



## **1. A epistemologia do poder no management clássico/racionalista**

Conforme os autores Barrios e Piedrahita (2017)<sup>1</sup>, a análise da administração moderna está relacionada com as ações das organizações e a forma como a gestão é aplicada.

A gestão racionalista interage com tradições multiculturais em quase todos os lugares do planeta, embora suas origens sejam centradas no modo industrial fordista. No entanto, o modelo de gestão estratégica tem influência asiática, principalmente japonesa, como o *Total Quality Management* (TQM), *Just in time* e tecnologias como o *kanban*.

Mesmo após várias décadas, a influência do modelo gerencial clássico permanece grande e é perceptível nas suas versões contemporâneas.

O texto tem como objetivo argumentar que a gestão americana está vinculada a uma corrente de intelectuais com uma concepção vitalista e biopolítica (do ser humano, das organizações e do humano), que determinaram os conceitos de liderança e tomada de decisão.

A hipótese vitalista promove a prioridade da contingência e do acidente, e até mesmo do acaso organizacional.

Alinhado a estes termos, a intuição foi um elemento importante no processo de tomada de decisão e no processo político para Pareto (1916), criador do "Tratado de Sociologia", que serviu de guia para a Escola de Relações Humanas;

A organização é para esta escola uma máquina complexa, em que o ser humano (chefes e gerentes) deve tomar decisões com base em documentação prévia, principalmente com elementos analíticos, oriundos do racionalismo exaustivo e do discurso científico sustentado por máquinas inteligentes. No entanto, os gestores teriam o poder de decisão. Essa ideologia do livre-arbítrio e poder do gerente para a tomada de decisões explica, inclusive, as grandes diferenças salariais entre os gerentes e o resto dos funcionários de empresas americanas.

A função do gerente ou gestor, para Barnard (1938), é equivalente ao "executor", ou seja, aquele que coloca a organização em movimento e tem muito a ver com o vitalismo romântico, que denota a força que os administradores devem colocar em suas decisões para que todos os que fazem parte da organização sejam articulados, objetivando o exercício do poder e da liderança.

O aspecto da liderança, que veio da gestão da iniciativa privada e empresarial, passou para a gestão pública através da Nova Gestão Pública. Nesta temática Drucker (1954) fundamentou sobre as funções da liderança organizacional e de equipes de alto desempenho.

Barnard (1938) mostrou como funcionam as hierarquias e estruturas, sendo o topo da organização quem decide. A configuração do paradigma instrumental de gestão racional, que começou com Barnard, tornou-se mais sofisticada com Simon (1986; 2003), que, através da teoria da racionalidade limitada, acreditava que seria impossível verificar todas as alternativas no processo tomada de decisão, uma vez que o acesso à informação e o tempo impediriam.

Para Simon, o gestor deve tomar decisões de natureza não racional (intuitiva) e fazê-lo com certo grau de antecipação, considerando a formação de padrões racionais. O livre arbítrio e a tomada de decisões seriam fundamentadas através de uma plataforma tecnocientífica. As obras de Simon e a escola de gestão estratégica foram acionadores de

inteligência artificial para resolver problemas, buscando antecipá-los, normalizá-los e protocolizá-los.

Para Crozier e Friedberg (1990), o sistema é composto, além de organizações, por estruturas de tomada de decisão e regras institucionais que definem o quadro de ação. No entanto, Crozier identificava a existência de áreas de incertezas que indivíduos ou grupos tentariam controlar e usariam para perseguir suas próprias estratégias. Para o pesquisador, mesmo com vários sistemas de comandos e informações disponíveis, haveria variáveis sobre as quais os seres humanos poderiam decidir.

Para os autores, inicialmente tentou-se estruturar processos decisórios racionais e instrumentais. Em seguida foi utilizada a inteligência artificial e sistemas de informação para o que não pudesse ser desenvolvido pelos, fosse feito por as máquinas.

Após as discussões dos aspectos do capitalismo, a gestão contemporânea tentou resolver alguns "fracassos" aplicando o participacionismo, para manter maior "equilíbrio" entre as desigualdades, oferecendo soluções, como: empoderamento, responsabilização, entrega de contas, responsabilidade social organizacional e ética gerencial.

## **2. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios**

Para os autores Bueno, Brelaz e Salinas (2016)<sup>2</sup>, o movimento gerencial proposto no âmbito da Nova Gestão Pública (NGP), iniciado nos anos 1990, ressaltou o foco no cidadão, a ênfase na administração gerencial, a valorização do planejamento estratégico, assim como a introdução de mecanismos de mercado. No entanto, esse modelo foi progressivamente sendo substituído pela noção de gestão pública participativa.

Para os autores, entretanto, a administração brasileira possui seis desafios: a promoção de um governo aberto, o combate à corrupção, o desafio das parcerias, a prestação de serviços baseada em conhecimento, o compartilhamento dos serviços de apoio e o processo de tomada de decisão.

A promoção de um governo aberto pode ser vista como a participação da sociedade civil, trazendo os cidadãos para a discussão dos diversos problemas que atingem as cidades, as possíveis soluções e a forma como tais soluções se traduzem em políticas públicas. Neste campo estão a *accountability* e o uso de TICs (tecnologia da informação) como meios de informação e acompanhamento. São mecanismos de participação os conselhos de políticas públicas, orçamentos participativos (OP), comissões de legislação participativa, conferências, audiências públicas, entre outros;

O combate à corrupção é citado pelos autores como algo a ser amplamente combatido, que ocorre, por exemplo, no processo político, “como apoio político, contribuições de campanha, publicidade, apoio e endosso político”.

O desafio das parcerias é visto pelos autores como uma prática que indica que o poder público está delegando a gestão propriamente dita de um determinado o serviço. Conforme os autores, “delegar a prestação do serviço não implicará necessariamente na economia de recursos para o Estado e para a população”, mas “o sucesso da prestação desse serviço residirá exclusivamente na qualidade do serviço prestado”. Essa parceria deverá estar bem desenhada entre os atores estatais e privados para seu bom funcionamento A prestação de serviços baseada em conhecimento poderá envolver “o uso de software sofisticado e algoritmos que podem ser usados para coletar e analisar o *big data* sobre os usuários do serviço”, para entender o comportamento e as exigências dos cidadãos.

O desafio dos serviços compartilhados se apresenta como uma maneira mais

eficiente de realizar atividades em processos passíveis de padronização, através de organizações de serviços compartilhados no setor público ou sem fins lucrativos, que possam realizar ações como “aconselhamento em atividades como *advocacy* e planejamento, ou pela infraestrutura de apoio às organizações por meio de atividades de treinamento, apoio nas atividades financeiras e de prestação de contas, compartilhamento de boas práticas, etc”.

O desafio da tomada de decisão é visto como importante pelos autores, pois “a tomada de decisão e o processo decisório são temas relevantes no contexto administrativo e compõem o campo mais amplo dos estudos e das teorias organizacionais”.

A importância das decisões no contexto administrativo também foi apontada por pesquisadores como Barnard (1938) e Simon (1972). Mintzberg (1973), em seu texto sobre a natureza do trabalho gerencial, afirmou que os administradores dedicam grande parte do tempo ao processo decisório. Ainda sobre este aspecto da decisão são pontos centrais “as questões referentes a quem está envolvido na decisão, quem é omitido ou deixado de fora, quem está em posição de exercer influência ou quem pode incluir ou retirar itens da agenda”.

### **3. O poder regional: autonomia municipal e constituinte**

Para Castro (1987)<sup>3</sup>, os interesses regionais têm sua origem a partir da visão de descentralização, incluindo poderes e funções. Nesse contexto de descentralização, vem a ideia de associativismo municipal. O autor define a descentralização como “incessante busca de novo equilíbrio institucional”.

O poder regional, para o autor, confere “força ao fenômeno da descentralização de poderes estatais”. No entanto, para implantar o novo poder regional, seria necessário “privilegiar a regionalização do plano, com a sua efetiva democratização”. Ainda para o autor, “o fenômeno regional é real” e deve ser visto por uma perspectiva “evolutiva e comparativa”.

Concluindo, a regionalização era vista não como objetivo, mas como parte do processo de modernização do país.

### **4. Poder local: um tema em análise**

Para Ficher (1992)<sup>4</sup>, a análise de relações socialmente construídas e territorialmente localizadas é chamada “análise do local”. O conceito também se relaciona ao “espaço delimitado e à formação de identidades e práticas políticas específicas”.

Essa análise não se refere à rua, bairro ou cidade, “o universo de análise é mais amplo e abstrato”. A localidade é apresentada menos como espaço físico e mais como um conjunto de redes, estruturadas em torno de interesses identificáveis.

O sentido de rede é “como o conjunto de relações que se pode identificar entre diversos coletivos, gerando o chamado tecido social associativo”. A identificação dessas redes sociais leva, entre outros aspectos, ao “exercício do poder”.

Para a autora, o poder “sugere desequilíbrio no momento em que há atores que exercem o poder, enquanto outros a ele se submetem”. Ainda sobre o jogo de forças, “há dominação eventual, mas que supõe uma margem de liberdade e de possibilidades de ação”. As “zonas de incerteza (...) possibilitam movimentos de aproximação e recuo, confrontos e aproximações”.

O tema de Poder Local é contextualizado pela pesquisa, desde a teoria do Estado como instrumento de dominação, citando os teóricos marxistas dos anos 60 e 70 que analisaram o local como reflexo das lógicas globais do sistema capitalista monopolista.

Para a autora, “o funcionalismo institucional, terá como objeto de análise não o local com suas particularidades, mas o sistema de interações que ligam a administração local ao ambiente nacional”. Citando os ideólogos Pierre Grenion e Michel Crozier, o funcionalismo considera “o sistema de regulações cruzadas e interdependência do sistema local com o nacional, entendendo a planificação estratégica como uma fonte de inovação”.

A autora também cita, através da entrevista fornecida que, Villasante e Urrutia, buscaram compreender “como funcionam ‘por dentro’ a anatomia e a fisiologia do poder local, e, dessa perspectiva, como se dão as articulações com o poder formal”

## 5. Alguns ousam chamá-lo de poder

O texto de Hardy e Clegg (2001)<sup>5</sup> tem como tema principal o poder, desde suas “primeiras vozes”. Para os autores, “o poder deriva da propriedade e controle dos meios de produção, apoiado pelo poder de vigilância”. Sobre a relação do poder, os autores afirmam que “algumas atividades têm o caráter de supervisão, enquanto outras executam ordens superiores”, formando um “design organizacional”.

As primeiras vozes do poder descritas por Hardy e Clegg (2001) são dos autores Marx e Max Weber, que tratam dos conflitos de interesses e o poder como forma de dominação.

Para Marx, os interesses das classes eram “pré-determinados” e esses interesses derivavam das relações quanto à propriedade e dos meios de produção. Para Weber, o poder derivava tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações, “fazendo surgir a vida subjetiva das organizações”. Ainda para Weber, todos os membros das organizações tinham alguma criatividade, discernimento e meios para o uso do poder.

Para Thompson (1956) “o desenho técnico das tarefas e sua interdependência era o que melhor explicava a distribuição operacional de poder, de forma mais completa do que as prescrições formais da estrutura organizacional”.

Hardy e Clegg (2001) explicam que os pesquisadores Dubin (1957) e Mechanic (1962) contribuíram com a noção de que “o conhecimento técnico poderia ser a base para o poder dentro das organizações”. E assim, começaram a fazer a diferenciação entre o poder formalmente prescrito e o poder “real”.

A “teoria das contingências estratégicas” surgiu com a percepção de que o poder estava relacionado à incerteza, ou pelo menos, a seu controle, por isso citada no texto como “sobrevivência na incerteza”.

Enquanto Marx e Weber relacionavam “o poder às estruturas pelas quais certos interesses eram dominados” e o poder decisório cabia à elite dominante, outra vertente das organizações, os teóricos do *management*, definiam poder como aquelas ações que ameaçavam os objetivos organizacionais.

Para os autores, para que alguns temas fossem “excluídos do processo decisório”, foram criadas estratégias de dominação “para evitar a participação plena dos subordinados no processo decisório” pelos que tinham mais poder, através de procedimentos e rotinas políticas.

A estratégia do gerenciamento ocorre para vencer o conflito, superando alguma resistência ou oposição. Criando legitimidade a partir de significados, o gerente exerce o seu poder. São aspectos dessa forma de exercer o poder: disciplina, vigilância: supervisão, rotinização, formalização, mecanização, legislação e design para aumentar o controle dos empregados. Assim, “o poder aumenta quando se delega autoridade, por meio de

estabelecimento de regras”.

## **6. O poder no contexto da decisão organizacional**

Leitão (1996)<sup>6</sup> inicia o texto com a concepção da decisão organizacional, que ocorre a partir da visão mecânica do processo, reduzindo “a etapas lineares, burocráticas, do tipo análise do problema, definição de alternativas, etc”. A decisão, para o autor, precisa ser entendida como um processo dinâmico e “que se desenvolve em determinado contexto organizacional”. A decisão, enquanto fenômeno ou fato organizacional, está relacionada, entre outros aspectos, à cultura e ao poder.

O autor trata o conceito do poder através de diversos pesquisadores. Para Pfeffer (1981), está voltado para “estratégias e táticas políticas ou ainda para a identificação de linguagens, símbolos e rituais políticos observados nas organizações, instrumentalizando-os”.

Para alguns pesquisadores do tema, o poder é analisado através das classes dominantes, outros analisam pela orientação funcionalista, que enfatizam o poder como uma característica inerente às relações interpessoais. Para Max Pegés *et al.*, (1990) o poder é “uma reação de defesa contra a incerteza”.

Para o autor, na organização há sistemas decisórios de autonomia controlada, com três momentos articulados: “a concepção, a aplicação e o controle das regras”. Nesse mecanismo “quem efetivamente detém o poder é quem cria as regras do jogo”, sendo que “o poder se afigura como uma rede de controle que atua em diferentes níveis, induz o autocontrole e minimiza o poder da decisão pessoal de responsáveis hierárquicos”.

Segundo Motta (1993), o poder também ocorre quando as organizações “produzem formas de comportamento e de raciocínio (...) mudando suas formas de cognição, principalmente através dos programas de treinamento e do desenvolvimento de símbolos, valores e crenças em sua cultura organizacional”.

O conhecimento e a informação também são citados pelo autor como elementos de estratégia de poder. A tecnologia, inclusive, é apresentada como “um importante componente da estrutura social de dominação”, pois é “vista como conhecimento aplicado à produção”, possibilitando aumentar a eficiência do sistema produtivo. O autor relaciona as técnicas de produção e o poder a partir das mudanças tecnológicas, que afetam o controle de trabalho, “provocando frequentemente conflitos entre diferentes grupos na organização, na medida em que altera o equilíbrio de poder, particularmente nas situações de mudança organizacional.

## **7. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**

O artigo de Alcadipani e Crubellate (2003)<sup>7</sup>, inicialmente, busca o entendimento de pós-modernismo, afirmando que “é formado por uma pluralidade de conceitos abordados por autores que apresentam ideias distintas e complexas”. A realidade é vista como “multifacetada, ambígua, não podendo ser explicada por totalidades ou modelos”. Ainda sobre a perspectiva pós-modernista, o sujeito é “visto como construído e reconstruído dentro das relações de poder e contextos sociais a que está submetido”.

A noção da cultura organizacional, na perspectiva do pós-modernismo, está relacionada ao “movimento que questiona e problematiza as teorias e os estudos realizados a respeito do tema”. No entanto, segundo os autores, “os teóricos pós-modernistas, ao criticarem as generalizações e as metanarrativas, acabam por fazer o que criticam”. Afirmando, ainda, que “a perspectiva pós-modernista carece de fundamentação, configurando-se como

um conjunto de ideias sem o menor rigor científico”.

Os autores tentam explicar como a cultura não define um sujeito, nem predetermina suas ações e atitudes, dando o exemplo que “não é porque o sujeito trabalha em uma dada organização (...) que ele deverá se comportar como os demais por pertencer a uma mesma “dada cultura”.

A partir dessa explicação, segundo os autores, é possível “perceber a precariedade com que é vista a noção de cultura organizacional dentro da perspectiva pós-modernista”. Para os autores, são utilizadas obras de Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr., Gilberto Freire e Roberto DaMatta, para justificar a existência de um estilo brasileiro de administrar, do estrangeirismo e do paternalismo e de traços para uma análise organizacional. Tais traços seriam: (1) concentração de poder, na interseção dos subsistemas líderes e institucional; (2) postura de espectador, na interseção dos subsistemas liderados e institucional; (3) personalismo, na interseção dos subsistemas líderes e pessoal; e (4) evitar conflito, na interseção dos subsistemas liderados e pessoal. Os autores resumem os pontos críticos da cultura brasileira em formalismo, flexibilidade, lealdade às pessoas e paternalismo.

Alguns pesquisadores estudados no artigo “constataram, também, que a pluralidade é um dos aspectos essenciais da cultura brasileira e do universo das organizações locais”. Os autores citam que “a suposição que a cultura faz com que as pessoas atuem de acordo com algo predeterminado é vista como mais uma simplificação da realidade, já que ambiguidades, pluralidades e peculiaridades individuais são, mais uma vez, atropeladas”.

Os autores acrescentam que não se pode considerar que a realidade não se altera ou que se altera “dentro de determinadas condições e restrições impostas pela cultura brasileira”. A noção de cultura é rejeitada pelos pós-modernos, uma vez que “a cultura não condiciona os sujeitos a serem como ela supostamente designaria”. Não existiria uma cultura brasileira homogênea, ao contrário, o caráter plural “é um passo decisivo para compreendê-la como efeito de sentido, resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço”.

Os autores concluíram com a questão das especificidades, contextualização e a heterogeneidade. Quando essa heterogeneidade não é considerada apropriadamente ou é silenciada, acabamos por analisar nosso país e nossas organizações de forma superficial”.

## **8. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações**

Martins (2006)<sup>8</sup> trata da perspectiva organizacional funcionalista através da pesquisa do sentido de função e sistema, considerando o controle uma “ferramenta necessária para regular o sistema ao seu estado normal”.

No texto, para Hatch (1997), “na moderna teoria organizacional, o controle organizacional é definido como um mecanismo de implementação da estratégia”. Para o autor, o controle “é aquilo que tem a função de garantir a adaptação”, capaz de “assegurar o alcance das metas e objetivos organizacionais, de preferência, pela conciliação de objetivos divergentes.

Dentre as correntes e teorias abordadas no texto, no modelo cibernético, o controle organizacional “deriva da comparação dos resultados obtidos com os resultados desejados”, incluindo todo o processo de correção. Na teoria da agência, “o controle é concebido como uma ferramenta gerencial cuja função é conciliar interesses divergentes (da forma mais harmônica possível)”. Na teoria do mercado, burocracia e clãs, “o controle de mercado se dá

pela competição” e “o controle da burocracia ocorre a partir de um conjunto de normas, regras, procedimentos de conduta e fiscalização”.

Assim, o controle é sempre analisado como parte do corpo organizacional que “assegura a cooperação entre seus membros e direciona a organização para a correta adaptação diante do meio, atendendo, assim, as suas necessidades de sobrevivência”.

O autor trata, também, o tema controle pela perspectiva sociológica-crítica, principalmente através do pesquisador Braverman (1981), relacionando o controle ao contexto social, bem como analisando, de forma crítica, o modo de produção capitalista. Considerando os demais pesquisadores citados no texto, para o autor “o controle passa a ter outra importante função: assegurar a manutenção das relações de poder no Estado e nas organizações”.

Já o controle para a economia política, continua como um instrumento de gestão de trabalho, principalmente como vigilância, relacionando-se diretamente com as relações de dominação e poder.

## **9. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**

Conforme Pires e Macêdo (2006)<sup>9</sup>, na “denominada terceira Revolução Industrial”, as organizações passam por transformações que “geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade”.

Os autores relacionam a cultura à “capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido”, pois esta cultura “possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre”

Os valores e as crenças de um grupo, manifestados através de símbolos, mitos, rituais, histórias, lendas e linguagem especializada, são capazes de orientar os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Quanto à cultura organizacional, para Morgan “toda organização está inserida em um espaço cultural e social” e “a organização depende das pessoas para atingir seus objetivos”. Conforme o pesquisador, a partir da interação entre as pessoas surgiram “as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos” nas organizações.

Para os autores, a cultura das organizações é “um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra”, pois “a cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores” em uma organização, produzindo “normas de comportamento genericamente aceitas por todos”.

Dentre alguns pesquisadores citados, a cultura organizacional para Hofstede considera não ser possível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere.

O contexto histórico das organizações públicas é descrito no texto, desde o Estado patrimonialista; passando pelo momento de transformações quanto à profissionalização do funcionamento e a expansão das organizações burocráticas públicas; e desenvolvendo pelo período da “administração para o desenvolvimento”, que gerou um modelo organizacional no país que se caracterizou pela centralização de um complexo aparelho burocrático.

Diante desse contexto, para alguns pesquisadores, como Freitas (1997), a cultura organizacional apresenta traços como “hierarquia”, “personalismo”, “malandragem”, “sensualismo” e “aventureiro”.

Para Carbone (2000), as características da organização pública que dificultam

cenário atual são o burocratismo, o autoritarismo/centralização, a aversão aos empreendedores, o paternalismo, o “levar vantagem”, o reformismo (que inclui o corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia).

Os autores complementam, ainda, como o setor público é percebido pela sociedade, com outros aspectos como “apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas”. A frustração quanto às possibilidades de mudança é relacionada ao “sentimento de iniquidade e injustiça, bem como a incongruência entre o discurso e as práticas oficiais”.

Os autores concluem que muitas das características trazidas das burocracias públicas tradicionais têm se tornado “complexas, com características centralizadoras e estruturas rígidas”, não refletindo as necessidades dos cidadãos quanto à eficácia e efetividade e também não conseguindo difundir as inovações consideradas exitosas.

## **10. Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição.**

Santos, Ribeiro e Pinto (2017)<sup>10</sup> defendem que a administração política contribui “não apenas para reproduzir modos voltados a melhorar e operacionalizar os meios de produção, mas também para (...) pensar modos/padrões de condução das relações sociais de produção, circulação e distribuição”. Esse campo de estudo surge com “o desafio de definir como conduzir (administrar/gestar) e como colocar em prática (gerenciar) as relações sociais de produção, circulação e distribuição; atendendo, assim, aos propósitos definidos pelas relações complexas estabelecidas historicamente entre sociedade-Estado-mercado”.

Para os autores, há “duas dimensões articuladas e integradas entre si”, uma é a “dimensão da gestão”, relacionada às “formas de condução das relações sociais de produção, circulação e distribuição; e a outra é a “dimensão da gerência”, relacionada à “ação, o ato de fazer, a materialização daquilo que fora concebido no plano da gestão e que compreende a manifestação concreta do conceito de administração profissional”.

Conforme os autores, a essência da administração política está na “articulação entre pensamento e ação administrativa”. No caso do poder público, o gestor é o responsável pela concepção dos padrões de administração política (pensamento) e o gerente é o responsável pela execução do projeto (ação administrativa).

Para os autores, “administrar é muito mais do que garantir a racionalidade dos processos de trabalho”, mas, sim, “conceber um padrão/modo de organização social que necessita construir e consolidar, científica e ideologicamente, um modelo/forma de hierarquia das relações sociais de produção, realização e distribuição”.

Os autores acrescentam que “as ações estatais (políticas públicas) resultam de processos e dinâmicas sociais complexas que envolvem agentes situados em diferentes esferas de representação da sociedade”, reconhecendo, ainda, “a existência de mecanismos formais e informais de acesso aos centros decisórios”.

## **11. Apreciação Crítica**

A tomada de decisão, um dos temas importantes da Teoria Organizacional, é abordada por Barrios e Piedrahita (2017) como uma ação desenvolvida pelos gestores, considerando a existência de áreas de incerteza, bem como a utilização de instrumentos de

informação e tecnologia. Bueno, Brelaz e Salinas (2016) complementam a noção de tomada de decisão abordando como um dos desafios da atual gestão pública participativa. Santos, Ribeiro e Pinto (2017) trazem a questão da tomada de decisão no campo da administração política, mas sendo dividida pela dimensão da gestão e dimensão da gerência.

A noção de poder é vista por vários aspectos. Destacam-se entre os textos, o poder local e regional. O poder local para Ficher (1992) não se delimita ao espaço da rua ou bairro, mas está estruturado em torno de interesses identificáveis, em que atores exercem o poder, enquanto outros a ele se submetem. Muito próximo desse pensamento, Castro (1987) relaciona o poder regional à força do processo de descentralização entre os poderes estatais. Este último trata a relação de poder com uma esfera maior.

O controle é um tema discutido como mecanismo de manutenção do poder. Para Hardy e Clegg (2001), Leitão (1996) e Martins (2006), o controle e o poder estão relacionados por meio da vigilância, influência da forma de comportamento e defesa contra incertezas, entre outros.

No campo da cultura organizacional, a noção de cultura para Alcadipani e Crubellate (2003) apresenta inicialmente os traços da cultura organizacional brasileira para se posicionar com a ideia de que não existiria uma cultura brasileira homogênea que induzisse a um comportamento igual dentro das organizações. Martins (2006) apresenta os traços da cultura organizacional de forma semelhante, mas contextualizando com a história da cultura organizacional.

## Referências

- ALCADIPANI, R; CRUBELLATE, J M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 43, n. 2, abr.-maio-jun, p. 64-77. 2003.
- BARNARD, C. **The Functions of the Executive**. Harvard: Harvard University Press, 1938.
- BARRIOS, E. V.; PIEDRAHITA, E. J. A epistemologia do poder no management clássico/racionalista. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 4, 751–767, 2017.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- BUENO, R. L. P. Bueno; BRELÀZ, G.; SALINAS, N. S. C. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. *Revista Serviço Público*. Brasília, 67 (Especial) 7-28, 2016.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- CASTRO, J. N. de. O poder regional – autonomia municipal e constituinte. *Revista de Administração Pública*, v. 21, n. 1, 1987.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva**. México: Alianza Editorial, 1990.
- DRUCKER, P. **The practice of Management**. Nueva York: Harper Business, 1954.
- DUBIN, Roberto. Relações de poder e gestão sindical. **Ciência Administrativa Trimestral** , p. 60-81, 1957.
- ENTREVISTA CONCEDIDA A TÂNIA FISCHER. Salvador, UFBA, **Cadernos do Núcleo de Pós-Graduação em Administração**, 1990.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FISCHER, T. Poder local: um tema em análise. *Revista de Administração Pública*, v. 26, n. 4, 1992.
- HARDY, C.; CLEGG, S.R. Alguns ousam chamá-lo de poder. CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- HATCH, M. J. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997. LEITÃO, S. P. O poder no contexto da decisão organizacional, *Revista de Administração Pública*, v. 30, n. 2, 1996
- MARTINS, F. R. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. *Cadernos*

EBAPE.BR., v. 4, n. m1, 2006.

MECHANIC, David. **Students under stress: A study of the social psychology of adaptation.** 1962.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** Harper e Row: Nova York, 1973.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, EASP/FGV, 33 (5), set/out. 1993.

PARETO, V. **Trattato di Sociologia generale.** Firenze: G. Barbera, 1916.

PFEFFER, J. **Power in organizations.** Cambridge, Massachussets, Bellinger Publishing, 1981.

PAGÉS PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, 2006.

SIMON, H.A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SIMON, H. La racionalidad limitada en ciencias sociales: hoy y mañana. In: GONZALEZ, W. J. **Racionalidad, historicidad y predicción en Herbert A. Simon.** España: Netbiblo, 2003. p. 97-110

SIMON, H. The Information Processing planation of Gestalt Phenomena. **Computers in Human Behavior**, v. 2, n. 4, p. 241-255, 1986.

THOMPSON, J. D. Authority and power in identifical organizations. **American Journal of Sociology**, 62: 290-301, 1956.

## Mapa mental 02: Cultura e poder em organizações (Por Adison Almeida)



Autor: Adison Almeida



## **1. Os fundamentos epistemológicos do poder do management clássico-racionalista**

No primeiro artigo, Barrios e Piedrahita (2017) analisam *os fundamentos epistemológicos do poder no management clássico-racionalista*, através da abordagem de seus principais expoentes, como: Barnard, Simon, Drucker, Crozier e Mintzberg. Além disso, a obra destaca as racionalidades e os valores que sustentam o *management*, levando em conta, principalmente, que as reflexões sobre o poder em relação a objetivos organizacionais foram pouco elaboradas pelos teóricos do *management*, especialmente os norte-americanos (BARRIOS; PIEDRAHITA, 2017).

O estudo consistiu na realização de uma revisão da corrente filosófica do vitalismo, cujo pensador mais influente foi Vilfredo Pareto. O foco principal se dá na análise das interações entre o humano e o não humano e a presença da arte, da técnica e da ciência e a cibernética social em relação ao equilíbrio/desequilíbrio social e organizacional, ou seja, a utilização da racionalidade instrumental como base epistemológica do management estratégico (BARRIOS; PIEDRAHITA, 2017).

Observa-se um tom crítico de Barrios e Piedrahita (2017) no sentido de que o management voltou-se para a lógica técnico-instrumental em que o objetivo consiste em orientar e capacitar os gerentes, empresas e organizações no uso de tecnologias de dominação, sob emblemas de autoridade funcional com apoio do aparato comunicacional e, mais recentemente, em redes inter e transorganizacionais deixando de lado o interesse em questionar-se pelas agudas assimetrias do poder organizacional (BARRIOS; PIEDRAHITA, 2017).

## **2. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios**

O segundo artigo da Unidade 4 elenca os 6(seis) principais desafios enfrentados pela administração pública brasileira, no século 21, tendo em vista que o movimento reformista gerencial da Nova Gestão Pública (NGP), iniciado nos anos 1990, tem sido substituído pela noção de Gestão Pública Participativa. A escolha desses desafios julgados pelos autores como sendo temas centrais levaram em consideração as limitações e as potencialidades do Estado brasileiro. O artigo tem como objetivo central o fomento de futuras discussões sobre os temas apresentados de forma a contribuir para o desenvolvimento em diversas áreas do conhecimento (BUENO; BRELÁZ; SALINAS, 2016).

Nesse sentido, Bueno, Breláz e Salinas (2016) observaram que “as ideias centrais do movimento da NGP continuam a se desenvolver, seja como instrumento analítico, seja como ferramenta ou mesmo como corpo de ideias”. Foi analisada e discutida a importância do governo aberto, do combate à corrupção e da corrupção institucional, do desenho institucional da parceria entre Estado e organizações privadas, do uso da big data como espaço para coprodução de serviços públicos baseados em conhecimento, da proposta de compartilhamento de serviços administrativos e de apoio como meio para redução de custos e do processo decisório no contexto das organizações públicas (BUENO; BRELÁZ; SALINAS, 2016).

### **3. O poder regional: autonomia municipal e constituinte**

Castro(1987) em seu artigo, o *poder regional – autonomia municipal e constituinte*, analisou o poder regional dentro da perspectiva da descentralização e, por meio dessa análise, procurou demonstrar o poder regional por uma ótica mais política e menos administrativa buscando enfatizar os aspectos dos interesses regionais utilizando-se da técnica de mobilização da periferia. O foco concentra-se na legitimação do poder na esfera dos municípios, por estes estarem mais próximos do POVO, os verdadeiros donos do poder na democracia (CASTRO, 1987).

O estudo de Castro (1987) busca expor a relevância dos interesses regionais (poder regional) no processo de descentralização política no período pré-constituinte brasileiro demonstrando aspectos relevantes pertinentes aos municípios. Ao longo do texto, são apresentadas iniciativas de desenvolvimento do poder regional a nível municipal, em diversas leis e constituições brasileiras desde a República Velha até a década de 1980, com o intuito de legitimar a importância do fortalecimento das relações intermunicipais (CASTRO, 1987).

### **4. Poder local: um tema em análise**

O artigo intitulado *Poder local: um tema em análise* de Fischer(1992) faz uma análise da natureza e significado do que é chamado de poder local, no qual se busca também a identificação de direções metodológicas e tendências apontadas pelos últimos estudos realizados sobre o tema. Inicialmente, Fischer(1992) busca explicar o conceito do termo “local” através da discussão sobre os principais sentidos que essa palavra pode ser compreendida. Em seguida, apresenta a perspectiva do poder local em relação com os outros níveis de poder (FISCHER, 1992).

Ademais, Fischer(1992) faz um ampla revisão literária sobre os principais autores e obras que estudam o campo de análise delimitado pelo conceito de local. Nessa pesquisa, Fischer (1992) identifica duas vertentes principais desses estudos: a primeira sendo a própria realidade com seus fatos concretos e a segunda, com o mesmo grau de importância, sendo representada pelas abordagens teóricas desenvolvidas por grupos europeus. Esta última polarizando-se entre a escola marxista de sociologia urbana e o chamado “funcionalismo institucional”. Por fim, identificou que mesmo a "nova safra" de pesquisadores herdaram de alguma forma, as ideias do marxismo ou do funcional-institucionalismo (FISCHER, 1992).

### **5. Alguns ousam chamá-lo de poder**

O texto de Hardy e Clegg(2001) tem como objetivo central a reconceituação do poder no meio literário e utiliza-se da reflexão histórica sobre o surgimento das organizações por intermédio das guildas dos tempos medievais para introduzir a discussão sobre as “vozes” que falam do termo “poder”, destacando as duas principais vertentes de pensamento teórico: a perspectiva funcionalista e a teoria crítica (HARDY; CLEGG, 2001).

Hardy e Clegg (2001) apresentam inicialmente o pensamento funcionalista citando Marx e Max Weber como sendo as vozes precursoras a tratar dos conflitos de interesses e de perceberem o poder como forma de dominação. Em seguida, discorrerem sobre as origens da corrente de teorias críticas que defendem que o poder não deriva das estruturas formais da organização apontando dentre outros autores Thompson e Crozier. Por fim, ao comparar essas duas visões observaram que ocorreu um distanciamento entre as duas perspectivas e poucos

estudos procuram estabelecer uma ligação das mesmas (HARDY; CLEGG, 2001).

## **6. O poder no contexto da decisão organizacional**

Leitão (1996), através do artigo *o poder no contexto da decisão organizacional*, busca demonstrar que a decisão organizacional só pode ser explicada levando-se em consideração as múltiplas relações das dimensões que a contextualizam, sendo que para ele, o poder seria uma dessas dimensões a ser destacada e estudada. O texto objetiva induzir reflexões e estudos futuros cujo método propicie uma visão compreensiva do processo de tomada de decisão (LEITÃO, 1996).

No referido estudo, examinam-se aspectos relevantes dessas relações, que mostram que a dimensão política não só influencia as decisões, como também integra uma estrutura mais ampla, associando-se a outras dimensões. Além disso, Leitão(1996) defende que a concepção de decisão não se baseia apenas nas estruturas formais da organização, mas, sim, no construto das relações, em que ocorre a interação entre essas estruturas formais e o comportamento dos atores que compõem o ambiente organizacional (LEITÃO, 1996).

Dessa forma, observa-se que Leitão (1996) utilizou três pressupostos para analisar o poder no contexto da decisão organizacional. Primeiro, o entendimento de uma visão compreensiva do tema ao aliar a estrutura de dominação organizacional com a concepção de poder. Segundo, a análise da dimensão do poder conectada a outras dimensões pertencentes ao fenômeno da decisão. E, por fim, a visão do indivíduo na sua integralidade buscando compreender a relação deste com as organizações (LEITÃO, 1996).

## **7. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**

No artigo *Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas*, Alcadipani e Crubellate(2003) buscaram problematizar, através da perspectiva epistemológica pós-moderna, parte do acervo literário nacional dos estudos que tratam sobre cultura organizacional brasileira. Para isso, inicialmente foram apresentados aspectos da ótica pós-moderna de análise, focando em suas contribuições para o estudo da cultura organizacional. Em seguida, desenvolve-se uma breve exposição das ideias centrais de artigos publicados nacionalmente, no intervalo de 1991 a 2000, que abordaram a cultura organizacional brasileira, buscando delinear suas características basilares (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Além dos estudos levantados na pesquisa bibliográfica, foram realizados estudos e análises sobre a influência de traços culturais característicos e tipicamente brasileiros nas organizações e como estes são tratados pelos pesquisadores. Por fim, Alcadipani e Crubellate (2003) concluíram que a maior parte dos estudos sobre cultura brasileira desenvolvidos no âmbito da administração abordam a temática de forma homogênea, sem dar importância à pluralidade e à heterogeneidade do Brasil e de suas organizações (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

## **8. Controle: perspectiva de análise na teoria das organizações**

No artigo *Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações*, Martins(2006) buscou promover uma discussão sobre o controle na teoria das organizações, utilizando-se, para isso, a abordagem da temática a partir de duas perspectivas distintas, uma de caráter funcionalista, com ênfase nos aspectos coordenativos e funcionais do controle em

relação à estrutura organizacional, e a outra de cunho crítico, enfatizando a explicitação das contradições sociais inerentes ao fenômeno (MARTINS, 2006).

Observa-se que, após apresentar os principais autores da corrente da “perspectiva organizacional-funcionalista”, Martins (2006) citou algumas limitações desse pensamento, tais como: ocultar o caráter opressor e alienante do controle e que as formas de controle são “naturais e eternas”. Ademais, o autor abordou a perspectiva sociológico-crítica que visualiza o controle como aquilo que assegura a manutenção das relações de poder, utilizando-se de fatores, como a opressão e a alienação dentre outros. Além disso, abordou a temática da economia política do poder por esta fazer parte da concepção sociológico-crítica (MARTINS, 2006).

## **9. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**

Pires e Macêdo (2006) colocam em discussão, por meio do artigo *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*, vários conceitos e abordagens relacionados aos aspectos da cultura organizacional brasileira. Os autores introduzem o texto ressaltando a importância de se compreender o papel da cultura organizacional no mundo globalizado repleto de interações. Em seguida, foram aludidos alguns expoentes das diferentes abordagens das temáticas da cultura e cultura organizacional, tais como: Fleury, Frost, Schein e Hofstede. Além disso, o texto também aborda as características e os aspectos relevantes da cultura das instituições públicas do Brasil (PIRES; MACÊDO, 2006).

Segundo o entendimento de Pires e Macêdo (2006), características como: centralização, autoritarismo, disfunções burocráticas, paternalismo e ingerência política influenciam o comportamento dos trabalhadores no âmbito das instituições de forma a afetar os processos organizacionais em relação às propostas de mudanças e inovações podendo impactar na formação dos valores e crenças organizacionais dentre outros. No final, os autores apresentaram características e fatores relevantes da cultura de organizações públicas no Brasil (PIRES; MACÊDO, 2006).

## **10. Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológicas para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição.**

O artigo intitulado *Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição* tem como objetivo estabelecer uma discussão sobre o campo epistemológico da ciência da administração subsidiando-se nas bases da administração política. Além disso, os autores Santos, Ribeiro, Ribeiro e Pinto (2017) propõem uma (re)interpretação crítica das dimensões das políticas públicas.

Inicialmente, os autores apresentam uma sinopse dos conceitos, das bases teórico-epistemológicas e metodológicas que cercam a temática. São trabalhados os conceitos da gestão como objeto da administração e da gerência com sua representação empírica, bem como busca-se associar gestão com a administração política e gerência à administração profissional. Em seguida, levanta-se a reflexão sobre a relevância do conceito de economia política cunhado por Adam Smith para o desenvolvimento do conceito de administração política (SANTOS; RIBEIRO; RIBEIRO; PINTO, 2017).

Por fim, Santos, Ribeiro, Ribeiro e Pinto (2017) tecem reflexões críticas sobre as contribuições da abordagem teórico-epistemológica e metodológica de perfil racionalista e, a partir disso, apresentam uma proposta teórica metodológica no que concerne à avaliação de políticas públicas à luz da teoria da administração política, integrando as dimensões de gerência e gestão, considerando-as como elementos indissociáveis do fator administrativo (SANTOS; RIBEIRO; RIBEIRO; PINTO, 2017).

## 11. Apreciação Crítica

Ao se realizar um exame sobre os assuntos abordados pelos escritos da Unidade em análise, observa-se que houve a predominância de alguns temas em relação a outros descritos no título da unidade IV, destacando-se dentre eles o poder e o estudo da cultura organizacional. As relações de poder, por exemplo, são discutidas sobre diversos aspectos desde a visão regional e local, passando pelo controle e pela tomada de decisão até mesmo na proposição de uma reconceituação do termo poder nas organizações.

Em se tratando do estudo e das discussões sobre o poder, observa-se um ponto prevaiente entre os textos que abordam a temática, que consiste na apresentação primariamente dos aspectos da perspectiva funcional e, logo após, a exposição de teorias e argumentos de cunho crítico àquela. Barrios e Piedrahita (2017), por exemplo, discorrem sobre o poder no management clássico-racionalista comparando com a corrente filosófica do vitalismo e, no final, criticam o caráter técnico-instrumental que passou a predominar no management.

Seguindo a mesma tônica de dualidade e crítica, Hardy e Clegg(2001), objetivando uma reconceituação do poder na literatura, apresentam as “vozes” que discutem o assunto confrontando a visão dos precursores do funcionalismo com os principais críticos deste, fechando o texto com a principal crítica ao fato de os novos estudos, cada vez mais, distanciarem as duas visões, pouco fazendo para buscar uma aproximação das mesmas.

Por sua vez, Martins (2006) utilizou-se do método de abordagem das perspectivas distintas para analisar os aspectos do controle nas organizações apontando as limitações da perspectiva organizacional-funcionalista e buscando demonstrar a visão sociológico-crítica que vê o controle como instrumento de asseguaração das relações de poder por meio da opressão e alienação dentre outros. Por fim, discorreu sobre a temática da economia política do poder alinhada à segunda corrente teórica.

Ainda sobre a análise das relações de poder, foi observada também a abordagem do poder nos âmbitos regionais e locais. Castro (1987) promoveu a discussão sobre a importância de se considerar as peculiaridades regionais, em específico intermunicipais, no período do Brasil pré-constituente, enquanto Fischer (1992) buscou analisar as direções e tendências dos estudos do poder local por meio de uma revisão da bibliografia. Em ambas as pesquisas, é possível depreender a necessidade de se estudar os diferentes aspectos locais, considerando os indivíduos envolvidos tendo em vista que, no período da realização dos estudos, observava-se a predominância de pesquisas funcionais-institucionalistas.

Quando se refere à análise do poder no contexto da decisão organizacional, verifica-se uma inteira adoção da ótica subjetivista por Leitão (1996) quando este estabeleceu pressupostos para condução da pesquisa, levando em consideração seus condicionantes ideológicos, das crenças e valores. A forma como é conduzido o artigo de Leitão (1996) em que o subjetivismo impera nas escolhas metodológicas poderia se enquadrar na crítica mencionada por Martins (2006) em que afirma que muitos autores aumentam o distanciamento entre as perspectivas funcionalistas e subjetivistas.

No que se trata do artigo, *Administração pública brasileira no século 21: seis*

*grandes desafios*, elaborados por Bueno, Breláz e Salinas (2016), observa-se alguns pontos destoantes dos outros estudos analisados. Nesse sentido, destaca-se a não identificação de métodos objetivos para escolhas dos temas e a exposição dos assuntos sem profundidade teórica. Por outro lado, os assuntos abordados fazem parte da vida moderna.

A abordagem da cultura organizacional, no presente estudo, apresenta-se, de certa forma, em consonância linear. Tendo em vista que tanto Alcadipani e Crubellate(2003) como Pires e Macêdo (2006) promovem discussões sobre a importância de compreensão das particularidades da cultura organizacional, e de maneira específica, citam a necessidade de reconhecer os traços da cultura organizacional brasileira no desenvolvimento das pesquisas. Em ambos os estudos se observa a preocupação da não generalização das pesquisas da cultura organizacional, considerando a grande heterogeneidade dos aspectos e das organizações brasileiras.

Por fim, Santos, Ribeiro, Ribeiro e Pinto (2017) estabelecem uma ampla discussão acerca das bases teórico-epistemológicas e metodológicas da administração como ciência, apoiando-se nos fundamentos da administração política. Observa-se que o debate teórico estabelecido se esforça para promover uma integração entre as dimensões subjetivas (políticas) e objetivas (práticas) que acomodam a ciência da administração, também representando estas pela concepção da dimensão da gestão e da gerência . Nesse sentido, percebe-se que os autores promovem a aproximação(convivência) entre os paradigmas defendida por Martins(2006).

A Unidade 4 intitulada *as organizações: natureza, cultura, poder, política, tecnologia e abordagens emergentes* apresenta uma visão heterogênea do estudo das teorias das organizações e de forma geral apresenta estudos críticos ao paradigma funcionalista organizacional. Observou-se que a maior parte dos artigos propõe discussões sobre a importância de se considerar os aspectos extrínsecos à estrutura formal das organizações, tais como: o poder local, o comportamento dos indivíduos, os aspectos políticos, dentre outros. Dessa forma, percebe-se que os estudos apresentados aspiram uma mudança de comportamento nas pesquisas futuras na direção de um pensamento mais holístico.

## Referências

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 43, n. 2, abr.-maio-jun, 2003, p. 64-77.

BARRIOS, E. V.; PIEDRAHITA, E. J. A epistemologia do poder no management clássico/racionalista. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 4, 751–767, 2017.

BUENO, R. L. P. Bueno; BRELÁZ, G.; SALINAS, N. S. C. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. *Revista Serviço Público*. Brasília, 67 (Especial) 7-28, 2016.

CASTRO, J. N. de. O poder regional – autonomia municipal e constituinte. *Revista de Administração Pública*, v. 21, n. 1, 1987.

FISCHER, T. Poder local: um tema em análise. *Revista de Administração Pública*, v. 26, n. 4, 1992.

HARDY, C.; CLEGG, S.R. Alguns ousam chamá-lo de poder. CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITÃO, S. P. O poder no contexto da decisão organizacional, *Revista de Administração Pública*, v. 30, n. 2, 1996

MARTINS, F. R. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. *Cadernos EBAPE.BR.*, v. 4, n. m1, 2006.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, 2006.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; RIBEIRO, M. M.; PINTO, F. L. B. Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição. *Cadernos EBAPE.BR*, v.15, n. 4, 939–959, 2017.

**Mapa mental 03: As organizações e sua natureza, cultura, poder, política, tecnologia e abordagens emergentes (Por José Roberto Carvalho Silva)**

Autor: José Roberto Carvalho Silva



## **1. A epistemologia do poder no management clássico/racionalista**

Edgar Varela Barrios, doutor em Administração pela Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC), em Montreal/Canadá e professor da Universidad del Valle, em Cali, Colômbia, e Ernesto José Piedrahita, especialista em Políticas Públicas membro do grupo Gespuv, também profissional na Universidad del Valle, são os autores do artigo “La epistemología del poder en el management clásico/racionalista”, e trazem ao leitor uma análise dos fundamentos epistemológicos do poder na gestão clássica-racionalista, descrevendo-os a partir de abordagens dos principais representantes dessa gestão – Barnard, Simon, Drucker, Crozier e Mintzberg.

Para atingir esse objetivo, os autores pretendem realizar uma revisão da corrente filosófica do vitalismo, porque consideram que os conhecimentos de gestão organizacional que foram elaborados nos EUA utilizam preceitos que visam disseminar ideias que defendem a dominação, a desigualdade natural e a liderança dos mais fortes ou melhores.

Citando a concepção de Simon (1965;1986), Barrios e Piedrahita (2017) dizem que a gestão racionalista desconsidera as particularidades da organização em diferentes contextos históricos e culturais. Segundo os autores, na gestão racionalista não há uma vinculação entre o fator individual ou elementos culturais que estão presentes na organização, com isso, a organização não é influenciada pelo ambiente. Percebe-se como a gestão racionalista considera as organizações como uma estrutura estática, que valoriza os objetivos organizacionais em detrimento aos pessoais.

E é para esse caráter contraditório da gestão racionalista que Barrios e Piedrahita (2017) apontam. Apesar de apresentar uma abordagem sistêmica dentro da organização, a gestão racionalista desconsidera a influência do ambiente na organização em prol de objetivos organizacionais, pois se estes forem atingidos é sinal que a organização é bem-sucedida. Logo em seguida, os autores explanam que esse paradigma racionalista permitiu a formulação instrumental de poder nas organizações, isto é, como ferramenta de dominação.

Após trazer abordagens de representantes da gestão racionalista, os autores concluem que o poder organizacional, a partir da visão dominante do paradigma racionalista, contribuiu para que organizações utilizassem ferramentas e tecnologias de dominação, sob emblemas de autoridade funcional e com apoio do aparato comunicacional. Além disso, os autores dizem que a gestão não tem a pretensão de realizar uma diferenciação ontológica entre o natural e o social, visto que é uma corrente que visa a um programa de ciência unificado.

Ao ler o artigo “La epistemología del poder en el management clásico/racionalista”, de Edgar Varela Barrios e Ernesto José Piedrahita, fui remetido ao embate entre monismo e dualismo nas ciências. O dualismo cartesiano e seu aforismo “penso, logo existo” provocou a cisão entre corpo e mente, sendo que esta, por ser dotada de racionalidade, pode explicar tudo que esteja fora dela, ou seja, o que é natural. Esse pensamento serviu de alicerce para o capitalismo e sua expansão, pois tudo que fosse natural poderia ser observado, explicado, apropriado, explorado para o proveito do homem.

O que temos atualmente, em termos de conhecimento construído, nada mais é do que reflexo de saberes ancorados no dualismo cartesiano. Se formos analisar de maneira profunda esses conhecimentos e a forma como foram construídos, perceberemos relações de apropriação, exploração e dominação. Pontos positivos do dualismo? Claro que temos. Por exemplo, os avanços científicos no diagnóstico e cura de doenças. No entanto, entendo que o

dualismo cartesiano causou mais implicações negativas na sociedade, seja na sua relação com a natureza ou na relação entre os seus próprios sujeitos.

Por isso, considero importante o resgate de uma visão monista na construção do conhecimento científico, em que o natural não seja subjugado ou dominado pelo racional, e, sim, que ambas dimensões sejam vistas como atuantes em um todo harmônico.

## **2. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios**

O artigo “Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios” é de autoria dos professores Ricardo Luiz Pereira Bueno, Gabriela de Brelàz e Natasha Schmitt Caccia Salinas, sendo que os dois primeiros são doutores em Administração e professores da Universidade Federal de São Paulo, enquanto a última é doutora em Direito e professora da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro.

No artigo em comento, os autores lançam um olhar para seis desafios que a administração pública precisará lidar e que estudiosos e especialistas que atuam na administração pública também se debruçaram para apresentar soluções, são eles: o governo aberto, o combate à corrupção, o desafio das parcerias, a prestação de serviços baseadas em conhecimento, o compartilhamento dos serviços de apoio e, por último, o processo de tomada de decisão. No entanto, fica claro para os autores que existem outros desafios, mas que escolheram esses seis porque entendem que dominarão os trabalhos de estudiosos e especialistas que atuam na administração pública brasileira (BUENO; BRELÀZ; SALINAS, 2016).

Assim, o objetivo deles é fomentar o debate desses seis desafios na administração pública brasileira, de modo que ocorra o aprofundamento e o desenvolvimento de discussões sobre esses desafios em vários enfoques (BUENO; BRELÀZ; SALINAS, 2016).

No primeiro desafio exposto, promoção de um governo aberto, os autores do artigo, com base em Tatagiba, (2002 e 2004); Teixeira, (2000); Lüchmann, (2007); Avritzer, (2002, 2003 e 2009); Sanchez, (2004); Wampler, (2007) e Lavalle; Houtzager; Castello, (2006), trazem que já existe um vasto debate sobre a participação da sociedade civil no meio público, uma vez que o incentivo para a participação dos cidadãos na elaboração de políticas públicas é um meio para sedimentar a democracia.

Para que essa participação seja mais efetiva e de qualidade, Ricardo Bueno, Gabriela Brelàz e Natasha Salinas (2016) apontam para o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação como um elo para a criação de novos espaços de participação, nos quais a sociedade possa debater sobre assuntos que impactam diretamente no seu cotidiano, como também realizar o controle social das políticas públicas implementadas pelos governantes.

Em seguida, os autores utilizam os termos governo eletrônico, e-gov, e-democracia, e-participação e e-governança para afirmar que eles têm em comum o uso das TICs como ferramenta mediadora na relação entre cidadãos e Estado. Com isso, com base em Cunha e Miranda (2013), Ricardo Bueno, Gabriela Brelàz e Natasha Salinas (2016) explanam que as tecnologias da informação e comunicação permitem uma comunicação entre Estado e cidadão, de maneira que este último possa acompanhar e fiscalizar as ações dos governos locais, como também participar do processo decisório.

Nesse ponto do artigo, tem-se a noção da definição de governo aberto, na qual sua importância vai além da necessidade de transparência nas ações governamentais, pois abarca também a participação social na construção das políticas públicas, na fiscalização dos gastos e na atuação dos agentes públicos, tudo isso em prol de auxiliar os governantes na tomada de decisão sobre os gastos públicos.

O segundo desafio é o combate à corrupção. Para os autores, esse é um dos principais problemas que afetam o Brasil por causar impactos diretos no desenvolvimento econômico do país. Aqui, tendo como referência Lessig (2013) e Thompsom (1995), Ricardo Bueno, Gabriela Brelàz e Natasha Salinas (2016) ressaltam a importância em se diferenciar a corrupção individual da corrupção institucional: esta se relaciona ao ganho político do funcionário público enquanto aquela, ao pessoal.

Para Ricardo Bueno, Gabriela Brelàz e Natasha Salinas (2016), com base em Wiliamson (2014), a prestação de serviços baseada em conhecimento é um desafio porque trata de oferecer serviços de acordo com informações prestadas dos próprios usuários, ou seja, o poder público, por meio de tecnologias da informação e comunicação, coleta dados dos usuários para ofertar serviços de maneira personalizada, de modo que consiga atender as necessidades específicas do cidadão.

O debate sobre o desafio dos serviços compartilhados, segundo Ricardo Bueno, Gabriela Brelàz e Natasha Salinas (2016), ainda é incipiente no Brasil e consiste em proporcionar mais eficiência às atividades desenvolvidas pelo ente, visto que a prestação dos serviços fica a cargo de um ente, que compartilha com os demais e cobra pelo serviço prestado ou divide o custo com outras entidades.

O último desafio é o da tomada de decisão. Nele, Ricardo Bueno, Gabriela Brelàz e Natasha Salinas (2016) dizem que seu debate é importante porque, juntamente com o processo decisório, ajudam a compreender processos sociais e arranjos organizacionais, “reconhecendo formalmente aspectos políticos cruciais às políticas públicas” (2016, p. 23).

Em suma, na leitura de “Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios”, um ponto observado na construção do artigo foi que Ricardo Bueno, Gabriela Brelàz e Natasha Salinas consideram o combate à corrupção como “um dos principais problemas que afligem o Estado brasileiro” (2016, p. 12), entretanto, trazem poucas reflexões sobre esse desafio. Apesar disso, os autores lançam um olhar importante sobre os desafios que ocuparão um espaço consistente de debate em futuros trabalhos de estudiosos e especialistas que atuam na administração pública brasileira.

Ademais, a questão da gestão pública participativa é um tema que se impõe forçosamente e de maneira progressiva na administração pública brasileira, pois o incentivo à participação dos cidadãos na gestão pública possibilita uma oferta de serviços de acordo com as necessidades deles, assim como pode gerar um comportamento de corresponsabilização, ou seja, ao participar dos processos de elaboração e fiscalização das políticas públicas, vislumbra-se que o cidadão adquira um comportamento de responsabilização pelos rumos da sua gestão pública local.

### **3. O poder regional: autonomia municipal e constituinte**

O artigo “O poder regional – autonomia municipal e constituinte”, de José Nilo de Castro, Doutor em Direito Administrativo e em Direito Público, pela Université de Droit, d’Économie et de Sciences Sociales de Paris, França, falecido no ano de 2021, aborda o poder regional mais numa visão política do que administrativa, dentro da perspectiva da descentralização.

Segundo o autor do artigo, a análise do poder regional, dentro da perspectiva da descentralização, permite identificar os interesses regionais e também se relaciona ao aumento das liberdades locais.

Para realizar essa análise, José Nilo de Castro (1987) expõe dispositivos constitucionais pretéritos que incentivavam a descentralização e conclui que são nos

municípios que as normas constitucionais produzem a manifestação dos interesses regionais, isto é, as normas jurídicas provam a existência de interesses regionais e precisam protegê-los.

Em prol da descentralização, o autor enfatiza que no Brasil as realidades sociais e econômicas variam de acordo com o território, mas que, não obstante, há um tratamento uniforme, ou seja, a aplicação de recursos e a tomada de decisões não leva em consideração as peculiaridades locais.

De acordo com Castro (1987), ao reconhecer o poder regional, a descentralização dos poderes estatais ganha solidez, sendo que o poder é redimensionado para as necessidades do povo. Conforme Lassale (1985, apud Castro, 1987) os fundamentos reais de poder encontram-se no povo, sendo o poder regional a realidade fundamental.

Por fim, o artigo “O poder regional – autonomia municipal e constituinte”, de José Nilo de Castro, traz uma valorosa contribuição, pois, escrito em 1987, já levanta um debate sobre a questão da descentralização e a importância do poder regional na melhoria da prestação dos serviços públicos. Infelizmente, ainda presenciamos discussões escassas no legislativo brasileiro sobre a redefinição do pacto federativo e, quando surgem, acabam por serem escanteadas por interesse do executivo federal.

Ao ler o artigo de José Nilo de Castro (1987), percebe-se um ponto em comum com o artigo “Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios”, de Ricardo Luiz Pereira Bueno, Gabriela de Breláz e Natasha Schmitt Caccia Salinas. Por caminhos diferentes, os estudos defendem uma maior participação social na gestão pública, seja na elaboração ou na fiscalização, até porque o melhor balizador para se saber se as políticas públicas estão atingindo seus objetivos é o povo, o usuário do serviço público.

#### **4. Poder local: um tema em análise**

O artigo “Poder local: um tema em análise” tem como autora Tânia Maria Diederichs Ficher, pós-doutorado em Administração pela Universidad Autónoma de Madrid, Espanha, pelo Institut de Hautes Études de l’Amérique Latine (IHEAL), França e pelo Centre de Sociologie des Organisations, França, e professora da Universidade Federal da Bahia.

No artigo em comento, a autora faz uma “análise do local”, no sentido de um espaço de relações no qual atores se articulam e se sobrepõem em torno de interesses, recursos e valores (FISCHER, 1992).

Seguindo sua linha de investigação, a autora comenta que o poder possui um caráter relacional recíproco, como também um caráter de desequilíbrio, no qual uns exercem o poder e outros se submetem a ele. Nessa esteira, Tânia Fischer (1992), com base em Biarez (1989) e Gaudin (1990), afirma que o poder local também é resultado de institucionalização de uma estrutura política, entre governantes e governados, e alerta para o comportamento de se olhar para o poder local a partir de análises globalizantes, ou seja, a conexão entre poder local e poder global não pode ser considerada como uma simples relação de dominação, mas como uma rede de articulação entre coletividades.

Com isso, a autora entende o local como um nível de poder em que é construído pela interação de diversos atores e possui sua história, relações sociais, identidades, enfim, suas especificidades. Ao longo do artigo, Tânia Fischer traz a evolução do conceito de poder local e cita três abordagens: marxismo, institucional funcionalismo e político-filosófico.

Essas abordagens indicam três direções sobre a análise do poder local, mas para Tânia Fischer (1992), com base em Coing, a análise do poder local não pode se circunscrever a uma análise isolada das relações sociais, e, sim, uma análise da própria relação social e da nova configuração que dela se delinea.

Assim, o artigo de Tânia Fischer (1992), apesar de curto, é denso e sua proposição é de avanço na análise do poder local a fim de se criar um novo padrão de gestão pública, padrão esse que leve em consideração a interação dos atores sociais com o poder público.

Tomando por base os artigos “Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios” e “O poder regional – autonomia municipal e constituinte”, juntamente com o de Tânia Fischer (1992), percebem-se aspectos da teoria da Gestão Social ao se ler nos três artigos mencionados a defesa da participação social no meio público. A construção e a fiscalização das políticas públicas devem contar com a participação de sociedade, de maneira que a gestão pública ocorra por um processo dialógico e participativo.

## **5. Alguns ousam chamá-lo de poder**

Em “Alguns ousam chamá-lo de poder”, Cynthia Hardy, professora da Universidade de Melbourne, e Stewart Clegg, sociólogo e teórico organizacional australiano, objetivam explorar as diferentes perspectivas sobre o conceito de poder para poder reconceituá-lo, como forma de promover a ação coletiva.

No começo do capítulo, os autores trazem a diferenciação do conceito de poder entre Marx e Weber; este entendia que o poder era resultado tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações, enquanto aquele considerava que derivava exclusivamente da propriedade e do controle dos meios de produção. Então, para Hardy e Clegg (2001), os escritos de Weber indicaram que os membros da organização, ao fazer uso do conhecimento, possuem alguma criatividade, discernimento e meios para uso do poder. Já em Marx, os membros possuem apenas discernimento e estratégias de ação.

Mais adiante, Hardy e Clegg (2001) trazem várias pesquisas de teóricos do management, nas quais o conceito de poder gira em torno da posse de recursos ou da posição hierárquica na estrutura organizacional.

De acordo com Arroyo et al. (2019), Hardy e Clegg chamam a atenção para três pontos:

- I. o tema poder não pode ser analisado apenas como “legitimidade” ou “ilegitimidade” da abordagem funcionalista;
- II. o estudo do tema poder apresenta várias perspectivas, assim, não pode ser analisada apenas por uma única forma
- III. o estudo de poder precisa ser visto em sua totalidade.

Portanto, em “Alguns ousam chamá-lo de poder” conclui-se que Hardy e Clegg (2001) inserem-se numa abordagem crítica, uma vez que remetem a autores – Marx e Weber – que denunciam o poder como dominação nas organizações, visando emancipar o trabalhador. Além disso, ao defender um estudo sobre poder com várias perspectivas, os autores também privilegiam um intercâmbio de conceitos e visões em detrimento de apenas um ponto de vista.

## **6. O poder no contexto da decisão organizacional**

No artigo “O poder no contexto da decisão organizacional”, Sérgio Proença Leitão, doutor pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e professor da Universidade Católica do Rio de Janeiro, objetiva explicar que a decisão organizacional é resultado de um contexto com variadas relações e que, para ser entendida, precisa ser vista como um processo dinâmico, multirrelacional, que se desenvolve numa organização.

Para isso, o autor começa explanando que para se compreender as decisões estratégicas é necessário adentrar um nível mais profundo das organizações: o das relações entre os atores. De acordo com Leitão (1996), o contexto da decisão nas organizações é explicado por uma interação entre a estrutura formal e o comportamento dos atores que dela fazem parte.

Nessa esteira, há um deslocamento para entender o poder no contexto da organização: de um evento isolado, no qual os gestores utilizavam a estrutura formal para obter a dominação dos membros da organização, passou a ser compreendido como uma rede de relações que se processam na organização e que ocorre de maneira complexa, em que a organização influencia, mas também é influenciada.

Ao se debruçar sobre a análise e o estudo do poder, Leitão (1996) expõe três níveis de análise que são habitualmente utilizadas para entender o poder: a primeira diz respeito à relação entre as classes hegemônicas e as demais classes sociais; a segunda considera as relações entre as organizações e seus participantes e a terceira enfatiza as relações entre os membros no interior da organização.

Para o autor, esses níveis de compreensão do poder não se excluem, pois estão em constante interação. Assim, para concluir, Sérgio Leitão (1996) destaca três convicções: ao analisar o contexto do poder como estrutura de dominação e como uma característica presente nas relações interpessoais, os teóricos contribuem para uma visão “compreensiva” do fenômeno poder.

A segunda convicção é que essa visão “compreensiva” se conecta a outras, então, é necessário olhar para o todo das relações, visto que o poder não se apresenta de maneira isolada nas organizações. A terceira e última convicção defende a busca pela integralidade nas pesquisas organizacionais, uma vez que o que se verifica no comportamento de pesquisadores é uma análise fragmentada em detrimento do todo.

Em resumo, da leitura do artigo conclui-se que Sérgio Leitão (1996) adota uma perspectiva epistemológica pós-moderna, apontando para o comportamento dos pesquisadores que realizam análise nas suas pesquisas de maneira homogênea e também desconsideram a pluralidade de aspectos que interferem e influenciam no fenômeno estudado. No estudo em questão, o processo decisório precisa ser entendido como rede de relações que se influenciam mutuamente e que, como cada relação contém suas especificidades, é necessário que o pesquisador adentre as nuances da relação a ser analisada para que se possa compreender o fenômeno no todo.

Além disso, o artigo trouxe dois pensamentos: o movimento de Sérgio Leitão (1996) para se analisar o contexto de poder tem características da síntese filosófica, ou seja, um movimento dialógico no qual se aprofunda nas partes e depois as reúne para se chegar ao todo.

O outro pensamento foi lembrar uma lenda Hindu, na qual sete cegos queriam competir para saber quem era mais sábio. Um deles, cansado da disputa, vai embora e depois retorna montado num elefante. Os demais queriam saber que animal era aquele e, pegando em partes diferentes, imaginaram um animal distinto. Como houve discussão para saber quem estava certo, pediram para um garoto desenhar o animal e, ao sentir o contorno do desenho, concluíram que estavam todos certos. Então, o cego que foi embora e retornou montado no elefante afirma: “É assim que os homens se comportam perante a verdade. Pegam apenas uma parte, pensam que é o todo, e continuam tolos!”

Com as devidas precauções comparativas, entendo que Sérgio Leitão (1996) está apontando algo no seguinte sentido: ao explicar um fenômeno, o pesquisador direciona sua

atenção para uma parte em detrimento do todo, construindo conhecimento de maneira insuficiente, enviesada.

## **7. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**

O presente artigo, de Rafael Alcadipani da Silveira, professor titular da FGV EAESP, e João Marcelo Crubellate, doutor em administração de empresas e professor da Universidade Estadual de Maringá (PR), visa problematizar parte das pesquisas e estudos nacionais sobre cultura organizacional brasileira. Os autores analisaram artigos escritos entre 1991 e 2000 acerca do referido tema e verificaram que os estudos produzidos nesse período a diversidade de nosso país e das organizações.

Logo no início do artigo, os autores já mostram que o trabalho possui uma análise baseada na perspectiva epistemológica pós-moderna, uma vez que pretende trazer um olhar diferente sobre as formas de pensar e pesquisar a sociedade. Ainda segundo Alcadipani e Crubellate (2003), apesar de receber críticas de diversos autores, a utilização da perspectiva epistemológica pós-moderna aumentou de maneira significativa para se realizar a análise organizacional.

Dentro dessa análise, a cultura organizacional também foi problematizada por diversos autores a partir de uma epistemologia pós-moderna. Para os autores, a cultura é vista como ambígua, devido seu caráter multifacetado e complexo em suas relações, ou seja, analisar a cultura organizacional é estar preparado em lidar com um contexto com vários significados que estão em constante interação e se modificando continuamente.

Segundo Martin (1992, apud ALCAPANI; CRUBELLATE, 2003), a cultura organizacional é considerada como uma rede de membros que mantém relações entre si e com a organização e “seus envolvimento, suas identidades subculturais e suas autodefinições individuais são flutuantes e dependentes do assunto em que estão atuando em um dado momento” (p. 66).

Nessa esteira, Alcapani e Crubellate (2003) afirmam que o pós-colonialismo, vertente que está inserida dentro da perspectiva epistemológica pós-moderna, vem ganhando impulso por críticas a práticas ocidentais que ignoram a existência de outras realidades e outras formas de conhecimento. Com isso, por utilizar parâmetros ocidentais e excluir realidades culturais específicas, percebe-se o caráter precário acerca da noção de cultura organizacional dentro da perspectiva dominante.

Como exemplo, os autores do artigo citam que os estudos por eles analisados sobre cultura organizacional no Brasil são influenciados pelo estudo de Hofstede (1991). Resumindo, Geert Hofstede é um psicólogo holandês que elaborou um estudo na empresa americana IBM e nas filiais da empresa, em mais de 50 países, procurando identificar diferenças nos sistemas nacionais de valores, caracterizando as culturas de cada país em cinco dimensões: distância do poder, coletivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade, aversão à incerteza e orientação para o curto ou longo prazo.

Daí surge o questionamento: que tipo de conhecimento é gerado ao analisar a cultura de uma organização brasileiro a partir de parâmetros construídos no exterior, que não levam em conta a realidade local e nem as especificidades do nosso país? A crítica de Alcapani e Crubellate (2003) não recai sobre a pesquisa de Hofstede, mas na maneira como pesquisadores aplicam os mecanismos dessa pesquisa de forma generalizada sem levar em

conta os traços gerais e específicos da cultura brasileira.

Por fim, Alcapani e Crubellate (2003) apontam que o resultado de suas discussões no artigo defende a elaboração de estudos culturais na teoria da organização com um olhar mais específico, englobando também aspectos locais da cultura organizacional.

Sobre o artigo, Alcapani e Crubellate (2003) abordam um ponto crucial sobre o conhecimento: a maneira como ele é construído. O que é elaborado nos EUA e Europa é importante e precisa ser observado/analísado, no entanto, o que se discute é a importação e aplicação de estudos elaborados neles para uma realidade cultural brasileira que apresenta peculiaridades vistas apenas no país. O intercâmbio de estudos é importante para gerar conhecimentos, mas a aplicação indiscriminada de modelos produzidos fora do país contribui para gerar conhecimentos superficiais e distantes da realidade.

Sendo assim, no que pese as críticas de ser um conjunto de ideias e não possuir rigor científico, a perspectiva epistemológica pós-moderna tem seu valor por abrir um espaço de debate para se contestar padrões, visões, modelos de pesquisa e defender um “olhar para si” de quem está pesquisando, principalmente dos países menos desenvolvidos.

## **8. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações**

O presente artigo “Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações” é de autoria de Fernando Ramalho Martins, doutor em sociologia pela UFSCAR e professor da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, e tem como objetivo discutir o controle na Teoria das Organizações. Para realizar esse objetivo, o autor aborda três perspectivas da teoria administrativa: a primeira de caráter funcionalista; a segunda, de cunho crítico e, por fim, uma abordagem focada na economia política do poder, por considerar que ela vai ao encontro com a perspectiva crítica.

Para tratar dessas três perspectivas, o autor explica que seguirá dois movimentos: o primeiro é mostrar a noção de controle pelo enfoque organizacional-funcionalista – ainda utilizado na maioria das análises dos estudos organizacionais – e pelo enfoque sociológico-crítico. O segundo movimento será trazer a abordagem da economia política do poder, a fim de fortalecer a perspectiva crítica.

Antes de conceituar o controle na perspectiva organizacional-funcionalista, Martins (2006) apresenta a definição de função. Conforme Radcliffe-Brown (1973, apud Martins, 2006), o conceito de função está relacionado ao pensamento sistêmico, isto é, refere-se à ideia de unidades que desempenham papéis para a sobrevivência do todo. Para deixar mais claro, Martins (2006) utiliza o exemplo do corpo humano, no qual cada órgão desempenha uma função para a manutenção do conjunto orgânico.

Utilizando a ideia de sistema, Martins (2006) diz que o controle, então, tem uma função: lutar pela sobrevivência do sistema por meio do processo de adaptação. Levando para o contexto da organização, Martins (2006), citando Hatch (1997), explica que o controle é responsável por alcançar os objetivos e metas organizacionais. Por ser um ambiente com vários membros que possuem interesses diferentes, o controle teria a função de conciliar esses interesses em prol de objetivos organizacionais. Então, essa seria a definição de controle na perspectiva organizacional-funcionalista.

Pelo enfoque sociológico-crítico, o controle é visto como mais um elemento de dominação, isso porque, tomando por base o referencial marxista, ele é utilizado para fiscalizar o trabalho desempenhado pelos membros da organização, se estão seguindo as normas, se apresentam rendimento. Portanto, o controle relaciona-se com o “recalcamento e à

determinação do agir do indivíduo por algo externo a ele – tolhendo-lhe a autonomia sobre seus atos e sua vida” (MARTINS, 2006, p. 8).

Nesse ponto, Martins (2006) escreve que essa conotação de controle pelo enfoque sociológico-crítico é compartilhada pela abordagem da economia política de poder. Conforme o autor do artigo, a noção de controle se assemelha tanto na perspectiva sociológico-crítica quanto na da economia política do poder. Então, essas duas abordagens se complementam ao denunciar que o controle tem ligação direta com relações de dominação, legitimando e garantindo a permanência dessas relações. Em suma, para Martins (2006), a pouca utilização de teorias críticas em análises organizacionais é resultado de uma dominação do funcionalismo nas teorias administrativas.

O artigo de Fernando Ramalho Martins é bem interessante por mostrar como as teorias sociológico-crítica e a da economia política do poder convergem entre si para denunciar a predominância de um paradigma na administração – funcionalista –, que tem como objetivo manter o *status quo* nas relações de poder.

Um dos pontos do artigo que chama atenção é o que traz o seguinte dado: na década de 90, apenas 2% dos artigos publicados em periódicos nacionais de administração continham uma visão crítica. Espero que esses números tenham aumentado no decorrer dos anos. Ler essa informação cria um sentimento de desalento, pois demonstra que uma parcela significativa da produção de conhecimento nacional visa comentar o que já foi produzido. Não que isso seja de todo negativo. Mas o processo não pode parar aí, precisa continuar rumo à criação de novos debates, novos conhecimentos. Para isso, o pesquisador precisa se arriscar na elaboração do novo ou então continuar produzindo e reproduzindo conforme um paradigma de pesquisa hegemônico que constrói o conhecimento de maneira superficial.

## **9. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**

Em “Cultura organizacional em organizações públicas do Brasil”, José Calixto de Souza Pires, mestre em psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás e professor da Faculdade Alfredo Nasser, e Kátia Barbosa Macêdo, doutora em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pós-doutora em educação pela Universidade Estadual de Campinas e CNAM – França, e professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, discutem conceitos e abordagens que favorecem a compreensão de elementos que dizem respeito à cultura organizacional de organizações públicas no Brasil.

Para isso, os autores apresentam características da cultura em organizações públicas, de modo a explicar como a relação dentro delas interfere na maneira como os membros dessas organizações desempenham suas atividades. Os autores salientam que realizar tal tarefa é importante para, por exemplo, definir processos internos dentro dessas organizações.

No início do artigo, Pires e Macêdo (2006) dizem que o mundo do trabalho atravessa intensas transformações e que nesse contexto os membros das organizações passam a ser fonte de interesse por serem responsáveis pela competitividade das organizações. Nesse ambiente de transformações, a cultura surge como um elemento crucial para se entender o fenômeno organizacional.

Tendo como referência as organizações públicas no Brasil, os autores apontam que as transformações no mundo do trabalho se apresentam num cenário de disputa, na qual verifica-se um choque entre a adoção de práticas inovadoras na organização e a burocracia que já se encontra instalada. Então, as organizações públicas precisam lidar com o “novo”, sendo que uma forma de se compreender como essas intervenções ocorrem é por meio da análise da cultura organizacional.

Analisando o conceito de cultura, Pires e Macêdo (2006) asseveram que, quando indivíduos se organizam para desempenhar uma determinada tarefa e, nesse processo de interação entre os membros, há a construção de valores, crenças, hábitos, isso é sua cultura. Assim, para os autores, o conceito de cultura está atrelado a modos de pensar, agir e sentir, que são compartilhados por pessoas que fazem parte de um grupo, e que, por serem integrados e partilhados passam a orientar as ações dos membros do grupo. Trazendo para o contexto brasileiro, Pires e Macêdo (2006) trazem visões de alguns estudiosos brasileiros – Roberto da Matta e Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, por exemplo – que desenvolveram estudos sobre a análise da cultura no Brasil.

A partir dessa explanação, os autores adentram a relação entre organizações e cultura organizacional, mostrando diversas abordagens sobre cultura organizacional, tendo como referência perspectiva de Hofstede, por compreenderem que o estudo dele traz uma abordagem sistêmica aberta, o que aumenta a possibilidade de compreensão da cultura organizacional.

Por fim, Pires e Macêdo (2006) buscam conceituar e caracterizar as organizações públicas. Para eles, essas organizações consistem em prestar serviços públicos para a sociedade, no entanto, devido serem predominantemente burocráticas, ofertam serviços públicos ineficientes. Então, por perceberem uma cultura no setor público avessa a mudanças e melhoria na prestação dos serviços que os autores propõem a participação da sociedade organizada, pois só com a participação da sociedade é possível vislumbrar mudanças na forma de se organizar e agir das organizações públicas.

As reflexões trazidas pelo artigo de José Calixto de Souza Pires e Kátia Barbosa Macêdo (2006) são importantes por discutir pontos que possibilitem compreender a cultura nas organizações públicas no Brasil, mas chamou a atenção para a tentativa de generalização acerca do poder público. Os autores trouxeram dados de uma pesquisa num Hospital Público do Rio de Janeiro, na qual buscava-se investigar a visão de gerencialismo, cultura, representações, valores e expectativas entre os trabalhadores públicos de saúde.

O resultado da pesquisa foi que o serviço público “é percebido como um terreno onde predominam o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas” (2006, p. 99). Certamente, se a mesma pesquisa fosse realizada em outros órgãos, em outros municípios e de diferentes estados brasileiros traria um resultado diferente.

Ademais, é salutar a defesa dos autores para a continuidade de projetos no setor público, visto que a descontinuidade de políticas públicas só traz prejuízos para a população e demonstra a ineficiência dos nossos gestores no que concerne ao processo de planejamento, implementação e avaliação dessas políticas.

## **10. Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição**

O presente artigo, de Reginaldo de Sousa Santos, com doutorado em Economia pela Universidade Estadual de Campinas e professor titular na Universidade Federal da Bahia; Elizabeth Matos Ribeiro, doutora em Ciências Políticas e da Administração pela Universidade de Santiago de Compostela, Espanha, e professora da Universidade Federal da Bahia; Mônica Matos Ribeiro, doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia e professora da Universidade do Estado da Bahia, por fim, Fabiane Louise Bitencourt Pinto, doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais e pertencente à carreira de

Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB), fornece ao leitor uma leitura na qual discutem o campo epistemológico da ciência da administração.

Iniciando a leitura do artigo, depreende-se que os autores reclamam para a administração seu status científico, tornando-a um campo de conhecimento autônomo. Isso se deve porque, durante muito tempo, ela esteve implicada em atender às demandas técnicas do sistema socioeconômico capitalista. Todavia, conforme Correa e Jurado (2003, apud SANTOS et al., 2017), a administração consegue resolver as análises teóricas/abstratas e empíricas próprias dos fatos e atos administrativos ou dos saberes e práticas administrativas, sendo assim, possuidora de meios teóricos e metodológicos capazes de re(interpretar) a realidade social e organizacional, como também transformá-la.

E qual é o papel da administração política nessa discussão do artigo? Para os autores, o conceito dela contribui ao oferecer à ciência da administração um status científico. Pela leitura do artigo, percebe-se que economia política e administração política atuam de maneira imbricada: enquanto aquela seria responsável por definir *o que, por que e para que produzir*, a esta caberia definir *como* conduzir ou colocar em prática as relações sociais de produção. Nesse sentido, de acordo com Santos et al. (2017), a administração política integra as dimensões da reflexão e ação administrativas, assumindo o papel pela definição e aplicação de métodos e técnicas que contribuam para melhorar os resultados dos negócios e da vida social.

Para clarificar a discussão sobre essas dimensões – reflexão e ação administrativas – os autores, com base em Santos, Ribeiro e Chagas (2009), trazem uma distinção nos conceitos entre administração, gestão e gerência, sendo que administrar assume a ideia de dirigir uma dada ação para alcançar uma certa finalidade. Já gestão é compreendida como “a concepção das formas de condução das relações sociais de produção, circulação e distribuição, observadas em quaisquer níveis de organização humana (individual, organizacional e coletiva) e que assumem a dimensão de objeto científico da administração política” (SANTOS et al., 2017, p. 945). Já a gerência é “definida como a ação, o ato de fazer, a materialização daquilo que fora concebido no plano da gestão e que compreende a manifestação concreta do conceito de administração profissional” (SANTOS et al., 2017, p. 945).

Santos et al. (2017) explica que a redefinição dos conceitos de gestão e gerência à luz da administração política é importante porque se não ocorrer mudanças nos conceitos dessas dimensões e “não se criar os instrumentos para compreender melhor a realidade social e organizacional, certamente não haverá possibilidade de promover transformações nas formas de administrar, de conduzir as relações sociais e organizacionais” (SANTOS et al., 2017, p. 946). Nessa esteira, os autores estão apontando para a precariedade dos estudos baseados em abordagens administrativas que utilizam metodologias pragmáticas, cujos dados estão permitindo aos estudiosos e pesquisadores “apresentar generalizações falseadas sobre a validade do conhecimento acerca da administração política e, em especial, da administração pública” (SANTOS et al., 2017, p. 947).

Então, a proposta teórico-metodológica da administração política possibilita à administração promover uma análise mais crítica e contextualizada da realidade em detrimento da metodologia superficial e circunstancial predominantemente guiada por estudos de casos. Como contraponto, os autores defendem os estudos censitários, uma vez que buscam “avançar em direção a uma compreensão mais ampla do funcionamento e dos resultados das ações do Estado e das relações deste com a sociedade” (SANTOS et al., 2017, p. 947).

Já no final do artigo, os autores destacam as contribuições dessas novas bases teórico- metodológicas para analisar e avaliar políticas públicas. No artigo, eles trazem um estudo, com base nessa nova abordagem teórico-metodológica, que foi aplicado à realidade das políticas de saúde, educação e segurança pública junto ao município de Itabuna (BA) e argumentam que, ao realizar uma pesquisa de avaliação de políticas públicas, tendo como referência o olhar da administração política, é indispensável levar em conta o contexto no qual ação é analisada, evitando utilizar metodologias que muitas vezes atendem a interesses desconhecidos para priorizar o uso de filosofias populares, por exemplo, da pedagogia do oprimido, de Paulo Freire (1987).

Concluindo, o artigo traz uma robustez conceitual digna do debate que se está levantando, mas a proposta de construção de novas bases teórico-epistemológica e metodológica dá conta do que propõe: reconhecer a administração uma ciência como um campo de conhecimento autônomo, capaz de construir conhecimento próprio. Chama a atenção também como o artigo congrega reflexões que nos remetem à teoria crítica, à administração política, à filosofia da libertação, à pedagogia do oprimido, enfim, a teorias alternativas que denunciam o viés de teorias administrativas tradicionais que visam manter o status quo nas relações de poder.

E um questionamento que surgiu com a leitura do artigo é a questão da construção do conhecimento. Alguns textos dessa unidade apontam para o caráter superficial e distorcido do conhecimento que é gerado pelas pesquisas com abordagem funcionalista. Daí veio a indagação: até que ponto o resultado dessas pesquisas pode ser considerado conhecimento?

## Referências

- ALCADIPANI, R; CRUBELLATE, J M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 43, n. 2, abr.-maio-jun, p. 64-77. 2003.
- ARROYO, Cristiane Sonia; GALLI, Lesley Carina Lago Attadia; MAEMURA, Marcia Mitie Durante ; GALLI, Rafael Altafin . **Discussões sobre o poder organizacional entre 2000 e 2019**. In: 30o ENANGRAD, 2019, Uberlândia MG. 30o Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, 2019.
- AVRITZER, L. **Democracy and the public space in Latin America**. Princeton: Princeton University Press, 2002.
- AVRITZER, L.; Navarro, Z. (Orgs.). *A inovação democrática no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2003.
- AVRITZER, L. (Org.). *Experiências nacionais de participação social*. Minas Gerais: UFMG; São Paulo: Cortez, 2009.
- BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BARRIOS, Edgar Varela. V.; PIEDRAHITA, Ernesto José. **A epistemologia do poder no management clássico/racionalista**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 4, 751–767, 2017.
- BIAREZ, S. **Le pouvoir local**. Paris, La Vie Politique, 1989.
- BUENO, R. L. P. Bueno; BRELÀZ, G.; SALINAS, N. S. C. **Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios**. *Revista Serviço Público*. Brasília, 67 (Especial) 7-28, 2016.
- CASTRO, J. N. de. **O poder regional** – autonomia municipal e constituinte. *Revista de Administração Pública*, v. 21, n. 1, 1987.
- CROZIER, M. **Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel**. Paris: Seuil, 1963.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva**. México: Alianza Editorial, 1990.
- CUNHA, M. A. V. C; MIRANDA, P. R. M. Uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. **Revista Organização & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 543-566, 2013.
- DRUCKER, P. **The practice of Management**. Nueva York: Harper Business, 1954.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- GAUDIN, I.P. Entrevista concedida a Tânia Fischer. Salvador, UFBa, *Cadernos do Núcleo de Pós-Graduação em Administração*, 1990.

HARDY, C.; CLEGG, S.R. **Alguns ousam chamá-lo de poder**. CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2001.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York : McGraw-Hill, 1991.

LAVALLE, A.; HOUTZAGER, P. P.; CASTELLO, G. Democracia, pluralização da representação e sociedade civil. **Lua Nova**, v. 67, p. 49-103, 2006.

LEITÃO, S. P. **O poder no contexto da decisão organizacional**. Revista de Administração Pública, v. 30, n. 2, 1996.

LESSIG, L. **Institutional Corruptions**. Edmond J Safra, Working Papers n. 1, 2013.

LUHMANN, N. **Organización y decisión**. Autopoiésis, acción y entendimiento comunicativo. Barcelona: Anthropos, 1997.

MARTINS, F. R. **Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações**. Cadernos EBAPE.BR., v. 4, n. m1, 2006.

MINTZBERG, H. **Gestão**. São Francisco: Editores Berrett-Koehler, 2009.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 1, 2006.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; RIBEIRO, M. M.; PINTO, F. L. B. **Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição**. Cadernos EBAPE.BR, v.15, n. 4, 939–959, 2017.

SANCHEZ, F. R. O orçamento participativo em São Paulo (2001/2004): uma inovação democrática. *In*: Avritzer, L. (Org.). **A participação em São Paulo**. São Paulo: Editora Unesp, 2004.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; CHAGAS, T. Bases teórico-metodológicas da administração política. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 4, p. 919-941, 2009.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; RIBEIRO, M. M.; PINTO, F. L. B. Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição. Cadernos EBAPE.BR, v.15, n. 4, 939–959, 2017.

FISCHER, T. Poder local: um tema em análise. Revista de Administração Pública, v. 26, n. 4, 1992.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Nova York: Imprensa Livre, 1965.

SIMON, H. La racionalidad limitada en ciencias sociales: hoy y mañana. In: GONZALEZ, W. J. **Racionalidad, historicidad y predicción en Herbert A. Simon**. España: Netbiblo, p. 97-110. 2003.

SIMON, H. The Information Processing planation of Gestalt Phenomena. **Computers in Human Behavior**, v. 2, n. 4, p. 241-255, 1986.

WAMPLER, B. **Participatory budgeting in Brazil**. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press, 2007.

WILIAMSON, B. Knowing public services: cross-sector intermediaries and algorithmic governance in public sector reform. **Public Policy and Administration**, v. 29, n. 4, p. 292–312. 2014.

TATAGIBA, L. A institucionalização da participação: os conselhos municipais de políticas públicas na cidade de São Paulo. In: Avritzer, L. (Org.). **A participação em São Paulo**. São Paulo: Editora da Unesp, p. 323-370, 2004.

TATAGIBA, L. Os Conselhos Gestores e a democratização das políticas públicas no Brasil. In: Dagnino, E. (Org.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

TEIXEIRA, E. C. Conselhos de políticas públicas: efetivamente uma nova institucionalidade participativa? In: Carvalho, M. C. A. A.; Teixeira, A. C. C. (Org.). **Conselhos gestores de políticas públicas**. São Paulo: Pólis, p. 97-120, 2000.

THOMPSON, D. F. **Ethics in Congress: from individual to institutional corruption**. The Brookings Institution, 1995.

## **1. A epistemologia do poder no management clássico/racionalista**

O artigo “*La epistemología del poder en el management clásico/racionalistade*”, de Barrios e Piedrahita (2017) busca analisar os principais fundamentos epistemológicos do poder, na gestão Clássico-racionalista até a modernidade, em especial, as abordagens apresentadas por Barnard, Simon, Drucker, Crozier e Mintzberg, porém, para os autores do artigo, o poder não é abordado efetivamente pelos teóricos de Administração, como uma função dos objetivos organizacionais, principalmente pelos norte-americanos. Por esse motivo, buscaram fazer uma revisão filosofia através do Vitalismo, que tem como principal pensador Vilfredo Pareto.

Na teoria de Pareto (1916 *apud* Barrios; Piedrahita, 2017), a dominação se manifesta como uma força exercida sobre os comportamentos humanos e direcionada através de impulsos naturais, sem a necessidade de pressupostos racionais de liderança. Nesse mesmo contexto, transmite-se a premissa da natureza organicista, sendo ela um novo conceito do neonaturalismo da sociedade integrada pelas Ciências da Gestão, em que Hobbies traz a ideia de poder do indivíduo e do vitalismo, cujos indivíduos são por natureza competitivos.

Segundo Espósito (2006 *apud* Barrios; Piedrahita, 2017), Nietzsche na visão romantismo apresentou um ponto de ruptura contra a racionalidade de Descartes e as estruturas sociais na forma de estruturas não naturais. Ele se refere à proposição de Nietzsche de que o poder organizacional, político e social deriva da natureza, o qual argumenta ainda contra os pensamentos de Hobbes, apontando que insistir na auto-perseverança não é nada, ou insignificante, sem haver a dominação da natureza e de outros seres vivos.

Quanto ao estudo da racionalidade instrumental sobre o princípio epistemológico para a gestão estratégica, tal conceito é dominante e reproduzido durante a globalização, esse paradigma utiliza a gestão norte-americana como estrutura epistêmica, como conceito, aplicabilidade e, para a criação de novos conhecimentos, esse paradigma carrega consigo dois conceitos opostos: o livre arbítrio e o determinismo (BARRIOS; PIEDRAHITA, 2017).

Diante da análise da gestão moderna, essa, por sua vez, preocupa-se com o comportamento das organizações, e, sobretudo, com a forma como se aplicam diante da gestão como ferramenta teórica e prática. Dessa forma, Barrios e Piedrahita (2017) salientam que um dos paradoxos acerca do “fenômeno administrativo” refere-se à natureza ambígua da gestão ou evasiva, tornando sua ontologia facilmente reconhecível.

Portanto, a gestão estratégica, o uso da aplicação da racionalidade e o poder de decisão sempre foram temas centrais que buscam englobar um amplo leque no plano de pesquisa e ação, integrando o humano e não-humano, a tecnologia, a ciência, a arte, a cibernética social e as organizações. Nessa perspectiva, os teóricos e pensadores descreveram o poder e criaram paradigmas de gestão racional instrumental, para orientar a tomada de decisão, documentando e transformando a tomada de decisão em protocolos de ação.

## **2. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios**

Neste artigo, Bueno, Breláz e Salinas (2016), aborda os principais desafios enfrentados pela administração pública brasileira no século 21, enfocando seis temas cruciais para o Estado, suas limitações e potencialidades. Entre os temas estão, a importância do “governo aberto”, o combate à corrupção, o desenho institucional da parceria entre o Estado e organizações privadas, o uso da *big data* como uma ferramenta de co-produção dos serviços

públicos baseado em conhecimento, a propostas de compartilhamento de serviços administrativos e de auxílio ao reducionismo de custos e do processo decisório frente às instituições públicas.

Para Bueno, Breláz e Salinas (2016), o objetivo principal deste artigo foi de corroborar com ideias para facilitar futuras discussões nessa área, colaborando dessa forma, para o seu desenvolvimento e novos desdobramentos do tema em questão, haja vista que definir os principais desafios da administração pública brasileira no século XXI não é uma tarefa fácil. Na Promoção de um governo aberto, é descrito sobre a implementação da participação da sociedade civil em diferentes espaços, através dos novos mecanismos conhecidos como tecnologias de informação e comunicação - “TICs”, que possibilitam trazer os cidadãos para as discussões de diversos problemas que atingem as cidades ou instituições.

O ato de se promover a participação dos cidadãos é um assunto muito abordado atualmente, como uma forma de trazer novos aprofundamentos a respeito da democracia, do engajamento da sociedade civil diante das questões que afetam as cidades como um todo, das possíveis soluções e de políticas públicas.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, houve grande ênfase nos espaços e nos arranjos de engajamento social, e, por conta do intenso período de redemocratização, enfatizou-se o papel dos cidadãos em um contexto democrático, surgindo então, o nome de “Constituição Cidadã”.

Mais tarde, as Constituições Estaduais e as Leis Orgânicas Municipais em todo o Brasil, fizeram frente às várias regras estabelecidas pela Constituição Federal, as quais trouxeram inovações nos contextos das cidades, tais como: os comitês de políticas públicas, o orçamento participativo (OP), os comitês legislativos, as audiências públicas, etc.

O compromisso do Brasil com anticorrupção fica mais forte, em setembro de 2011, quando o país se junta aos sete países que compõem a declaração de governo aberto, intitulada Open Government Partnership (OGP), a qual impõe a criação de um plano de ação nacional, que visa tornar o governo mais responsável, aberto e eficaz, aumentando a participação dos cidadãos no controle dos atos públicos, visando diminuir a corrupção.

Notavelmente, além dos Direitos Humanos e das perspectivas de governança, a acessibilidade das informações públicas (especialmente a legislação), também tem sido visto como uma relevante ferramenta de anticorrupção, haja vista que, no século XXI, o combate à corrupção é um dos principais desafios da administração pública no Brasil. Esta é uma questão histórica e cultural que afeta diretamente o desenvolvimento econômico do país, levando ao descontentamento geral da sociedade.

Para Lessig (2013 apud BUENO; BRELÀZ; SALINAS, 2016, p. 1), ele considera a existência de “corrupção institucional”, o qual a define como uma consequência acerca de uma influência que enfraquece de modo ilegal a eficácia de uma instituição, em especial ao fato de enfraquecer a confiança pública nesta instituição. A corrupção institucional refere-se ao ganho ou ao benefício político de funcionários públicos sob a forma de condições que geralmente incidem sobre a promoção de certos interesses privados.

Para Bueno, Breláz e Salinas (2016), os desafios das parcerias públicas privadas para o governo está na impossibilidade de estabelecer um único método de gestão, para disciplinar essas parcerias, porque a definição do melhor arranjo institucional dependerá de diversos fatores: objetivo das parcerias, conhecimento das parcerias e modo de atuação.

Nos serviços compartilhados, Bueno, Breláz e Salinas (2016) salientam sobre a importância do não envolvimento da centralização em torno das capacidades, o qual se deve encontrar formas eficientes de realização das atividades frente aos processos padronizados.

No entanto, uma ressalva deve ser feita: quando a ênfase está em metas e incentivos de redução de custos, tais soluções podem falhar em ambientes especiais, como o setor público, no qual as metas são vagas e mal definidas. A compreensão acerca das escolhas a serem feitas no contexto das organizações públicas continua ainda sendo um grande desafio para a gestão pública.

Portanto, a corrupção, apesar de fazer parte da cultura brasileira, pode ser evitada e/ou dificultada se a institucionalização de um governo aberto for bem empregada no país, tendo em vista que as TICs possibilitam a divulgação dos atos administrativos, o controle, a participação dos cidadãos, o *accountability* e prestação de contas, porém, fica a dúvida que o artigo não responde, se os cidadãos estão preparados para utilizar essas ferramentas, e se sabem realmente exercer o seus direitos e poder de fiscalização dos atos públicos.

Já a relação entre o Estado e organizações privadas para o desempenho de tarefas públicas é uma questão complexa que envolve diversas abordagens e modelos. A natureza dessas relações pode variar de acordo com os interesses tanto do Estado quanto das organizações privadas em relação aos fins e meio das políticas públicas. Apesar das normas e contratos que regulam essas parcerias, as diferenças entre os modelos de controle do poder público e o terceiro setor podem dificultar a gestão dos contratos.

Portanto, a decisão de se delegar a prestação de determinado serviço não garante necessariamente economia de recursos, sendo a qualidade do serviço prestado um fator crítico para a continuidade da parceria. Por isso, não deve existir uma única forma para definir o melhor modelo de gestão para essas parcerias, cada situação requer uma análise dos fatores envolvidos, como o objetivo da política pública que gerou a parceria, o conhecimento e a expertise das partes, a capacidade e outros aspectos.

O Estado precisa especificar melhor as atribuições desejadas no contrato de concessão utilizando a tecnologia da informação para analisar as necessidades dos cidadãos por meio do uso de tecnologias desenvolvidas para processamento de big data, permitindo dessa forma, na provisão de serviços e necessidades frente os espaços sociais.

### **3. O poder regional: autonomia municipal e constituinte**

Castro (1985) em seu artigo, “*o poder regional: autonomia municipal e constituinte*”, busca salientar a respeito do poder regional sob uma perspectiva de descentralização, técnica jurídica organizacional territorial, poder regional e liberdades locais. No âmbito dos interesses regionais, a descentralização proporciona a distribuição do poder, e o florescimento da liberdade local que segundo o autor se confunde com a liberdade individual. Para o autor o poder regional passa a ser o fenômeno da descentralização, e com ela surgem associações que visam articular e apropriar-se de funções para resguardar interesses da coletividade envolvida. Apesar de a Constituição de 1946 não possuir força suficiente para prescrever o agrupamento em caráter intermunicipal, as Constituições dos estados observaram uma hipótese para sua criação, tal como o estado de Minas Gerais, conforme o art. 95.

Duas alternativas surgiram frente ao texto Constitucional, prevalecendo grandes preocupações sobre a preservação da autonomia municipal, substituídas na sequência pelo art. 157, §10 da Constituição de 1967 e pelo art. 164 da Emenda Constitucional n. 1 de 1969. No direito comparado, Castro (1985) ressalta que o fenômeno regional é real, o qual segue uma linha evolutiva e comparativa.

Portanto, observa-se que o poder regional busca envolver importantes fatores ligados aos municípios e aos aspectos de modernização do Estado Federal, cujo objetivo é de armazenar o poder, não o entregando ao seu verdadeiro dono, ou seja, aos cidadãos. Com base

nos pensamentos de Ferdinand Lassalle, é no povo que se encontram os princípios fundamentais do “real poder”.

Conforme os apontamentos de Yves Mény, a regionalização deve ser vista como uma etapa importante no processo de modernização da política na sociedade, a qual servirá como uma relevante ferramenta de renovação e de mobilização política e econômica diante do sistema federal.

#### **4. Poder local: um tema em análise**

Fischer (1992), em seu artigo: “*poder local: um tema em análise*”, busca fazer um paralelo frente os conceitos de natureza e a significância do chamado “poder local” sob uma perspectiva investigativa. A respeito do conceito de “local”, isso nos traz o entendimento de duas ideias que se complementam em sentido e pelo antagonismo; se por um lado a noção de local se refere a um tipo de identificação geográfica, por outro, esse termo também pode ser compreendido como algo dotado de sentido frente a relações e movimentos sociais que se opõem a um certo tipo de interesse articulados entre si.

Dessa forma, de modo invariável, o estudo do “local” transfigura-se como sendo parte de um estudo de poder diante das relações de força, entre os quais se presenciam conflitos e alianças entre os agentes sociais, como também o conceito de espaço, políticas específicas e desenvolvimento de identidades.

Logo, o conceito de “local” não apenas está fundamentado sob a significância de rua, cidade ou bairro, o qual vai além dessa ideia, podendo ele estar associado também a um conjunto de redes sociais articuladas diante de um estado de cooperativismo, conflito, interesses, valores e recursos.

Para Fischer (1992), o termo “rede” é empregado como forma de identificar as relações objetivas que se sucedem nas práticas sociais localizadas. Nesse sentido, a localização se manifesta de forma não excludente com um limite constrangedor, (uma vez que tal localização passa a ter um sentido de especialização física frente às relações sociais), haja vista que a localização não é apenas um lugar físico, mas também, um conjunto de redes organizadas em interesses identificáveis.

O reconhecimento das redes sociais constitutivas locais levanta questões sobre o espaço político local, os padrões de convivência, a cooperação, o exercício do poder, o conflito, a competitividade e a memória política local. Portanto, como pauta de investigação, o local não se refere apenas a algo localizado fisicamente, como também, socialmente desenvolvido.

Portanto, o poder tem um caráter relacional manifestado de modo recíproco, o que implica, também, um desequilíbrio quando um ator exerce o poder e outros o obedecem. De acordo com Fischer (1992), o poder é um jogo de forças opostas em que a dominação surge de modo eventual, contudo, apenas se houver alguma margem de liberdade e perspectivas para ações.

Fischer (1992) explica que a análise do local se refere a diversos recortes empíricos e teóricos, integrando diferentes áreas das ciências sociais. Pressupõe-se a construção de alternativas de estratégias e políticas de gestão que confirmem um certo tipo de função social, orientando governos e atores que estão à frente da gestão pública.

## 5. Alguns ousam chamá-lo de poder

No artigo “*alguns ousam chamá-lo de poder*”, de Hardy e Glegg (2001), os autores buscaram refletir acerca do “poder” em suas diversas dimensões. As organizações modernas cresceram dentro de um campo marcado pelo mercantilismo feudal, em especial com a presença de seus monopólios industriais e comércio. Nessa relação de trabalho, observa-se que os superiores se diferenciam dos subordinados, pois exercem o poder de maior domínio sobre as regras, conhecimento e habilidades.

Diante do acelerado crescimento das organizações, tornou-se necessária a criação de múltiplas habilidades profissionais, o que acabou criando posições trabalhistas diferenciadas. Nesse contexto, as estratégias empresariais foram sendo cada vez mais necessárias para as organizações, resultando na divisão do trabalho.

As empresas modernas foram desenvolvidas com intuito de se tornarem um organismo unitário. Nas concepções de Marx Weber e Marx, a tradição mais antiga deriva-se do trabalho, o qual evoca a existência de múltiplos conflitos de certos interesses, cujo poder é tratado como algo que remete ao fator de dominação; já a segunda tradição, refere-se ao desenvolvimento central com base nos campos de estudos organizacionais.

A respeito da origem das organizações modernas, Hardy e Glegg (2001) salientam que elas são descendentes de estruturas medievais denominadas de guildas, que se caracterizavam por tarefas sucessivas nas quais se exigia a obediência de todos os indivíduos e um conjunto de regras. No entanto, à medida que as organizações crescem, as competências e as tarefas tornam-se mais especializadas e descentralizadas.

O objetivo de desenvolver uma estratégia é de se criar um caminho comum para toda a instituição centralizar o poder e remover quaisquer distrações de cada meta proposta. Para Marx e Weber, a ideia de conflito de interesses evoca o poder como uma característica de dominação para permear as estruturas organizacionais a serviço de poucos, e não de um coletivo de interesses.

Weber buscou analisar o poder como resultado da propriedade e do controle para os meios de produção, porém, já tinha plena consciência da importância do conhecimento como uma alternativa de poder frente aos indivíduos.

Portanto, para se analisar o poder de forma completa, Hardy e Glegg (2001) salientam que é preciso verificar todas as variáveis possíveis na forma como a gestão é organizada. O conflito é um tema importante nesse universo, em que, no passado, era visto como um problema para a empresa, cujo poder deveria ser usado para evitar relacionamentos conflitantes nas organizações e eliminar os conflitos que persistem.

No entanto, diferentes posições foram assumidas ao longo dos anos, pois, se gerenciado adequadamente, o conflito pode ser visto como algo que beneficia a organização, resultando em melhorias nas estruturas, processos e produtos.

Há diversos fatores que afetam diretamente a forma como uma organização exerce o poder, dentre os quais podemos citar: a disciplina, o gênero, a identidade e a resistência dos indivíduos na organização.

## 6. O poder no contexto da decisão organizacional

As decisões organizacionais, segundo Leitão (1996), apenas podem ser conceituadas por meio das variadas relações em suas próprias dimensões; em uma dessas dimensões,

encontra-se poder. Leitão (1996), em seu artigo “*o poder no contexto da decisão organizacional*”, busca examinar os princípios fundamentais dessa relação, mostrando que a dimensão política não apenas influencia a tomada de decisão, mas também reúne estruturas amplas que se correlacionam com outras dimensões.

As questões relacionadas ao poder são de vital importância na compreensão dos processos decisórios, haja vista que as estruturas formais estabelecidas por meio dos gestores das empresas ou mesmo pelas teorias administrativas, tem intuítos implícitos, em especial na sua tentativa de traçar um tipo de comportamento.

No entanto, é entendido como as estruturas são formadas, as quais são chamadas de redes relacionais, dentre as quais podemos entender como as decisões são manejadas, cujas relações de poder estão relacionadas a outras dimensões explicativas frente o processo de decisão. As teorias funcionalistas da organização marginalizam deliberadamente o estudo das relações de poder em organizações complexas. As características periféricas manifestam-se até mesmo de maneira acrítica com que esses estudos são conduzidos.

Pode-se apontar para três níveis de análise empregados na pesquisa de poder: a primeira leva em consideração as relações das classes hegemônicas e outras classes sociais, entendendo o poder como uma estrutura social dominante; o segundo nível analisa a relação entre a organização e os indivíduos envolvidos nela; já o terceiro nível, refere-se à relação entre os indivíduos dentro da organização, e como ambos são impactados pelos processos internos.

Portanto, a busca por todo o conhecimento acerca da tomada de decisão organizacional parece ser uma necessidade estética, ou seja, uma necessidade de unir as pessoas com seus objetos de conhecimento, a qual sempre se mostrou fragmentada e com certas exigências para a complexidade e sincronicidade dos fenômenos analisados. Logo, para compreendermos plenamente qualquer fenômeno, é necessário compreender a relação com outros a ele associados, uma vez que a tomada de decisão, como “fenômeno” ou “fato organizacional”, origina-se das suas relações com os demais, tal como a cultura, o poder, entre outros.

Compreende-se que, ao combinar o conceito de poder como estrutura de dominação com o conceito de poder como característica inerente às relações humanas, podemos contribuir para um olhar “abrangente” do fenômeno em estudo. Acreditamos firmemente que a busca pela autodeterminação precisa ser construída por meio de hipóteses subjacentes acerca de qualquer estudo de comportamento organizacional, fato esse que nos faz visualizar o indivíduo como um todo para entendermos melhor como ele pensa, sente e se comporta na organização.

## **7. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**

Os autores Alcadipani e Crubellate (2003), neste artigo “Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas”, procuram através da perspectiva epistemológica pós-moderna complexificar algumas pesquisas sobre cultura organizacional brasileira em administração, publicadas de 1991 a 2000, que visavam projetar as principais características da cultura organizacional do país de forma decifrável e única.

Para Alcadipani e Crubellate (2003, p. 65), o Brasil “é nitidamente plural”, “é um “caleidoscópio social, étnico e cultural”, além disso, o país já passou por vários processos econômicos- culturais, o que o torna o país mais diverso e heterogêneo do mundo, portanto,

os autores chegaram à conclusão de que os artigos pesquisados não levaram em conta essa característica do Brasil, e traçaram as características da cultura brasileira de forma homogênea.

A pesquisa dos autores Alcadipani e Crubellate (2003, p. 65) utilizou os preceitos da perspectiva epistemologia pós-modernista, “sua influência na análise organizacional” de Cooper e Burrell (1988 *apud* Alcadipani; Crubellate, 2003), Calás e Smircich (1999 *apud* Alcadipani; Crubellate, 2003), a qual analisa as organizações de forma ampla principalmente no que se refere ao estudo sobre a cultura organizacional. Por esse motivo, vem sendo usada como matriz epistemológica sobre os assuntos relacionados à cultura, tanto pela Antropologia de Clifford e Marcus (1999 *apud* Alcadipani; Crubellate, 2003 ) como na teoria organizacional por Alvesson e Berg (1992 *apud* Alcadipani; Crubellate, 2003).

Essa perspectiva pós-moderna da Ciências Humanas começou a ser utilizada pelos pensadores a partir do final dos anos 80. Neste enquadramento epistemológico, o homem não é visto como o centro do mundo, assim como, sua razão não é tida como absoluta, à vista disso, o pensamento totalizante ou sistêmico para explicar a realidade, ou sugerir uma lógica mensurável para a determinação do todo, não é aceito pelos pesquisadores pós-modernismo, os quais defende que os elementos principais do mundo social são: a diversidade, a ambiguidade e as pluralidades.

A verdade nesse contexto é “vista como precária e incerta” (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003, p. 66). Para Foucault, (1987 *apud* Alcadipani; Crubellate, 2003) o homem dentro das relações de poder e contextos sociais, é apresentado como o construído e reconstruído, e o poder é visto como uma estratégia anônima, sem possuidores e de difícil localização, em que as afinidades são formuladas e reformuladas a cada momento.

Alcadipani e Crubellate (2003), no decorrer da pesquisa, identificaram os seguintes pontos em comum dos artigos pesquisados: 1- eles foram influenciados pela pesquisa de Hofstede, a qual não utiliza problematização; 2- a análise de traços culturais é feita a partir da origem histórica do país; e 3- nos artigos são realizados juízos de valor, ou seja, o país é tido como subdesenvolvido e causador do seu atraso nacional.

Portanto, a problematização demonstrou que criar uma fórmula para identificar a cultura administrativa brasileira é inviável, tendo em vista que o Brasil é heterogêneo, e a perspectiva pós-modernista de análise da cultura de Rabinow, (1999) e da cultura nas organizações de Martin (1992) Alvesson e Berg (1992), as quais caracterizam a cultura organizacional como um “fenômeno ambíguo e complexo” cheio de paradoxos que são influenciados pelo contexto no qual a organização está inserida, fundamenta a problematização dos autores do artigo (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003, p. 72).

Haja vista que quando falamos de cultura organizacional, seja no Brasil ou em qualquer outro país, a caracterização deve ser “mutante”, respeitando as peculiaridades da organização pesquisada, sendo que, mesmo assim, ainda corremos o risco de errar na caracterização da cultura organizacional de uma instituição, tendo em vista que ela é formada por pessoas complexas, que estão em constante mudanças, seja por influências internas ou externas à organização.

## **8. Controle: perspectiva de análise na teoria da organização**

Martins (2006), em seu artigo, busca definir o conceito de controle através de duas diferentes perspectivas de análise: organizacional-funcionalista e sociológico-crítico, realizando uma discussão sobre o controle na teoria das organizações, e apresentando o conceito da economia política como poder, que cujo autor é uma abordagem de pensamento

pouco abordada nos estudos organizacionais.

O autor inicia o artigo explicando a “função” e o “sistemismo” que, para Durkheim (1978), o significado ao termo função deriva da “analogia entre vida social e vida orgânica”. Nesse sentido, as instituições sociais desempenham um papel de sobrevivência como organismo social; e o sistemismo para Demo (1995 *apud* Martins, 2006) é uma abordagem que complementa o enfoque funcionalista, ou seja, é um conjunto de partes interdependentes, que funciona como o corpo humano, no qual cada órgão humano tem uma função ou tarefa fundamental para o bom funcionamento do conjunto, nesse caso, denominado sistema.

Para um bom funcionamento, é preciso existir a autorregulação sistêmica, a qual é abordada pelos teóricos como a temática de controle. Por essa perspectiva funcional-sistêmica, pode-se prever as anomalias e possíveis conflitos que são passageiros e precisam ser regulados e controlados.

O controle no funcionalismo, na teoria de Hatch (1997 *apud* Martins, 2006, p. 5), é visto como o “principal” e os “agentes”, e a forma como controlar o comportamento dos agentes para garantir os interesses do principal, dessa forma, o controle passa a gerenciar interesses divergentes, embora essa teoria demonstra um conflito entre as partes, sua atenção volta-se para coordenação harmoniosa dessas relações.

Na perspectiva sociológica-crítica, o controle para Braverman (1981 *apud* Martins, 2006), e os demais autores citados no artigo, define-se por uma perspectiva mais sociológica, que é utilizado para controlar tanto o agir como o pensar, através da fiscalização, recalçamento e ajustamento, ou ainda, vigilância, repressão e determinação.

O controle pela perspectiva econômica busca assegurar o alcance dos objetivos do capitalismo. Para Faria (2004 *apud* Martins, 2006), esse controle subtrai do trabalhador as iniciativas e as decisões de acordo com padrões definidos de “como?” e na quantidade determinada “quanto?” sendo caracterizado pela extração da mais valia. Para Martins (2006), nessa concepção o controle abrange a subjetividade do trabalhador e não somente o comportamento.

O autor do artigo conseguiu demonstrar que o controle pode ter interpretação e teorizações distintas dependendo do contexto no qual é inserido, ou seja, na perspectiva funcional o controle é tido como uma ferramenta organizacional utilizada para organizar as relações entre as pessoas, e tem como objetivo aperfeiçoar o funcionamento do sistema; na perspectiva sociológica-crítica, ele é visto como uma forma de dominação dentro de uma relação de poder e do ponto de vista econômico político cria padrões para garantir a produção, determinando o que deve ser feito e como deve ser feito.

Portanto, as perspectivas acima demonstram que o controle é uma ferramenta utilizada dentro das relações sociais que serve para auxiliar no alcance dos objetivos, mas também serve para persuadir e/ou manipular uma pessoa. Entende-se que, nas relações sociais, sempre existiu a figura do controle, seja na forma de leis ou pela liderança de um representante, controlar é preciso, mas deve ser um controle democrático que vise evitar conflitos e mostrar o caminho.

## **9. Cultura organizacional em organizações públicas brasileira**

Pires e Macêdo (2006), no artigo “*Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*”, pretendem apresentar e discutir o tema abordado, conceitualizando cultura e descrevendo a história das organizações públicas no Brasil, a qual taxou o atual conceito de cultura organizacional brasileira.

Para os autores Pires e Macêdo (2006), “a cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização”.

A organização para Smircich (1983 *apud* Pires e Macêdo, 2006 p.87) “é como um organismo adaptativo que existe por meio de processos de trocas com o ambiente”, influenciando e sendo influenciado, pelas pessoas que atuam e contribuem para esse repasse de valores e transformações.

Os autores abordam no artigo que a cultura é vista de formas diferentes pelos especialistas de acordo com o enfoque: na visão Gerencial - a cultura é uma característica da organização; na visão antropológica, sistêmica fechada - a cultura é vista como um sistema de ideias, conhecimento e significações; na visão antropológica, sistêmica aberta - define que a cultura está presente em todas as organizações sem que haja uma cultura própria; e a abordagem da cultura organizacional proposta por Frost (1991 *apud* PIRES; MACÊDO, 2006).

A abordagem da cultura organizacional de Frost (1991 *apud* Pires e Macêdo, 2006 p. 89) divide a cultura organizacional em três grandes perspectivas: “integração, diferenciação e fragmentação”, a qual o autor considera possível. Ademais Pires e Macêdo (2006), citaram mais duas abordagens: de Schein (1985 *apud* Pires e Macêdo, 2006 p.90) “que enfatiza a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização” e a de Hofstede (*apud* Pires e Macêdo, 2006 p. 90), que “considera a cultura organizacional como o resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual essa organização se insere”.

Diante das abordagens apresentadas no artigo, os autores preferiram utilizar a abordagem de Hofstede, pois consideram que a abordagem sistêmica aberta amplia a perspectiva para a compreensão da cultura organizacional.

Após a conceitualização da cultura, o artigo descreve a história da organização pública no Brasil, essa denotação, Pires e Macêdo (2006, p. 94), enfatizaram que “nas organizações públicas são as relações de estima e os jogos de influência os verdadeiros indicadores de poder no Brasil”.

Castor e José (1998 *apud* Pires e Macêdo, 2006 ), define que a história da administração do Brasil:

(...)é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e adversa às tentativas periódicas de modernização do aparelho do Estado, aliada aos interesses econômicos retrógrados e conservadores, embora politicamente influentes; de outro, as correntes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais.

Nesse contexto, os autores descrevem que a principal demanda para o país é considerar a tentativa de transformar a cultura anteriormente imposta, e, de acordo com Guimarães (2000:127 *apud* Pires e Macêdo, 2006), “a administração pública precisa transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

Os autores concluíram, a priori que a cultura organizacional no Brasil não deve ser generalizada, pois, no país existem organizações públicas de alto nível com gestão profissionalizada, com um alto padrão de investimento em tecnologia e com resultados surpreendentes, porém o padrão predominante no Brasil é de organizações complexas e com níveis hierárquicos múltiplos nos quais o paternalismo prevalece e gera um alto grau de

controle na distribuição de cargos e funções e são estruturas resistentes a mudanças.

Portanto, a estrutura como o artigo foi montado descreve bem como a cultura organizacional brasileira evoluiu com o tempo, mas ainda possui traços do patrimonialismo, e da burocracia controladora que engessa e dificulta a modernização das organizações. Contudo a proposta apresentada pelos autores de não generalizar, mas entender que essa cultura ainda predomina nas organizações favorece a mensagem que o artigo se propôs a repassar para a sociedade brasileira: O país precisa de projetos de mudanças e intervenções para poder se modernizar e progredir.

## **10. Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição.**

O artigo “*Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição*”, tem como objetivo discutir o campo epistemológico da ciência da administração usando como referência a administração política como base teórico-epistemológica e metodológica para a elaboração de uma nova abordagem.

Santos et al. (2017), utilizam teóricos que comprovam a existência de dois conceitos para a gestão, um definindo a administração geral e outro, a administração pública, separando esse conceito entre gestão administrativa geral e administração pública, em que a administração pública está mais próxima das ciências política e outra mais próxima da administração científica, o que comprova que essa epistemologia é “imprecisa, ampla e diversificada” (SANTOS *et al.*, 2017, p. 942)..

Para os autores Santos (2004 apud Santos *et al.*, 2017 ) e Santos, Ribeiro e Chagas (2009 apud SANTOS *et al.*, 2017), a administração é um campo do conhecimento que além de indefinido não tem identidade. Para os autores do artigo a (re)interpretação da epistemologia da ciência da administração deve ser feita com ênfase especial na teoria da administração política, pois compreendem que, ao analisar as duas vertentes, administração e política, há uma complementaridade entre elas.

Portanto, conceituar a gestão como uma administração política é aceitável, pois, em uma organização, seja ela pública ou privada, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, as relações sociais precisam ser conduzidas e geridas. Dessa forma, o conhecimento administrativo deve integrar e englobar todos os conceitos de organização.

## Referências

- ALVESSON, M. e BERG, P. **Corporate culture and organizational symbolism**. Berlin : de Gruyter, 1992.
- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de administração de empresas**, v. 43, p. 64-77, 2003.
- BARRIOS, Edgar Varela; PIEDRAHITA, Ernesto José. **La epistemología del poder en el management clásico/ racionalista**. Cad. EBAPE.BR, v. 15, n. 4, Rio de Janeiro, out./Dez. 2017.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- BUENO, Ricardo Luiz Pereira; BRELÀZ, Gabriela de; SALINAS, Natasha Schmitt Caccia. **Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios**. Revista Serviço Público, Brasília, n. 64. 2016
- CALÁS, M. e SMIRCICH, L. Past postmodernity? Reflections and tentative directions. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, 1999.
- CASTRO, J. N.. **O poder regional: autonomia municipal e constituinte**. Revista de informação legislativa, v. 22, n. 88, p. 129-138, Out./Dez. 1985.
- CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97- 111, nov./dez. 1998.
- CLIFFORD, J e MARCUS, G. **Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography**. Berkley: University of California Press, 1986.
- COOPER, R e BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organization analysis: an introduction. **Organization Studies**, v. 9, n. 1, 1988.
- CRUBELLATE, João Marcelo; ALCADIPANI, Rafael. **Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**. Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2. 2003.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DURKHEIM. Da divisão social do trabalho. São Paulo: Abril Cultural, p.1-70. (Coleção Os Pensadores). 1978.
- FARIAS. J. H. Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações. Curitiba: Jurua, 2004a
- FOUCAULT, M. **História da sexualidade**. Rio de Janeiro : Graal, 1987. Vol. I - A vontade de saber.

FISCHER, Tânia. **Poder local: um tema em análise.** Revista Administração Pública, v. 26, n. 4, out./dez. 1992.

FROST, P. **Reframing organizational culture.** Newbury Park: Sage, 1991.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HARDY, Cynthia; GLEGG, Stewart R. **Alguns ousam chamá-lo de poder.** São Paulo: Atlas, 2001.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives.** Oxford: Oxford University Press, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival.** London: Harper Collins, 1994.

LEITÃO, Sérgio Proença. **O poder no contexto da decisão organizacional.** RAP, v. 30, n. 2, mar./abr. 1996.

LESSIG, L. *Institutional Corruptions.* Edmond J Safrá Working Papers n. 1, 2013.

MARTINS, Fernando Ramalho. **Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações.** Cad. EBAPE.BR, v. 4, Rio de Janeiro, mar. 2006.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives.** Oxford : Oxford University Press, 1992.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, 2006

RABINOW, P. **Antropologia da razão.** Rio de Janeiro : Relume Dumará, 1999.

SANTOS, R. S. **A administração política como campo do conhecimento.** São Paulo/Salvador: Hucitec/Mandacarú, 2004.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; CHAGAS, T. Bases teórico-metodológicas da administração política. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 4, p. 919-941, 2009.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.

SOUZA PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** RAP, v. 40, n. 81-105, jan./fev. 2006.

SOUZA SANTOS, Reginaldo; MATOS RIBEIRO, Elizabeth; MATOS RIBEIRO, Mônica; BITENCOURT PINTO, Fabiane Louise. **Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição.** Cad. EBAPE.BR, v. 15, nº 4, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2017.

## **1. O poder regional: autonomia municipal e constituinte**

Neste artigo aborda-se o poder regional sob a perspectiva da necessidade de descentralização do poder, de forma que este contemple a “moderna técnica de mobilização da periferia”, considerando modalidades de organização territorial, bem como distribuição de poderes estatais e enfatizando o fomento das liberdades locais.

Como exemplo dessa manifestação de descentralização do poder, apresentam-se os municípios enquanto coletividades interessadas em envolvimento, articulações, associações e apropriação de funções e que têm uma necessidade de se organizarem e reforçarem, por meio de um associativismo municipal, como forma de superar as limitações impostas por sua fraqueza e isolamento e em busca de uma autonomia em relação a outros poderes.

Apresentam-se como formas de se institucionalizar esse poder regional:

- I. A faculdade dos Estados lavrarem acordos ou convenções intermunicipais – disposta no art. 48, nº 16, da Constituição da Primeira República, 1891;
- II. A criação da região com autonomia – no anteprojeto da Constituição, em 1933;
- III. A possibilidade de criação de agrupamentos municipais – prevista na Constituição do Estado Novo, art. 29;
- IV. A Fundação de Municípios e novamente a criação de região autônoma, prevista pela emenda nº 2.830 à Constituição de 1946;
- V. O agrupamento intermunicipal previsto em Constituições dos Estados.

Dentre as últimas tentativas, destaca-se a criação de Regiões Metropolitanas, prevista tanto no artigo 157, § 10, da Constituição de 1967, como no artigo 164 da EC nº 1/69 que, mais tarde, ensejaram as Leis Complementares nºs 14/73 e 20/74, a partir do amadurecimento do entendimento da existência de interesses inter e supramunicipais, entendidos como regionais, e que refletem problemas comuns - ou regionais -, que exigem soluções comuns - ou regionais.

No entanto, são apontados insucessos da entidade metropolitana como consequência da técnica de relações intergovernamentais insuficientes, para, em seguida questionar se as dificuldades residem em aspectos socioeconômicos, ou também na falta de receptividade das elites locais, na má articulação de órgãos públicos ou na legislação, considerando o seu contexto histórico. É apontada, ainda, a falta de envolvimento das comunidades implicadas na metropolização e o confisco de direitos e poderes dos Municípios.

Outros pontos fracos da iniciativa são observáveis na Lei Complementar nº 14/73, que atribuiu aos Estados a competência das despesas das Regiões Metropolitanas sem explicitar a gestão autônoma das Regiões, nem minimizar a concentração de decisões e recursos. O autor chama atenção, ainda, no contexto do fenômeno metropolitano, para o fenômeno da desmunicipalização de funções dos Municípios e conclui que tanto o fenômeno regional como o metropolitano enfraquecem a autonomia municipal, mesmo que se tenha como objetivo a descentralização do poder, desde que haja a contrapartida do Estado transferir poderes para a Região.

Nas duas últimas seções, a entidade regional é estudada na perspectiva do direito positivo brasileiro e do direito comparado, tendo como paradigmas as Regiões italianas e o regionalismo reconhecido pelo Estado moderno da França. Quanto às primeiras, acreditava-se que a construção das regiões garantiria maior eficácia administrativa e das liberdades,

resultando em desenvolvimento econômico e social. Para as segundas, o objetivo era a “institucionalização de novas relações entre o centro e a periferia”, a partir de uma necessária transferência, não só de recursos, como também de poder. As duas experiências ensejaram maior participação política.

Como conclusões, o autor vislumbra tudo o que foi considerado como uma expressão da modernização do Estado federal brasileiro, que entrega o poder ao seu dono legítimo, o povo, que o exercerá como reflexo “dos componentes sociais e da força sociológica”. Acrescenta a isso a observação de que aquele momento pré-Constituinte era favorável ao espírito de melhoria de mentalidades que “absorva o fenômeno regional como meio de levar o desenvolvimento econômico e social à periferia, minimizando senão afastando o êxodo rural e a massificação humana dos grandes centros urbanos”.

## **2. Poder local: um tema em análise**

O conceito que ensejou esse trabalho foi também o poder local, mas, especificamente sobre o termo “local”, foi apresentada a problemática da sua imprecisão, por inspirar ideias tanto complementares como antagônicas. Explicita-se que é inegável o fundamento territorial, sem, no entanto, resumir-se a isso; e que, por exemplo os geógrafos refutam fronteiras institucionais, ao mesmo tempo em que buscam reconstruí-las em função das problemáticas adotadas, como a articulação e superposição de redes sociais.

O autor apresenta a conceituação de tais redes por Degenne (1989) e Villasante (1988) como, uma interseção dos conjuntos de círculos sociais abordando os grupos sociais localizados – para o primeiro; e, como um “conjunto de relações que se pode identificar entre diversos coletivos, gerando o chamado tecido social associativo” com relações objetivas que “ocorrem na prática social localizada”, para o segundo.

São abordados os níveis de poder com os quais o conceito de poder local se relaciona, considerando que ele tem o mesmo o caráter relacional recíproco e o desequilíbrio causado pela relação de dominação causada pelo exercício do poder, expresso em “assimetrias constitutivas das relações sociais” (Biarez, 1989; Briquet, 1989), com zonas de incerteza que são as áreas de ação e reação. Quanto a essa dominação, ele aponta o Estado como um “produto da institucionalização progressiva de uma estrutura política, que supõe interdependência entre governantes e governados”, e que essa institucionalização tem também como elemento a esfera local.

É apontada a deficiência teórica quanto à articulação dos processos em escala local com os macroprocessos em escalas nacional e internacional e a necessidade de se “identificar e articular as interconexões entre local, regional, nacional e transnacional, considerando-se a multidimensionalidade de conjunturas e processos que circunscrevem e transpassam o local.”, no entanto, o autor apresenta a crítica de Gaudin às abordagens marxista e funcionalista que concebem o agir do espaço político local tão somente como opositivos a iniciativas do Estado.

Em seguida, apresenta-se a investigação de temas do poder local por duas vertentes, em que uma considera “um cenário onde as questões de poder revelam-se concretamente no cotidiano das cidades”, e a outra é representada por abordagens europeias polarizadas sobre o tema, pela escola marxista de sociologia e pelo funcionalismo institucional.

A primeira considera o “local como reflexo das lógicas globais do sistema capitalista monopolista”, o que recebeu a crítica de Preteceille (1990) de que “a chamada escola marxista de estudo do local não foi tão homogênea quanto parece”. Este mesmo autor - Preteceille - enfatizou que “os estudos empíricos dos marxistas, na década de 70, já revelaram que o local não é um decalque do nacional”, pensamento acompanhado pela produção acadêmica

brasileira sobre o tema.

Já o funcionalismo institucional, analisa o local sob a perspectiva de um “sistema de interações que ligam a administração local ao ambiente nacional”, enfatizando suas regulações cruzadas e interdependência em relação ao sistema nacional e privilegiando, como fonte de inovação, a planificação estratégica. Obviamente essa vertente teve seus “pontos cegos” criticados, especialmente em razão do uso de conceitos biológicos, e também a não superação da ideia de que “as lógicas de ação das periferias não são mais do que a resposta às iniciativas do centro”.

No entanto, Fischer (1992) constata a convergências das duas vertentes e, ao tratar sobre esse tema, aponta as pesquisas de Gaudin e Coing (1990), este abordando os “níveis de poder e as formas de articulação entre eles” e aquele, os objetos de pesquisa, tais como: o local como organização; as relações de sociabilidade local e as instituições e a descentralização considerada pelo autor de cunho político-filosófico. Por sua vez, os níveis de poder considerados por Coing são representados pelas relações estabelecidas entre o Estado Central e os poderes locais que são: nacional/Local, público/privado, poder/população.

Dentre as considerações finais, o autor situa a problemática do tema do local na “crise dos paradigmas”, aspecto revelado tanto nos estudos estrangeiros como nos brasileiros (estes por serem influenciados por aqueles), o que possivelmente acarreta uma despreocupação com a “construção imediata de novos ‘estudos teóricos’”. Além disso ele sintetiza os pontos centrais da análise do local, como os recortes teóricos e empíricos, as áreas científicas que o estudam, sua função social e seu caráter de pesquisa de campo – da maioria dos trabalhos.

Como conclusão, ele aponta o duplo compromisso incumbido aos pesquisadores do local: 1. “refinar os seus instrumentos e conceitos; e, 2. “oportunizar ao poder público e à cidadania uma releitura do local e da cidade em particular”.

### **3. O poder no contexto da decisão organizacional**

Neste trabalho, o enfoque dado ao poder é o da sua manifestação no contexto decisório das organizações, para tanto, primeiramente é feita a conceituação de decisão, considerando sua complexidade e o contexto de sua estrutura de relações com o agir dos atores organizacionais e os fatores que direcionam seu pensar e agir, com destaque para a relação de dominação estabelecida.

Também são apontadas manifestações concretas e abstratas dessas estruturas de relações, sendo que as segundas apresentam as dimensões complexas: política, ideológica, antropológica, sociológica, psicológica e tecnológica a partir da abordagem “compreensiva” que leva em conta a complexidade dos fatores interagentes no processo de decidir e do contexto no qual ele acontece juntamente com o agir. É uma abordagem estruturalista, pois não admite a fragmentação do conhecimento nem o acriticismo funcionalista. A dimensão política ganha um destaque pela consideração de que a decisão seja uma expressão da fragmentação do poder.

Nesse contexto, explicitam-se os seguintes níveis de análise do poder: 1. Relações classes hegemônicas/demais classes sociais; 2. Relações organizações/indivíduos que delas participam; 3. Entre indivíduos no interior das organizações.

No tópico *O poder como estrutura de dominação*, o autor apresenta as conclusões do estudo de Max Pagés, psicanalista organizacional que, juntamente com sua equipe propõe que o poder não seja procurado nas relações hierárquicas, revelando a influência da estrutura

social nessa pesquisa. No entanto, a ideologia é compreendida, a partir do pensamento de Guillén (1994), como fator de impacto no poder como justificativa e manutenção dos sistemas hierárquicos e, além disso, tecnologias e ideologias, ao passo que são implementadas, reforçam-se mutuamente.

A ideologia é transmitida por um processo de socialização iniciado na escola e na família e continuado na universidade e na empresa. Ela manifesta uma valorização do conhecimento técnico e acrítico e culminando em uma ideologia burocrática a fim de garantir a concentração de poder e buscando sempre o produtivismo, massificar o consumo, aumentar o lucro, fatores que alimentam a razão econômica que define os valores sociais das classes hegemônicas.

Por outro lado, é exposto o processo de individualização como reação ao processo da socialização, pelo qual o indivíduo busca sua satisfação pessoal. Esse comportamento normalmente tende a ser controlado pela administração. Pensa-se como uma alternativa a essas tensões, visando um equilíbrio nos interesses, numa gerência intermediária, que seria um “elemento estratégico na busca de maior autonomia e criatividade no trabalho”.

Na seção *O nível da pessoa e o nível do grupo*, o autor se baseia na concepção de Sfez (1990) de que o sistema permite que os atores se sintam livres e criadores, pois, se atrelados a determinismos e estruturas, perderiam a vontade de agir. Essa visão culmina na ideia de um irracional libertador como reação ao hiper-racionalismo que menospreza os aspectos afetivo e espiritual do ser humano, particionando-o e assim dificultando a avaliação de seu comportamento e de seu bem-estar que pressupõe o homem em seu todo.

As relações interpessoais também são contempladas ao se avaliar “motivos e habilidades pessoais influenciadores da decisão”, como a habilidade de natureza política, a sensibilidade, o relacionamento afetivo, argumentação. Atualmente, espaço e identidade – conceitos trabalhados por Fischer, aprofundam esse enfoque enfatizando a ligação da dominação territorial com o status do indivíduo.

Os estudos sobre a linguagem também servem para desqualificar visões fragmentadoras da realidade, pois expressam relações simbólicas por meio das quais se detectam o poder na hierarquia e na dominação. O simbólico, ao mesmo tempo que expressa a “capacidade discursiva dos empregados, constitui elemento de resistência ao poder organizacional”

A relação entre tecnologia e poder é outra faceta reveladora das estruturas de dominação ao passo que o aumento da automação fomenta também o aumento do controle e consequente crescimento da marginalização dos trabalhadores.

## Referências

BIAREZ, S. **Le pouvoir local**. Paris, La Vie Politique, 1989.

BRIQUET, J. L. & Sawicld, F. L' Analyse localisée de poliYque. Politix. Paris, **Science Politique**, n. 1-8, out nov. 1989.

CASTRO, J. N. de. O poder regional – autonomia municipal e constituinte. *Revista de Administração Pública*, v. 21, n. 1, 1987.

DEGENNE, A. Un langage pour i'étude des reseaux sociaux. In: *L 'esprit des /ieuse*. Paris, Editions du CNRS, 1989; Villasante, T. **Redes comullitarias' lluel'as cosmologias**. Alfoz, jun. 1988.

FISCHER, T. Poder local: um tema em análise. *Revista de Administração Pública*, v. 26, n. 4, 1992.

GAUDIN, J.P. op.cit.; Coing, H. Entrevista concedida a Tânia Fischer. Salvador, UFBA, **Cadernos do Núcleo de Pós-Graduação em Administração**, 1990.

GAUDIN, J.P. Entrevista concedida a Tânia Fischer. Salvador, UFBA, **Cadernos do Núcleo de Pós-Graduação em Administração**, 1990.

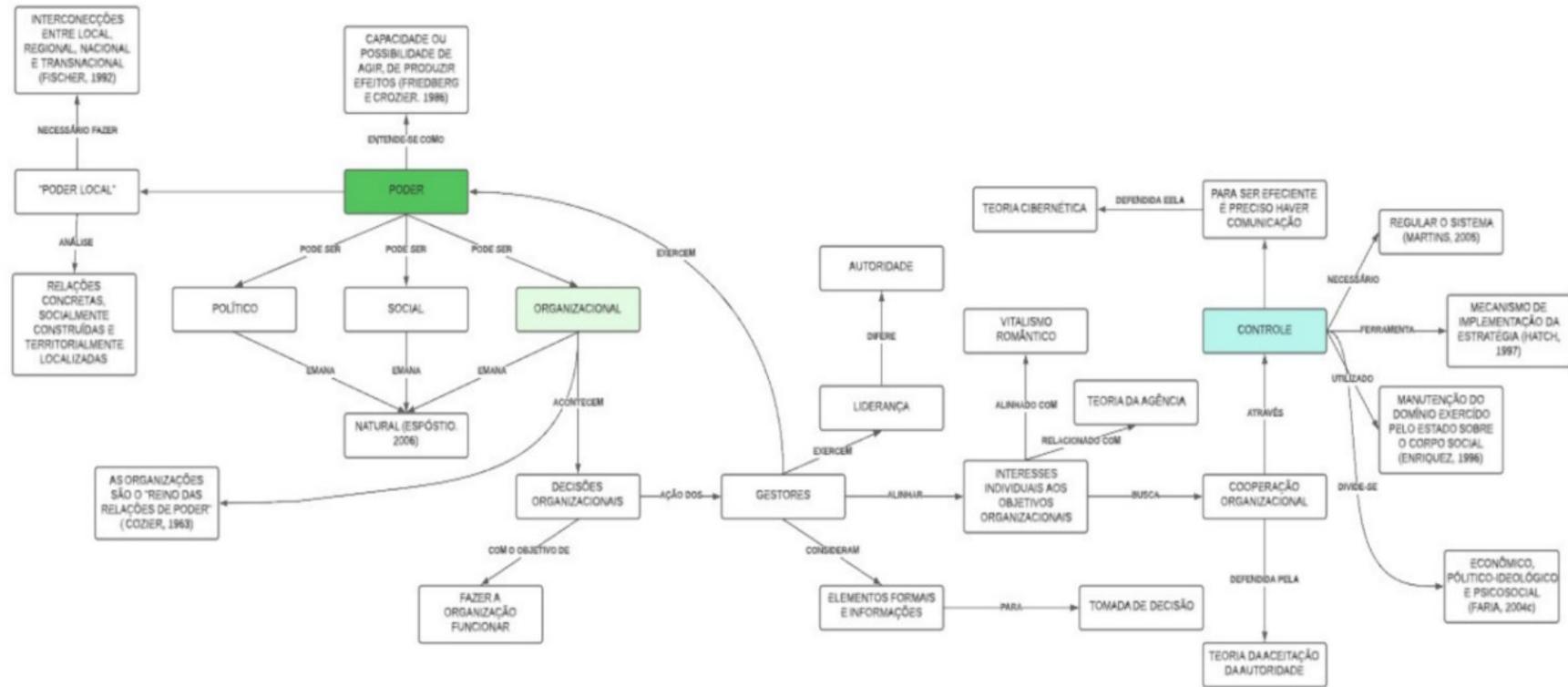
GUILLÉN, M. F. The age of eclecticism: current organizational trends and the evolution of managerial models. **Sloan Management Review**, Fall 1994.

LEITÃO, S. P. O poder no contexto da decisão organizacional, *Revista de Administração Pública*, v. 30, n. 2, 1996.

PRETECEILLE, E. Entrevista concedida em 1990 a Jean Louis Briguët, Paris. 1990.

SFEZ. Lucien. **Crítica da razijo**. Lisboa, Publicações Don Quixote. 1990.

**Mapa mental 04: poder e controle (Por Pedro Alves de Melo Gomes)**



Autor: Pedro Alves de Melo Gomes



*Autor: Adison Almeida do Nascimento*

## **1. As organizações: natureza, cultura, poder, política, tecnologia e abordagens emergentes**

Dentro das organizações, a análise do poder possui uma afinidade com a ideia de força, estando esta força no centro das relações organizacionais, gravitando em seu entorno as diferentes alianças formadas e eventuais confrontos. Uma de suas principais teóricas, Tânia Fisher (1992), buscou estudar a nível local como este poder se expressa através de forças antagônicas, resultando em um ambiente com alguma dominação casual; todavia, permite alguma liberdade de ação.

Capítulo 1: a forma como o poder é exercido sofre variação conforme características de onde as relações organizacionais acontecem, sendo o local um ambiente abstratos em que os grupos sociais se aliam e também onde grupos de opõem, bem como o local também poder ser a ideia de um território delimitado; contudo, não se resumindo ao conceito de rua, bairro ou cidade.

Castro (1987) estudou esse poder local no âmbito regional como um resultado do fenômeno da descentralização de poderes pelo qual Estado Brasileiro vinha passando ao longo dos anos, em um contexto no qual os municípios vinham ganhando cada vez mais destaque; todavia, os municípios ainda não faziam parte do pacto federativo, pois o estudo feito pelo autor fora publicado em 1985, três anos antes da publicação da nossa atual Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

A Constituição de 1988 consolida este processo de descentralização dando maior destaque aos poderes locais com a inclusão dos municípios ao pacto federativo, gozando agora o município de maior autonomia, principalmente com as atribuições e competências expressas no Art. 30 da Constituição. Dentre essas competências, destacamos o inciso primeiro do citado artigo que diz ser de competência do município legislar sobre assuntos de interesse local.

A forma com que se realiza a relação entre poder local, poder regional e nacional afeta diretamente com maior ênfase os grupos locais, pois é no nível local em que o nosso direito se produz mais proximamente em relação aos direitos regionais ou nacionais, como analisam Tânia Fischer (1992) e José Nilo de Castro.

Essas distribuições de competência e relações entre diferentes níveis de poder acontecem tendo como parâmetro a ideia da abrangência dos interesses envolvidos, o que resulta em uma grande dificuldade para se distinguir o que seria interesse local do que seria interesse regional ou interesse global, sendo essa dificuldade agravada pela complexa relação existente entre nacional/local, público/ privado e poder/população.

Em nosso atual Estado Constitucional de Direito, essa relação entre o poder central e o local deve ser realizado, conforme texto constitucional, por intermédio de uma interação cooperativa para tomada de decisões, em que o ente de abrangência nacional coordena os trabalhos de interesse gerais buscando certo grau de isonomia a nível geral, e também apoiam principalmente com recursos financeiros os entes locais para exercerem sua competência local de forma autônoma.

Capítulo 2: no que diz respeito às tomadas de decisões, no exercício do poder, na visão de Leitão (1996), em seu artigo "O poder no contexto da decisão organizacional", as tomadas de decisões dos gestores públicos e privados, locais e gerais são levadas em consideração vários fatores, como estruturas formais e as estruturas de relações. Neste ponto,

o poder tem importância significativa, uma vez que as estruturas construídas pela gestão e pelas teorias administrativas são concebidas como o objetivo de dominação, sendo estes criados para impor um determinado comportamento.

Para Sérgio Proença, na estrutura do poder podemos identificar três diferentes níveis de poder. A primeira trata das relações entre as classes dominantes e as demais classes sociais. Nessa situação, temos as classes dominantes nas diferentes organizações públicas e privadas tentando impor às demais classes as suas ideologias e valores, através de um processo de socialização, com o objetivo de manter uma coesão social; em um processo contínuo que tem início nas escolas e nas famílias, em que se transmite a ideologia dominante, processo que continua nas empresas e universidades.

No segundo nível, temos uma análise entre os indivíduos e as organizações a que eles pertencem, sendo essas organizações fundamentadas em estruturas e normas que exercem a dominação sobre os seus membros. No terceiro nível, está a relação entre as pessoas no interior das organizações. Apesar do nome, o autor chama a atenção para o fato de que tudo acontece no mesmo nível.

O autor destaca a importância da tecnologia nessa relação de poder e decisão, enfatizando o fato de que, desde os primórdios da história humana, a tecnologia é utilizada para o homem se impor à natureza e a outros homens. A tecnologia mantém o comportamento dentro das organizações em conformidade com as decisões tomadas pela administração. Esta apresenta o ponto negativo do fato de concentrar o poder no topo da organização.

Capítulo 3: os autores apresentam como precursores da moderna organização a estrutura de guildas. Nesse tipo de organização, as pessoas entravam em sua base e ficavam sobre o poder de um mestre. Nesse sistema, o poder tinha relação direta com o controle dos meios de produção e a posse das propriedades. Nas organizações modernas, ao contrário das guildas, as atividades são subdivididas e possuem inúmeras habilidades.

Em seu trabalho, os autores procuram demonstrar as diferentes vozes que tratam do tema poder, construindo e reconstruindo seu conceito. Os precursores desse trabalho conceitual seriam Marx e Max Weber, que enxergavam o poder como uma forma de dominação. Para Marx, o poder se resumia em ter a propriedade ou não ter a propriedade, enquanto Weber discordava, afirmando que o poder não poderia se resumir apenas a ter ou não propriedade, devendo ser acrescentado a estes fatores o conhecimento das operações.

Com relação ao poder e hierarquia nas organizações, os autores explicam que na visão de muitos doutrinadores, como Thompson (1993), o desenho técnico das tarefas e sua independência seriam os fatores que deveriam servir como base para que se fosse realizada a repartição do poder, pelo fato de algumas tarefas aparentemente serem mais essenciais que outras.

Na teoria da contingência, aquelas pessoas que utilizassem o conhecimento técnico para controlar a incerteza seriam as que teriam mais poder sobre os outros membros pertencentes à mesma organização.

Na estratégia de gerenciamento, o poder é utilizado para vencer o conflito em vez de evitá-lo. Podemos citar, como exemplo, a situação em que temos a administração superior ou gerência de uma organização, pressionada pelos empregados ou organizações sindicais, utilizam o seu poder para impor sobre esses grupos a vontade da administração geral. Aqui, podemos perceber que o principal interesse do poder constituído é manter uma estrutura montada e organizada com o intuito precípua de manter a dominação sobre os demais grupos da organização.

A estratégia de gerenciamento sofre duras críticas por serem geralmente conduzidas para satisfação de um interesse próprio em detrimento do interesse da organização, em que os abusos dos grupos dominantes são comumente ignorados pelo sistema organizacional implantado.

Para que o poder seja assimilado pelos membros de uma organização, seriam atribuídos a este uma certa legitimidade, procurando implantar nas mentes dos grupos pertencentes à organização a ideia de que o poder que é exercido sobre eles pelos demais grupos, são indispensáveis para a manutenção e condução da organização.

Ao longo da obra, os autores também chamam atenção para o fato de a ideologia machista ser dominante na maioria das organizações, embora não seja um comportamento que nasce na organização. O machismo é decorrente de toda uma história de vida de uma sociedade dominada pelo gênero, cabendo às organizações combaterem apenas os sintomas do problema em questão.

Capítulo 4: para Fernando Martins (2006), o controle é investido de uma importância central nas discussões sobre organização. Assim sendo, onde tivermos uma estrutura organizacional, teremos alguma forma de controle.

A perspectiva organizacional-funcionalista exige, para sua compreensão, o entendimento prévio do que seria função, sendo esta apresentada como uma forma de divisão de trabalho dentro da sociedade moderna. As pessoas integrantes da organização desempenham funções pelo todo com o objetivo de garantir sua própria sobrevivência; comportamento que muito se assemelha ao funcionamento do corpo humano, no qual cada órgão realiza sua função mantendo o organismo e a si próprio vivos.

O autor também chama a atenção para o fato de o conceito de controle estar ligado de alguma forma ao conceito de poder, pois o controle está relacionado à ação sobre o comportamento de outra pessoa.

Na perspectiva organizacional funcionalista, o controle é analisado como uma forma de ferramenta, sendo um instrumento do corpo organizacional que funciona como último recurso para garantir a cooperação entre os membros da organização, permitindo, assim, a sobrevivência desta.

Para perspectiva sociológica-crítica, o controle é analisado como um instrumento pelo qual o detentor do poder oprime, aliena e utiliza-se de outros meios psicológicos para assegurar o exercício da dominação e garantir a perpetuação das relações de poder.

Fernando Martins (2006) apresenta algumas formas de controle social, destacando o controle direto, controle organizacional, controle de resultado, controle ideológico, controle do amor, controle pela saturação e controle pela dissuasão. Em todas essas formas de controle, o autor afirma que o agir do indivíduo está sujeito a fatores externos, reprimindo sua autonomia; incluindo, ainda, o fato de o controle passar a ter função também de garantir a relação de poder no Estado e demais organizações.

No campo das dimensões de controle psicossocial, o autor apresenta sete dimensões diferentes, sendo a primeira a física na qual temos o domínio da estrutura corporal do indivíduo ou grupo. A segunda e a terceira são respectivamente a normativa, que se baseia no conjunto de regulamentos impostos à organização padronizando comportamentos e limitando ações, e a Finalística ou por resultados, em que o poder apresentado por intermédio do controle busca o cumprimento dos fins econômicos e políticos da organização.

As demais dimensões são a participativa, em que o controle busca legitimidade das ações; dimensão simbólica, que atua no imaginário das pessoas principalmente como modelo que sirva de referência; dimensão de controle por vínculo, representada pela busca de interesses comuns; dimensão por sedução monopolista, apresenta como uma espécie de poder

que busca o monopólio do discurso e da censura. A teoria de cunho crítico tem sido considerada secundária diante do caráter dominante do funcionalismo.

Capítulo 5: conforme Bueno, Berlaz e Saline (2016), o Brasil há muitos anos passa por reformas na administração pública; todavia, o aparato burocrático não consegue atender a demanda de uma sociedade em constante mudança.

Os autores enumeram seis desafios que a administração pública brasileira possui, no século 21, sendo o primeiro o da promoção de um governo aberto, com a participação da sociedade civil, assim como os municípios fazem com seus conselhos, sendo estes um mecanismo importante da democracia e do exercício do poder pelo povo.

Bueno, Berlaz e Saline (2016), apresentam o processo de redemocratização que se consolidou na Constituição de 1988 como a principal base para essa promoção do governo aberto, sendo previsto no corpo da Constituição vários instrumentos de participação da sociedade civil.

Através dessas ferramentas e instrumentos constitucionais, a sociedade não fica limitada a pressionar ou influenciar seus representantes; possuindo, também, a atribuição de participar ativamente do processo de tomada de decisão em conjunto com o Estado. A participação da sociedade tem sido aprimorada com a inclusão de novas tecnologias, as TICs.

Importante marco internacional foi a declaração de governo aberto assinada pelo Brasil e mais sete países em setembro de 2011, em que cada país apresentou um plano de como atingir os objetivos da declaração assinada.

O segundo desafio é o de combate à corrupção. Conforme os autores, a sociedade civil brasileira tem demonstrado seu descontentamento com os escândalos de corrupção expostos nos últimos anos no Brasil, tendo como consequência uma pressão social pela reforma política com ponto central na discussão sobre o financiamento privado de campanha.

O próximo desafio é o da parceria. Seu enfoque é tratar da interação entre os entes privados e o Estado. Destaca-se aqui o fato de que, nas últimas décadas do século 20, o financiamento governamental das organizações privadas se revestiu de uma nova forma, pois além das atividades já financiadas e delegadas às entidades privadas, o Estado passou também a delegar a autoridade para executar serviços de interesse público, concedendo um certo protagonismo aos entes privados na implementação de projetos e programas governamentais.

No desafio da prestação de serviço baseada no conhecimento, o cidadão, usuário do serviço público, utiliza-se da tecnologia para ter acesso a serviços públicos sem a necessidade de intervenção humana, sendo o software programado também para analisar o perfil do usuário para oferecer serviços de forma mais específica.

De posse das informações do usuário, o software, a partir de algoritmo, consegue ter uma previsão dos interesses futuros do cidadão. O conhecimento dessa informação dá o poder de controle ao Estado, pois este passa a ter em sua base de dados, o perfil de cada cidadão ou usuário, e o sistema de informação pode sobrecarregar o usuário com informação apenas de seu interesse, desconectando o usuário do seu contexto global.

Nas relações privadas, as consequências desse poder já começam a ser sentidas. Podemos citar os casos das redes sociais e sites de buscas que exercem um forte controle sobre seus usuários, lucrando com a venda de perfis para propagandas e criando um ambiente cada vez mais polarizado.

O desafio dos serviços compartilhados, conforme Bueno, Berlaz e Saline (2016), se relaciona diretamente com a necessidade de padronização e consolidação de tarefas. No Brasil, os serviços compartilhados que envolvem o setor público e o privado sem fins

lucrativos têm sido pouco explorados em discussões e pesquisas; porém, as organizações que prestam serviços compartilhados auxiliam o Estado em várias áreas como apoio, planejamento, boas práticas, dentre outras.

No desafio da tomada de decisões, os gestores, diante da escassez de recursos e da necessidade de prosseguir com as metas e planejamento da organização, utilizam-se do poder que lhe foi atribuído para tomar decisões que possuem o potencial de terem consequências no ambiente organizacional. Os autores afirmam que o poder que o alto comando da organização possui é decisivo para o destino das organizações, sendo este poder e livre-arbítrio para decisão, também, uma justificativa das grandes diferenças salariais entre os gestores e o restante do pessoal.

A importância da tomada de decisão se evidencia quando estamos diante de instituições que possuem estruturas e estratégias semelhantes, mas obtêm resultados diversos.

Capítulo 6 trata, com detalhes, sobre a cultura organizacional como um padrão de comportamento coletivo de um determinado grupo, influenciando a forma de agir, pensar, sentir e perceber dos indivíduos que compõem esse grupo social, através de um processo de aprendizagem e adaptação.

A cultura organizacional são as características que esta possui que de alguma forma as diferencia das demais, criando em seus membros uma sensação de pertencimento a um grupo com o qual compartilham hábitos, crenças, valores e rituais comuns que se tornam a base da cultura organizacional.

As organizações naturalmente são inseridas em um determinado ambiente e se adaptam a este e com ele interage tanto influenciando como sendo influenciada. Nesse contexto ambiental e social, a organização está inserida e terá influência sobre sua administração e organização.

Conforme Pires e Macedo (2006) afirmam, na cultura das organizações públicas brasileiras os avanços encontram dificuldades em forças opostas. De um lado a burocracia corporativa que é centralizadora, com comportamento relutante à mudança na organização do Estado e com o interesse de perpetuar o poder e controle existente. Por outro lado, temos as forças modernizantes, que querem a reforma para que o Estado possa acompanhar o mercado cada vez mais globalizado e com novas demandas para o Estado.

As organizações públicas brasileiras, segundo Pires e Macedo (2006), apesar de algumas vezes possuírem autonomia previstas em texto legal, tem seus objetivos em muitos casos atrelados à vontade do governo, sendo estas organizações mais vulneráveis às forças políticas. Em decorrência desse fator, essas organizações, apesar de possuírem características essenciais semelhantes às demais organizações, distinguem-se destas por outras características como o apego ao poder e paternalismo das relações.

Ao longo da obra, destaca-se também o entendimento de que a gestão dessa organização pública possui em sua estrutura dois corpos funcionais bem distintos: os efetivos, composto pelos profissionais de carreira, e os não efetivos que são os administradores políticos. A cada novo ciclo de governo, os não efetivos são substituídos, gerando novos conflitos e a descontinuidade administrativa.

A descontinuidade administrativa é uma das características que mais diferenciam as organizações públicas e privadas, dotando as organizações de algumas características próprias, como projeto de curto prazo, duplicação de projetos, conflitos de objetivos e administração amadora.

Nas obras que foram analisadas neste trabalho, podemos verificar que a discussão sobre o controle e o poder dentro das organizações tem especial destaque. O poder

apresentado é uma ferramenta necessária para a gestão das organizações na busca de seus objetivos e metas, para dirimir conflitos e tomar decisões; todavia, o poder quando exercido para satisfação individual de seus detentores traz consigo uma série de problemas, dentre esses, temos conflitos entre membros da organização que não acreditam na legitimidade das ações, o desvio das metas e objetivos das organizações.

O controle é uma forma de expressão desse poder, sendo um elemento para manifestação deste. Ele é realizado através de diferentes mecanismos; dentre esses, temos como exemplos, o domínio da informação e o uso das tecnologias. Esse controle, quando exercido com objetivos divergentes do interesse da organização, aliena e impede o desenvolvimento dos grupos que não possuem o poder.

## Referências

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 43, n. 2, abr.-maio-jun, p. 64-77. 2003.
- BARRIOS, E. V.; PIEDRAHITA, E. J. A epistemologia do poder no *management* clássico/racionalista. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 4, 751–767, 2017.
- BUENO, R. L. P. Bueno; BRELÁZ, G.; SALINAS, N. S. C. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. *Revista Serviço Público*. Brasília, 67 (Especial) 7-28, 2016.
- CASTRO, J. N. de. O poder regional – autonomia municipal e constituinte. *Revista de Administração Pública*, v. 21, n. 1, 1987
- FISCHER, T. Poder local: um tema em análise. *Revista de Administração Pública*, v. 26, n. 4, 1992.
- HARDY, C.; CLEGG, S.R. Alguns ousam chamá-lo de poder. CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEITÃO, S. P. O poder no contexto da decisão organizacional, *Revista de Administração Pública*, v. 30, n. 2, 1996.
- MARTINS, F. R. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 4, n. m1, 2006.
- PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, 2006.
- SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; RIBEIRO, M. M.; PINTO, F. L. B. Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição. *Cadernos EBAPE.BR*, v.15, n. 4, 939–959, 2017.
- THOMPSON, Paul. Postmodernism: fatal distraction. **Postmodernism and organizations**, p. 183-203, 1993.

## **1. A epistemologia do poder management clássico/racionalista**

Com base na leitura do artigo, observa-se que Barrios e Piedrahita (2017) promovem uma reflexão acerca da epistemologia do poder no *management*, pautada na análise de que o poder, do ponto de vista de metas da organização, não é amplamente abordado pelos teóricos gerenciais, principalmente os norte-americanos.

Abordam também o caráter ambíguo ou impreciso do *management*, cuja ontologia revela-se de difícil identificação. Nesse aspecto, os autores evidenciam um gargalo do discurso do *management*: falta compreensão acerca das particularidades que a administração possui em função das diferentes dimensões socioculturais e contextos históricos e espaciais, uma vez que é necessário analisar as interferências que o ambiente externo exerce sobre a organização. Ademais, defendem a ideia de que, a despeito de não reconhecer de forma expressa, o *management* possui muita influência do vitalismo.

Nesse sentido, os autores abordam as bases epistemológicas do poder no *management* em seus aspectos clássico e racionalista. Para tanto, perpassam pela visão de diversos autores, com início em Barnard, passando por Simon e outros expoentes norte-americanos, até alcançar os dias atuais. Dentro do *management* estratégico, são apontadas duas correntes que divergem entre si: o livre-arbítrio e o determinismo. O livre-arbítrio refere-se à capacidade humana de tomar decisões com liberdade, baseadas no desempenho organizacional, supondo que exista abertura para o diálogo entre os líderes e os funcionários da organização. Ele é analisado como base no âmbito da racionalidade instrumental, que se apresenta como fundamento epistemológico do *management* estratégico, por meio do qual são demonstradas combinações entre o humano e o não-humano, bem como a arte, ciência, técnica e, até mesmo, a cibernética.

## **2. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios**

Neste artigo, Bueno, Breláz e Salinas (2016) abordam seis desafios encarados pela administração pública brasileira do século XXI. Para tanto, promovem uma reflexão sobre a situação corrente do Estado no Brasil, abrangendo, ainda, suas limitações e potencialidades.

O primeiro desafio diz respeito à importância de incentivar o governo aberto, com fomento à participação da sociedade civil, de forma a promover maior transparência governamental e *accountability*. Essa participação pode ser observada por meio das comissões de legislação participativa, orçamentos participativos, conselhos de políticas públicas e audiências públicas, por exemplo. Ademais, os autores apontam o papel que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) possuem diante das mudanças verificadas na participação social, principalmente ao aproximarem os cidadãos do processo decisório.

O segundo desafio refere-se ao combate à corrupção, tratada como um gargalo histórico e cultural que interfere no desenvolvimento e na economia brasileira. Nesse aspecto, apresentam duas formas de corrupção: a institucional e a individual. Enquanto esta relaciona-se ao “ganho pessoal ou benefício de um funcionário público em troca da promoção de interesses privados”; aquela (institucional) refere-se ao “ganho ou benefício político obtido por um funcionário público sob condições que, em geral, tendem a promover interesses privados”.

No que concerne ao desafio das parcerias, os autores abordam alguns enfoques como forma de caracterizar as relações estabelecidas entre o Estado e as organizações privadas com

vistas à execução de atividades públicas. As parcerias podem ser observadas por meio de fomentos, auxílios, contratação de bens e serviços e, ainda, da delegação de serviços públicos para organizações privadas. Contudo, ponderam acerca da dificuldade de encontrar modelos gerais de gestão que sejam adequados para organizar essas parcerias.

O quarto desafio apontado é o da utilização da chamada “big data” como mecanismo auxiliar para prestação de serviços públicos pautada em conhecimento. Para que ocorra a customização dos serviços públicos, é necessário que haja o emprego de tecnologias sofisticadas, a fim de coletar e promover a análise da “big data” referente aos dados e informações dos usuários dos aludidos serviços. Assim, os usuários são encarados como coprodutores nesse processo de produção de conhecimento. Quanto ao desafio do compartilhamento de serviços, os autores mostram que, não obstante haja uma adoção crescente por parte de outros países, o Brasil ainda carece de pesquisas e discussões acerca do tema. Os principais benefícios referem-se à possibilidade de padronizar processos para execução de atividades de forma mais eficiente.

Nesse aspecto, o compartilhamento pode ser realizado por meio do fornecimento de super ou infraestrutura às organizações, como serviços de planejamento, treinamento, auxílio para prestação de contas e atividades financeiras, dentre outras práticas.

O último desafio abordado diz respeito ao processo de tomada de decisão nas organizações públicas, cuja importância reside em fatores que vão desde a análise do tempo dedicado pelos administradores no processo decisório, até a escassez dos recursos e o poder que é exercido dentro das organizações. Nessa perspectiva, os autores afirmam que o uso de instrumentos de engajamento institucional juntamente com teorias do processo decisório contribui para uma nova visão, em termos de políticas públicas e dos correspondentes arranjos organizacionais.

Por fim, ressaltam as dificuldades observadas nos desafios supracitados, uma vez que a discussão envolve fatores alheios, como a dependência de vontade política e a provisão de recursos humanos e financeiros.

### **3. O poder regional: autonomia municipal e constituinte**

Castro (1987) aborda, neste trabalho, o poder regional sob a ótica da descentralização, com enfoque maior no aspecto político. Para tanto, ressalta a importância da promoção dessa descentralização, dado que, dessa forma, “se revelarão modalidades de organização territorial e de distribuição de poderes estatais”, além de impulsionar liberdades locais.

O poder regional contribui para a promoção de interesses de outros grupos dentro da esfera pública, como é o caso dos Municípios, principalmente em função de serem nesses entes estatais que ocorre maior interação e discussão dos interesses regionais. Assim, o autor defende que haja proteção jurídica para os interesses correlatos a esses entes.

Ademais, analisa-se as diferenças entre interesse municipal ou local em relação aos interesses gerais públicos da União e do Estado e os interesses privados. O autor mostra que, no processo de metropolização, além da ausência de participação das comunidades de base, não houve democratização dos mecanismos utilizados. Por conseguinte, verifica-se, na prática, que falta amadurecimento para a experiência metropolitana, que necessita abarcar em maior profundidade as realidades regionais.

Por outro lado, o autor reconhece que, no processo de implantação das comunidades metropolitanas, foi dada atenção aos aspectos social e econômico. Desse modo, o Estado atua

cumprindo o papel de prestador de serviços públicos e de provedor do bem-estar social.

Nessa perspectiva, a descentralização representa uma busca constante pelo equilíbrio institucional. Ao promover o município como ente autônomo, dá-se maior visibilidade e força ao poder regional, com conseqüente distanciamento do autoritarismo e estatismo, que, segundo o autor, prejudicam as liberdades locais e dos cidadãos brasileiros. Para tanto, essa promoção deve ser realizada de forma a conferir aos municípios um papel de federação e integração. Ao final, observa-se que o autor defende a modernização do Estado com objetivo de conferir ao povo a legitimação do poder. Assim, ressalta a importância de conceder à periferia maior desenvolvimento socioeconômico, a fim de minimizar o êxodo rural e a conseqüente concentração da população nos grandes centros urbanos.

#### **4. Poder local: um tema em análise**

Neste trabalho, Fischer (1992) aborda o poder local como objeto de estudo, discorrendo acerca de conceitos fundamentais correlatos ao tema. Inicialmente, descreve o conceito de “local”, abarcando tanto o seu aspecto espacial, enquanto unidade territorial, como o aspecto de espaço de interação social, por meio do qual se estabelecem as relações de poder em termos de cooperação e confrontos entre os indivíduos envolvidos. Nesse último caso, tem-se a análise das redes sociais como mecanismo de articulação social.

Para a autora, o poder possui duas características principais: se por um lado, apresenta natureza relacional recíproca, por outro, cria situações de desequilíbrio ao conceder poder a uma parcela de agentes com conseqüente submissão dos demais. Assim, tem-se no poder o exercício de forças antagônicas que possibilitam que haja dominação em determinadas situações, mas com certa margem de liberdade de agir.

No estudo do poder local, observa-se a existência de duas vertentes diferentes. A primeira constitui a própria realidade, na qual o poder é verificado no cotidiano dos municípios, por meio da discussão de planos diretores, por exemplo. A segunda vertente aborda a análise de teorias de poder local de origem europeia, como é o caso da França, onde os estudos concentram-se no funcionalismo institucional e na escola marxista de sociologia urbana.

A autora aponta a perspectiva de diversos pesquisadores acerca da temática de poder local, explicitando a visão de Gaudin e Coing, D' Arcy, Rivellois, Villasante e Urrutia. Assim, observa que os estudos na área abrangem pesquisas sobre poder público e comunidade local, encarados sob a ótica de três aspectos: “como espaços políticos e simbólicos, como espaços de gestão e como um espaço de produção e consumo de serviços e equipamentos urbanos”.

Em suas considerações finais, a autora ressalta as influências que o marxismo e a teoria funcional-institucional tiveram sobre a “análise do local”, em território francês e latino-americano. Ela sintetiza a análise do local sob os seguintes pontos: há uma maior abordagem teórica e empírica, de forma pluridisciplinar, com combinação entre os níveis de poder, de forma a buscar alternativas e desenvolver políticas e estratégias de gestão. Assim, acredita que a promoção de discussões entre o governo, a academia e os grupos de interesse tem potencial para a produção de um novo modelo padronizado de gestão pública.

#### **5. Alguns ousam chamá-lo de poder**

Hardy e Clegg (2001) iniciam o artigo apresentando um breve contexto histórico das relações de poder dentro da organização, com origem na época medieval, na qual aquele que detinha o controle dos meios de produção e propriedade era o detentor do poder. Ao longo do

tempo, essas relações foram passando por mudanças, que culminaram em organizações modernas, cujo modelo de funcionamento era centrado em um organismo utilitário, a despeito de apresentar composições múltiplas.

Os autores avaliam, ainda, a obediência organizacional, cuja configuração é descrita de forma que algumas ações possuem natureza de supervisão e outras, de executoras. Nesse aspecto, partem da definição, embora contestada, de que o poder envolve a habilidade de conseguir que outros indivíduos executem o que se almeja que seja executado, mesmo que não seja da vontade deles.

A caracterização do poder envolve a discussão sobre dois vieses distintos: o funcionalista e o crítico. O viés funcionalista apresenta uma direção gerencialista, com defesa dos gerentes da organização, cujo resultado afigura-se numa definição de caráter pragmático. Por outro lado, o viés crítico aborda áreas como dominação e exploração, tendo a resistência como algo positivo, haja vista ser “uma oportunidade para ação humana criativa, particularmente quando associada a categorias subjugadas, tais como trabalhadores, mulheres e minorias étnicas, como uma reafirmação contra os processos de dominação”.

Ao longo do trabalho, os autores fazem uma análise do poder do ponto de vista de autores como Marx, Weber, Thompson, Dublin, Mechanic e Crozier. Nesse contexto, estabelecem relações entre o poder e as teorias como a “teoria behaviorista” da firma e a “teoria das contingências estratégicas do poder intraorganizacional”, cujo ponto em comum é o de que o poder se relaciona a certo grau de incerteza ou ao controle desta.

Hardy e Clegg (2001) abordam, também, a possibilidade de tratar o poder como modo de legitimação, evitando a coerção dentro das instituições. Ademais, traçam um paralelo entre o papel da mulher e as relações de poder dele advindas, a natureza constitutiva da identidade dos indivíduos e as consequências geradas a partir da combinação entre poder, discricção e resistência, apontando que há um aumento dele à medida que se delega a autoridade.

## **6. O poder no contexto da decisão organizacional**

Nesse trabalho, Leitão (1996) analisa a decisão organizacional sob a perspectiva do poder, com enfoque na dimensão política. Para tanto, procura compreender como as decisões ocorrem em organizações complexas, num contexto de interação dos atores organizacionais entre si e da forma como estes influenciam e são por elas influenciados. A observação dessa estrutura, denominada pelo autor de “rede de relações”, possibilita entender o modo como ocorre a decisão na organização, cuja origem remete a relação com outros fenômenos, como o poder e a cultura, por exemplo.

O autor distingue três graus de análise que são, normalmente, observados nos estudos de poder, cuja observação deve ser realizada de modo abrangente e interativo, com o cuidado de que não haja exclusão de um grau por parte de outro.

O primeiro grau estuda o poder a partir de uma relação de dominação, considerando a existência de dois grupos distintos: as classes sociais hegemônicas (grupo dominante) e as demais classes. Assim, as primeiras, situadas em instituições de caráter público ou privado, exerceriam sua dominação por meio da imposição de suas crenças e valores aos demais indivíduos.

O segundo grau de análise de poder procura observar a relação entre os indivíduos e suas organizações. No terceiro grau, que possui influência funcionalista e humanista radical, são observados os relacionamentos entre os indivíduos dentro das organizações.

Ao longo do artigo, o autor expõe abordagens acerca de decisão e de poder enquanto

ferramenta de dominação, sob a ótica de pesquisadores como Max Pagés, Mauro Guillén e Motta. Nesse contexto, afirma que, a despeito de não existirem estruturas de controle completamente eficazes, em função de provocarem resistências, há necessidade de que haja liberdade, com vistas a efetivar o poder.

O autor aborda, também, como o poder decisório é influenciado por determinados aspectos dentro da organização, como é o caso das características pessoais de administradores, motivos e habilidades individuais, relações interpessoais, linguagem, simbologias e comunicação não-verbal. Ademais, traça-se um paralelo entre o poder e a tecnologia, enfocando que esta contribui para melhorar a eficiência e o controle produtivo, haja vista assegurar que haja conformidade com as decisões da administração.

Por fim, o autor ressalta a influência que aspectos ideológicos, de valores e crenças possuem no âmbito da decisão organizacional. Para tanto faz três considerações: insere o poder dentro de uma perspectiva “compreensiva” quando o coloca como meio de dominação, o que leva a sua relativização frente a outras dimensões que são com ele interdependentes. Por último, salienta a importância de estudar o poder de forma interdisciplinar, dada a influência que o ambiente exerce sobre o indivíduo.

## **7. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**

Com base na leitura do artigo, observa-se que Alcadipani e Crubellate (2003) fazem um apanhado da cultura organizacional do Brasil sob a ótica epistemológica da pós-modernidade. Nesse aspecto, tecem uma crítica ao modo como essa cultura é estudada no Brasil, haja vista a abordagem homogênea com a qual os estudos são conduzidos, não obstante a heterogeneidade e a pluralidade de características do contexto organizacional brasileiro, dada a variedade de povos e etnias, com diferentes processos econômicos e culturais.

Na corrente pós-modernista, o indivíduo é visto com um sujeito em constante remodelagem, a depender do contexto ao qual está introduzido e das relações de poder que são originadas. Assim, os preceitos do pós-modernismo vão de encontro a metanarrativas e a posturas generalistas, o que implica observar que a cultura é influenciada por um contexto momentâneo, complexo, mutável e multifacetado.

A fim de apresentar seus procedimentos metodológicos, os autores enumeraram os trabalhos analisados para elaboração do artigo, com delimitação temporal no período de 1990 a 2000. Para a amostra, utilizaram trabalhos publicados na década de 1990, cuja produção revelou-se de maior quantidade, com análise de conteúdo. Ademais, promoveram ensaios “sobre a influência de traços culturais específicos e tipicamente brasileiros nas organizações”.

Assim, verificaram que, a despeito de os estudos sobre cultura organizacional no Brasil apresentarem divergências quanto ao objeto de análise e à metodologia, possuem outras características em comum. A primeira delas é relativa à influência marcante da obra de Hofstede, que, para os autores, peca ao promover generalizações e simplificações com base em um ponto de vista particular, além de possuir uma opinião cercada de juízo de valor ao classificar outras culturas, culminando em uma homogeneização de aspectos divergentes. A segunda característica em comum é a forma como os trabalhos analisam os traços culturais brasileiros, com base no contexto histórico nacional. Nesse ponto, tecem críticas quanto à abordagem quase imutável que é realizada, com promoção de generalizações, de forma a condicionar a cultura nacional ao seu contexto histórico. A última característica apontada diz respeito a uma perspectiva negativa com que os estudos organizacionais tratam a cultura

brasileira quando comparada com outras nações, apontando que a abordagem personalista das relações sociais no Brasil interfere em seu desenvolvimento organizacional e profissional.

Em suas considerações finais, os autores ressaltam seu posicionamento crítico quanto à adoção de uma cultura organizacional única no Brasil, uma vez que, dessa forma, desconsideram-se particularidades e heterogeneidades que são típicas no país. Ademais, concluem sobre a predominância de uma perspectiva generalista com aspectos de engenharia social, de forma a privilegiar grupos dominantes e favorecidos.

## **8. Controle: perspectivas de análise na teoria organizacional**

Nesse artigo, Martins (2006) analisa o controle no âmbito da teoria das organizações, sob duas vertentes: a funcionalista e a crítica. Em seu estudo, observa que há uma preponderância da primeira, com baixa abordagem da perspectiva crítica nos estudos nacionais realizados. Frente a esse panorama, o autor promove um apanhado sobre a temática do controle, pautado nas duas visões, e expõe, ao final, sua posição sobre essas abordagens.

Inicialmente, expõe que o funcionalismo está ligado à ideia de sistema, que é caracterizado por um todo formado por elementos interligados. A vertente funcionalista também está associada ao surgimento de confrontos e anomalias, que apresentam breve duração e estão sujeitos à regulação. Nesse cenário, o controle atua como um instrumento utilizado para regular o sistema, com caráter de coordenação, sendo importante no campo estratégico da organização.

Como crítica, o autor destaca que essa vertente “oculta as questões relativas ao caráter opressor e alienante do controle, bem como suas outras consequências prejudiciais ao todo social”, além de limitar a discussão sobre o tema ao restringir-se ao movimento capitalista.

Na visão crítica, o controle é abordado sob o ponto de vista de autores como Braverman e Enriquez. Nesse contexto, o autor elenca a economia política do poder como uma abordagem em que o controle é visto com um papel fiscalizador, opressor e de alienação, com foco na crítica ao controle capitalista. Para tanto, faz-se uma associação com a teoria gerencial, que procura produzir instrumentos de controle, a fim de extrair a mais-valia e assegurar a dominação e o poder na organização.

Assim, o autor acredita que a visão crítica expõe uma nova perspectiva do controle, ao apontar aspectos não discutidos no funcionalismo, como o seu caráter intencional e a possibilidade de atuar de forma agressiva e danosa ao funcionário. Diante das discussões que podem ser realizadas acerca da estrutura social, o autor assevera que há preconceito sobre a visão crítica, dado que reflexões sobre o tema podem conduzir os gestores para outras alternativas, as quais são vistas com certo receio por parte do público.

Por fim, ressalta que existem poucos estudos que tratam da abordagem crítica, o que gera obras que somente reproduzem a teoria gerencialista e pecam ao não promoverem reflexões sobre as partes que irão usufruir de vantagens desse controle. Nesse sentido, o autor destaca a importância da economia política do poder, dada a possibilidade de se indagar sobre os mecanismos e as técnicas que devem ser aplicadas na organização.

## **9. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**

Pires e Macêdo (2006) apresentam, nesse trabalho, uma discussão sobre questões que envolvem a cultura organizacional no âmbito das organizações públicas brasileiras. Inicialmente, tratam de conceituar a cultura como um “conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais”, o que implica a existência de um ambiente estável, com padronização e direcionamento comum aos membros da organização.

Nesse aspecto, o termo “cultura brasileira” é utilizado em sua forma genérica, abrangendo o que caracteriza ou está relacionado ao cenário brasileiro, haja vista a heterogeneidade de valores nacionais. Já as organizações, constituem sistemas adaptativos que se relacionam constantemente com o ambiente, influenciando-o e sendo por ele influenciadas. Nesse contexto, os indivíduos atuam auxiliando essa troca, por meio de suas interações, que contribuem para a definição das metas organizacionais.

Assim, a cultura organizacional é constituída por características que a distinguem de outras culturas, atuando de forma a legitimar o sistema de hábitos, valores e crenças que compõem uma organização. Para abordar o tema, os autores apresentam o ponto de vista de diversos pesquisadores, dando especial atenção às discussões realizadas por Schein (1985) e Hofstede (1994). Para o primeiro, a cultura organizacional representa o produto de uma organização particular; Hofstede (1994), por outro lado, adota um conceito mais amplo ao avaliar que o termo deriva da dinâmica cultural da sociedade que compõe a organização como um todo.

Nesse sentido, os autores traçam um panorama histórico das organizações públicas no Brasil, desde sua origem patrimonialista, passando por um Estado intervencionista, modelos autoritários, com uma burocracia centralizadora, que propicia um ambiente mais vulnerável a intervenções políticas. Nesse ponto, observamos a predominância de um alto grau de burocracia no funcionamento das organizações públicas, com “apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder”, entre outras características.

Ademais, expõem os gargalos advindos da existência de dois tipos de funcionários: os permanentes e os não-permanentes. Quanto aos primeiros, destacam-se as consequências geradas em função da estabilidade, que pode ocasionar desmotivação e ineficiência, além de elevar os gastos públicos. Noutro giro, a presença de trabalhadores não-permanentes está associada a problemas decorrentes de uma descontinuidade na gestão. Outros obstáculos apontados são a morosidade dos processos e a dificuldade para adotar inovações tecnológicas.

Ao final, ressaltam problemas gerais das organizações públicas brasileiras, como o alto índice de paternalismo, resistência a alterações estruturais e tecnológicas, burocratismo excessivo e maciça intervenção administrativa e política. Para os autores, esses aspectos influem diretamente no corpo funcional e afetam os resultados e a continuidade dos projetos organizacionais.

## **10. Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição.**

Nesse artigo, Santos *et al.* (2017) abordam a administração sob a ótica epistemológica, pautada na administração política com suporte teórico-epistemológico e metodológico, a fim de promover uma (re)interpretação das políticas públicas, em termos gerenciais conceituais e práticos.

Inicialmente, os autores apontam que há uma limitação no papel da administração, porquanto observa-se que ela se volta ao operacional com vistas ao fortalecimento do sistema econômico. Pontuam, também, que, embora a administração apareça como uma área de conhecimento ainda indefinida, representa uma esfera de cunho científico com especificidade própria, o que demanda a adoção de instrumentos teóricos e metodológicos que busquem (re)interpretar e modificar o contexto organizacional e social.

Nesse aspecto, procuram elucidar o campo da administração política, com ênfase em suas vertentes política, de cunho teórico e subjetivo, e empírica, de natureza prática e objetiva, associando-as aos conceitos de gestão e gerência, respectivamente. Diante disso, os autores promovem o estudo da administração política com enfoque teórico-metodológico, a fim de possibilitar uma avaliação crítica e centrada na realidade, que permita um entendimento mais amplo da organização do Estado e dos relacionamentos sociais que lhe são correlatos.

Nesse ponto, conferem à economia política, concebida inicialmente por Adam Smith (1986), o “papel de definir *o que, por que e para que produzir, circular e distribuir* certa concepção de materialidade social – definindo, pois, os meios para a provisão material individual e social”. Por conseguinte, avaliam que cabe ao poder público atuar como gestor e gerente, o que, ao fim, representa o cerne da administração política.

Ademais, abordam as diferenças entre administração pública e administração política, demonstrando que esta distingue-se por apresentar fundamentos conceituais e epistemológicos e está relacionada à promoção de um “projeto de nação”.

Em face disso, os autores propõem novas formas de abordagem teórica-metodológica para avaliar as políticas públicas, sob a ótica da teoria da administração política, a fim de promover discussões metodológicas que reflitam a realidade brasileira, com provisão de meios que auxiliem o aprimoramento da gestão e da gerência por parte do Estado e da sociedade. Outro aspecto defendido diz respeito à mudança dos parâmetros de pesquisa para utilização de técnicas censitárias e de natureza qualitativa como objeto de observação.

Por fim, apontam que as proposições defendidas neste trabalho contribuem para o estudo das políticas públicas, ao auxiliarem na proposição de ações estatais, a partir de uma visão mais ampla da sociedade, e promoverem uma (re)interpretação do capitalismo contemporâneo quanto aos seus modos de produção, circulação e distribuição.

## **11. Apreciação Crítica**

Em face do exposto, observa-se que foram promovidas análises centradas nas organizações, em termos de poder decisório, cultural e político, principalmente. Verifica-se, nos trabalhos, uma predominância da abordagem do poder no âmbito organizacional, com discussões realizadas por Barrios e Piedrahita (2017), Castro (1987), Fischer (1992), Hardy e Clegg (2001) e Leitão (1996). Bueno, Breláz e Salinas (2016) também abordam o tema ao elencá-lo como um dos desafios encarados pela administração pública brasileira do século XXI.

Noutro giro, Alcadipani e Crubellate (2003) e Pires e Macêdo (2006) enfocam a cultura dentro da organização. Já o aspecto político, é discutido por Castro (1987) e Leitão (1996). Ademais, verifica-se a utilização da abordagem epistemológica nos trabalhos desenvolvidos por Barrios e Piedrahita (2017), Alcadipani e Crubellate (2003) e Santos *et al.* (2017).

Nesse sentido, com base nas leituras realizadas, promovem-se as seguintes reflexões acerca do estudo das organizações: a análise deve ser realizada de forma multidisciplinar,

levando em consideração as interferências do ambiente externo e observando que decisões são influenciadas por características pessoais dos administradores. Cumpre também reconhecer a importância da tecnologia como ferramenta para promoção de inovações no âmbito organizacional. Por fim, é importante pontuar que o estudo das organizações envolve a consideração de que há uma grande heterogeneidade e pluralidade de características dentro do contexto organizacional brasileiro.

## Referências

- ALCADIPANI, R; CRUBELLATE, J M. **Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 43, n. 2, abr.- maio-jun, 2003, p. 64-77.
- BARRIOS, E. V.; PIEDRAHITA, E. J. **A epistemologia do poder no management clássico/racionalista**. Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. 4, 751–767, 2017.
- BUENO, R. L. P. Bueno; BRELÁZ, G.; SALINAS, N. S. C. **Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios**. Revista Serviço Público. Brasília, 67 (Especial) 7-28, 2016. CASTRO, J. N. de. **O poder regional – autonomia municipal e constituinte**. Revista de Administração Pública, v. 21, n. 1, 1987.
- FISCHER, T. **Poder local: um tema em análise**. Revista de Administração Pública, v. 26, n. 4, 1992.
- HARDY, C.; CLEGG, S.R. **Alguns ousam chamá-lo de poder**. CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.
- LEITÃO, S. P. **O poder no contexto da decisão organizacional**, Revista de Administração Pública, v. 30, n. 2, 1996.
- MARTINS, F. R. **Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações**. Cadernos EBAPE.BR., v. 4, n. m1, 2006.
- PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 1, 2006.
- SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; RIBEIRO, M. M.; PINTO, F. L. B. **Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição**. Cadernos EBAPE.BR, v.15, n. 4, 939–959, 2017.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre a natureza e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1986.

## ***UNIDADE V: AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: ECOLOGIA, DIVERSIDADE E GLOBALIZAÇÃO***

### **APRESENTAÇÃO**

Nesta unidade, apresentamos 2 resenhas, elaboradas pelos autores Sthefania Danyelle Soares Silva e Wallas de Freitas Soares. Os autores analisaram em seus textos temas, como diversidade/discriminação; o movimento do modernismo e pós-modernismo na análise organizacional; teoria crítica e seu estado da arte em nível internacional e no Brasil e debates sobre a hegemonia de estudos com viés funcionalista; abordagem do tema feminismo na pesquisa moderna em administração, o conceito de glocalidade.

Após apresentado estes estudos, os autores fazem uma breve apreciação crítica sobre os temas contemporâneos na pesquisa organizacional, fazendo um digesto sucinto dos 9 textos apresentados através de uma análise crítica que sintetiza os estudos e demonstra como há, no ambiente acadêmico atual, a necessidade de inserir conceitos como raça, gênero, aspectos e estéticas locais como forma de contrapor estudos de centro, que tendem a fazer análises homogeneizantes de sociedades, organizações e temas que são complexos por natureza e que não possuem como característica a estabilidade por vezes implícita em estudos do *mainstream*.

## **1. A crítica da gestão da diversidade nas organizações**

O conceito de diversidade dentro da literatura de administração e suas organizações, refere-se a uma variedade de atributos dos indivíduos e grupos. O texto aborda duas categorias relevantes para a análise da diversidade, são eles: a ação afirmativa e a gestão da diversidade.

A ação afirmativa trata da análise de que os acontecimentos sociais não são naturais, e, sim, resultados das mais variadas interações sociais. Uma ação de afirmação como um adjacente de civilidades particulares para componentes de grupos sociais abordados por formas de exclusão social que lhes negam uma relação de igualdade quanto às oportunidades; e tem por intuito ultrapassar essa barreira devido aos processos de discriminação que ocorreu no passado e buscar a uma espécie de garantia de participação igual entre os membros da sociedade.

Já a gestão da diversidade que trata de uma prática gerencial que tem por finalidade substituir ações afirmativas, ou seja, adotar medidas dentro da organização favorecem os atributos do indivíduo e/ou do grupo com o propósito de um melhor desempenho da instituição em questão. Esse pressuposto foi desenvolvido devido às mudanças políticas e econômicas dos Estados Unidos.

No Brasil, apenas em 1990 foi reconhecida a discriminação entre negros como um problema social no mercado de trabalho devido aos movimentos sociais. Com o passar dos anos empresas têm adotado na própria gestão movimentos sociais antidiscriminação.

A gestão da diversidade ainda em nível Brasil possui duas bases: a ideologia tecnocrática – que direciona a organização por meio das tecnologias de última geração disponíveis - e a ideologia da democracia brasileira – referindo-se ao mito da democracia racial brasileira. A primeira ideologia tem por interesse um crescente fluxo de benefícios econômicos a serem gerados, já a segunda trata-se por mito, pois, segundo dados do IBGE de 2002 reportados no texto, a diferença ainda é alarmante e dessa forma vem a crítica à gestão da diversidade, na qual deveriam ser empregadas ações afirmativas para que gerassem uma quebra na padronização forçada do trabalho dentro das organizações.

## **2. Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional**

O texto introduz com pontos da além da racionalidade de Weber, que “nos fez ver a organização moderna como um processo que simbolizava a racionalização e a objetivação da vida social”, tendo em vista que as ciências humanas estavam a passar por uma reflexão crítica, com os debates entre modernismo e pós-modernismo. Varela (1979) traz consigo os dois assuntos fundamentais da organização: autonomia e controle, que trazem consigo discursos distintos que são informação e conhecimento.

O Modernismo, que segue a filosofia do Iluminismo (Séc. XVIII) reporta sobre a Razão, (a autoridade racional) e possui duas versões: modernismo crítico e o modernismo sistêmico. Cada uma possui sua distinção, mas confabulam do mesmo pensamento da Razão. Já o Pós-Modernismo tem seu conceito de diferença (com o pensamento em expor uma função sensorial da formalização), em que, segundo Cooper (*apud* Derrida, 1973) “a diferença

é assim uma unidade que é, ao mesmo tempo, separada de si mesma e, uma vez que é nisso que realmente consiste o discurso humano (Derrida, 1973), intrínseca a todas as formas sociais”. Já para Nietzsche, a força da diferença é o ativo, ou seja, a autorreferência e que possui por oposição o reativo. Essas forças opostas (ativo e reativo) formam o conceito de genealogia de Nietzsche, citado em Deleuze (1983). Esse método genealógico induz uma outra face do pós-modernismo e de determinado.

Quanto à organização, sendo objeto ortodoxo da análise organizacional, o foco também refere-se à otimização da relação das entradas e saídas, ou seja, como os inputs devem corresponder aos outputs. O texto traz o autor Gouldner (1959) ao expor o conceito de autonomia funcional, mencionando que as organizações dentro das suas atividades possui divisões entre as partes do sistema como uma autorreferência no labor de suas organizações formais.

Ainda no pensamento pós-moderno Cooper, apud Hirschman e Lindblom, 1962 trazem consigo a reatividade intrínseca, que deve ser “tratada como um problema antes que as possibilidades epistemológicas do modelo de autonomia possam ser propriamente observadas”.

### **3. Teoria Crítica e Pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista**

A teoria para ser teoria tem por composição hipóteses, e, para se tornar científica, deve ser capaz de produzir prognósticos. E a base da teoria crítica, segundo os autores está em “é impossível mostrar as coisas como realmente são, senão a partir da perspectiva de como elas deveriam ser”. A teoria crítica abalizada para o aprendizado e concretização dos potenciais mundial, partindo do princípio de que o mundo em sua parte global se baseia em duas tendências estruturais, sendo primeiro os agentes de permanência dos obstáculos à realização dos melhores potenciais e, em segundo, os agentes potenciais da ação que venha a permitir a superação de obstáculos.

A teoria crítica aplica-se na análise de mercado considerando a independência, tendo por significado a busca de fato e direito da liberdade e da igualdade, que vem a comungar com a atribuição de unidade. Onde tratam com dois princípios da teoria que são a orientação para a emancipação do homem na sociedade e a manutenção do comportamento crítico.

Já o pós-modernismo, corresponde a um movimento teórico multidisciplinar que vai da filosofia ao campo de estudo das organizações. Os autores pós modernistas voltados para a razão, tendem a criticar os modernistas pela sua razão iluminista, pelo fato de a racionalidade ser muito mais difusa, que corroborou na aplicação de metodologias como a desconstrução de narrativas e apreciações genealógicas que vêm crescentemente se expandindo nas últimas décadas.

### **4. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais**

O texto inicia reforçando que os estudos de teoria crítica e o pós-modernismo não são meramente modismos, devido a críticas populares, e reforça a importância do seu estudo por abordar um trajeto ímpar e peculiar na compreensão da organização. Os autores ainda afirmam que “enfatizamos a extremidade crítica do pós-modernismo, vendo-o como parte de uma tradição crítica mais ampla que desafia o *status quo* e dá suporte a vozes silenciadas e marginalizadas”, isso dar-se-a falta de uma posição política.

O desenvolvimento da teoria crítica e do pós-modernismo nas suas fontes históricas os autores da teoria crítica a dividem em quatro posições quanto ao seu desenvolvimento, são eles: a relação de poder de Nietzsche, com seu perspectivismo; construcionismo não dualista; teoria de conflito social de Marx; e a complexidade do sujeito humano de Freud. Essas posições ao se unirem demonstram o constructo da junção de indivíduos, realidades e relações sociais, a fim de harmonizar instrumentos historicamente particulares, que seriam as heranças intelectuais, a descobrir os discursos influentes do período.

Com relação às práticas de pesquisa e os discursos sociais hegemônicos, vale salientar a dimensão consenso-dissenso. Sendo o consenso como um tipo de acordo produzido por consentimento entre os membros de um ou vários grupos e o dissenso como oposto ou falta de consenso. Essa dimensão tem por pressuposto justificar o fato de que mesmo divergentes a teoria crítica e o pós-modernismo possuem pesquisas em comum e demonstrar que as diferenças das pesquisas trazem contraste às suas concepções, expondo o que não vem a ser negociável dentro da prática da pesquisa. Não devendo serem tidos apenas como conformidade e divergência, mas também continuidade e ruptura.

A teoria crítica e pesquisa organizacional, no contexto da Administração segundo os autores, deveria ser enfatizada sua importância nas reflexões de carreiras, a possibilidade de recursos humanos que podem ser afetados a se destacar nas organizações e contrariar as tendências totalitárias, deveriam servir como estímulo e crescimento. Esses estudos perfazem a análise de duas vertentes junto à Teoria das Organizações: crítica ideológica – tendo por perspectiva: naturalização; universalização dos interesses; domínio instrumental e o eclipse de processos de racionalidade; e a hegemonia – e ação comunicativa – em que seu entendimento é adquirido através uma comunicação não distorcida, com argumentos e diálogos.

Quando aplicada corretamente, a teoria crítica brilha ao fundir o pensamento com domínio da razão instrumental e o fator capital, que fazem o pensar e o agir de forma assertiva. É essa conexão entre poder e conhecimento que dão destaque.

## **5. Diversidade e identidade nas organizações**

O texto expõe sobre a diversidade que passou a ganhar mais popularidade, em especial, com o advento de publicações sobre força de trabalho mais diversa nos Estados Unidos, em especial com a divulgação do *Workforce 2000*. Nessa linha, muitos autores tecem suas definições sobre tal abordagem, mas possuem um pensamento em comum em sua maioria, o de que “a diversidade carece de um maior rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica”.

O que vem a ser diversidade é tido basicamente por duas linhas de definição, tidos pelas abordagens mais restritas por destacar raça, etnia e gênero; e pelas abordagens mais amplas que reforçam que todos são diferentes. Entretanto, para a obtenção de um maior entendimento sobre o tema, os autores reforçam a rotulagem de diversidade como incompleta e levantam a questão: “diversidade em quê?” e reportam logo em seguida que na academia a referência está na diversidade das identidades.

A Teoria da Identidade Social (TIS), no estudo é tida como uma das teorias intergrupais mais acentuadas ao informar sobre as decorrências da analogia do grupo e sobre o desempenho humano. Este trabalho tem por referência os autores Henry Tajel (1972) e Jonh Turner (1975) e tende a salientar que a TIS não trata a identidade de grupo como medida ou como escala nominal, mas, sim, o autoconceito de qualquer identidade social particular, Jackson (1981 apud NKOMO, 2007), devendo ser direcionada para uma pesquisa contínua.

Os autores reportam que a maneira como um indivíduo é definido por outros tende a

influenciar na auto identidade em algum nível, assim como as experiências tidas ao longo da vida. A TSI tem tradicionalmente focado o nível individual, mas, ao enfatizar o contexto social, os autores abordados no texto defendem a importância do grupo e da organização no fenômeno da identidade social.

Já a Teoria das Relações Intergrupais, assim como a TSI, atenta que os indivíduos podem notar-se mais ou menos identificados com o seu grupo de identidade, haja vista que o alvo está na autodefinição. Atentado para a filiação, o grupo de identidade antecede à filiação ao grupo organizacional, estando conexas com seus resultados nas afinidades sociais das organizações; haja vista que os grupos organizacionais tendenciam em sua formação por componentes de grupos de identidade específicos.

Abordando a Demografia Organizacional, entende-se que as categorias sociais são firmadas nos seus caracteres físicos ou nos históricos de trabalho, focando mais no nível macro das suas análises do que no nível individual ou grupal. Quanto à pesquisa sobre raça e gênero, o foco permeia pelas propriedades fixas e objetivas individuais que possam ser calculadas e avaliadas, em geral a razão etnia se baseia nas classificações de cor de pele e gênero sexual.

Um ramo da antropologia também é abordado no artigo, a Etnologia, está lida com as características sociais e culturais (similaridades e diferenças) de diversos grupos de pessoas, diversidade essa importante para o universo organizacional. Haja vista que as diferenças de culturas são importantíssimas para o entendimento das dinâmicas intergrupais.

Ao reportar sobre os Modelos teóricos da diversidade, os autores dão relevância a três modelos: modelo interativo de diversidade cultural (MIDC), de Cox (1993); modelo teórico abrangente, de Triandis *et al.*, (1994); e o modelo para entendimento da dinâmica da diversidade nas equipes de trabalho, de Jackson *et al.*, (1995). Esses três modelos apresentados, embora defendam suas características, são congruentes no seu objetivo final, pois tratam do que é importante quanto aos conjuntos de aprendizados.

Quanto a remodelar a identidade e a diversidade nas organizações, torna-se claro o desafio, mesmo por tendência em universalizar, sobre a diversidade e os pontos negativos das diferenças, devido a conflitos intergrupais que veem como problema, mas reforça que com a prática discursiva haverá um entendimento sobre o pleito.

No que refere aos Problemas e dilemas metodológicos, temos o pensamento dicotômico, que nada mais é do que uma distorção cognitiva, ou seja, que se configura enquanto pensamento equivocado diante de uma situação; e a mensuração de identidade, que reporta não ser uma tarefa fácil essa medida, por não possibilitar a eficiência precisa nos métodos quantitativos. E, por fim, a Terminologia, que reforça o reconhecimento da expressão diversidade por “descrição da força de trabalho total”.

Esse estudo tem grande valia, ao nos fazer pensar e alertar o entendimento para a propriedade da diversidade dentro das organizações. As questões de discriminação devem ser repensadas e tomadas atitudes que impulsionem um favorecimento das classes para que tenham oportunidades iguais, a tão sonhada equidade.

## **6. Aplicação de abordagens feministas na pesquisa em Administração**

O texto inicia reportando da quantidade inexpressiva das mulheres em trabalhos acadêmicos em que possuíam a predominância, segundo Vieira (2000), de 77% do público masculino dentro das produções científicas. O artigo traz justamente a proposta da

aplicabilidade das “abordagens feministas que sejam apropriadas para captar, descrever e interpretar a realidade brasileira”.

Dentre a exposição do poder imposto pelo Ocidente mundo afora, críticas feministas, importação de práticas gerenciais, bem como as críticas a modelos estrangeiros o texto traz como pergunta “Qual a abordagem feminista mais adequada para explicar a realidade das mulheres brasileiras?”

Essa abordagem feminista (dar sentido e criticar a subordinação da mulher ao homem) se subdivide em outras abordagens, são elas: liberal, radical, psicanalista, marxista, socialista, pós-estruturalista/pós-moderna e multicultural.

O proposto menciona a carência de estudos na área com o olhar feminista e local, nível Brasil e propõem a formulação de políticas públicas, para que venha a diminuir essa carência generalizada das mulheres em todas as áreas da administração. Devendo ser atentado também às inter-relações de raça, classe e gênero.

## **7. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte**

Ao conceituar organização, temos construções sociais e históricas que dispõem de um sistema para atingir os resultados pretendidos, após adquirirem a tão almejada autonomia. E esta não é algo inanimado ou absoluto, mas algo que precisa de atenção quanto ao seu dinamismo, e a Teoria crítica, em estudos organizacionais (TCEO), tem a atribuição de averiguar em seu ar fenomênico.

O autor traz quatro grandes áreas referente ao campo de estudos organizacionais críticos, são eles: teoria crítica frankfurtiana (baseada nos estudos sociais com as direções filosóficas da referida escola); teoria crítica em estudos organizacionais (focado no marxismo e a ênfase centralizada no trabalho); *critical management studies* (estudos críticos em gestão); e análise crítica em estudos organizacionais (já tem consigo novas dimensões, possuindo análises críticas que estudam as organizações quanto às relações de poder, mesmo sendo análises críticas estas não são frankfurtianas ou marxistas).

A teoria crítica tem, por problema central, a capacidade de esclarecer as instâncias confusas e despontadas e como dão roupagem aos moldes do poder nas organizações do ponto de vista do sujeito coletivo do trabalho. Tendo em vista que a Teoria crítica deve “desvendar o mundo do poder e as formas de controle econômico, jurídico-político, ideológico e psicossocial sobre o processo e a divisão do trabalho para se sentirem autorizados a compreender as organizações e suas finalidades” (FARIAS, 2009).

## **8. Do gerenciamento global à gestão local: perspectivas latino-americanas como epistemologia da gestão contra-dominante**

O texto inicia com as duas vertentes da globalização, a de fenômeno econômico e a multidimensional. A globalização, como processo de expansão política, econômica e cultural possui seus defensores que veem com bons olhos o rompimento das barreiras; já os críticos analisam como imperialismo, pois demonstra não ser tão acessível para os países subdesenvolvidos, como no caso os pertencentes à América Latina.

Essa reflexão em torno das etapas desse processo possui de um lado a hierarquia do conhecimento e do outro, conhecimento hegemônico. Essa diferença epistemológica, conforme De Sousa Santos (2007) traz um pensamento abissal, que trata das divisões entre Primeiro Mundo e Terceiro Mundo, demonstrando atitudes com inferioridade que deveriam

ser deixadas de lado e buscando a equidade.

Diante desses conflitos, Ritzel (2003) reportam as terminologias conflitantes que são globalização – que tem por enfoque imperialista - e a glocalização – que reporta a localização geográfica. Ritzel (2003) com a afinidade eletiva de Max Weber, reporta que pode haver inversão da globalização e emparelhamento da globalização. O artigo tem por proposta defender a glocal para gestão e explorar a diversidade mundial.

As questões organizacionais da sociedade demonstraram, desde as civilizações antigas, a necessidade de gerenciamento e controle das ações. A Administração surge com esse propósito, mas o termo organização, segundo Starbock (2004) foi remodelado quanto à amplitude de necessidade por uma estrutura coordenada. Exemplos de empresas como a Ford e IBM são citadas pelas suas inovações na gestão.

A Americanização de Williams *et al.*, (1962), em que reporta a propagação de ideias e ideais padrões, culmina com o processo de valores trazido por Gerstle *et al.*, (2002). Sabe-se que foi, logo após a Segunda Guerra Mundial, junto com o Plano Marshall que a americanização foi impulsionada através dos treinamentos técnicos, o que também impulsionou os europeus a adotarem a prática curricular dos Estados Unidos, até mesmo porque o pós-guerra trouxe consigo a abertura do mercado e princípios de Administração. Quanto à parte da América Latina, a americanização iniciou antes mesmo da Segunda Guerra Mundial, pois a influência desse processo foi intencional para que tivessem mais aliados de certa forma, pois com isso eles evitaram uma ameaça potencial. Mas o processo de fato só veio a ser aprofundado com o pós-guerra.

O primeiro curso de Administração da América Latina foi na Argentina em 1958. No Brasil, através da Fundação Getúlio Vargas, tivemos a Escola de Administração de Empresas ainda em 1951, que veio a receber posteriormente financiamentos através da Fundação Ford. As contribuições da Fundação Ford trouxeram influência na adoção das práticas de gestão dos EUA a serem empregadas no Brasil. Dessa forma, os EUA buscaram influenciar as sociedades pelo mundo afora com seu discurso de modernização para o Sul.

Com essa gerência de globalização tivemos uma colonização epistêmica ao ser levantada a bandeira da “Modernização do Terceiro Mundo”, em suma a proposta dita foi influenciar para controlar, com os mesmos moldes de uma colonização em que se prometia modernização, combate à pobreza e desigualdade aos nativos. Esse argumento de americanização sugere o tipo de colonialismo epistêmico segundo Ibarra-Colado, 2006.

No que se refere à direção à gestão Glocal, temos uma complexidade envolvida. A América Latina, mesmo com toda influência recebida, foi severamente negligenciada nos processos de gestão-americana, o que tende a ser uma cópia malfeita das teorias desenvolvidas no Norte, segundo Alcadipani (2010); Ibarra-Colado (2006), e a existência de variadas formas de organização, que vem como argumento junto a defesa da gestão glocal, com contribuição para o conhecimento e prática de gestão como alternativa à gestão global.

## **9. Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho**

O presente trabalho aborda sobre as temáticas da estética organizacional e as relações de gênero. A relação de gênero nas organizações no processo de categorização tem início na divisão entre homens e mulheres, tanto nas características físicas como comportamento e a busca pela igualdade de gêneros.

Existem duas conjecturas, segundo Basso (*apud* Scott, 1995): 1) gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos; e 2) gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder. Essas proposições trazem a noção de gênero também para questões econômicas e políticas, que vão além do doméstico.

A Estética Organizacional relaciona-se a uma configuração de conhecimento humano; e especificamente o conhecimento representado pelas faculdades da audição, visão, toque, olfato e paladar, e pela capacidade de julgamento estético. No texto Taylor e Hansen (2005) aludem que a estética pertence à ciência provocada a partir dos conhecimentos sensoriais do indivíduo, que, por sua vez, conglomeram as emoções e o raciocínio sobre as experiências individuais.

O emprego das ciências sobre as semelhanças de gênero e estética organizacional são debatidos dentro da probabilidade de abrangência das relações entre os indivíduos e a organização, que é onde se cria a possibilidade de construção de identidades, buscando evidenciar o papel da organização na dinâmica identitária do sujeito e o papel do sujeito na dinâmica identitária da organização. Outro tópico trata da Cultura Organizacional que é responsável por reunir os hábitos, as crenças, os valores, os comportamentos, as políticas internas e externas de uma empresa, que definem como a organização conduz o seu negócio.

A construção da cultura organizacional, pode ser uma cultura que separa os gêneros, Murgia e Poggio (2009) “citam que contar histórias sobre as relações familiares ou sociais pode atuar como um mecanismo preventivo e reforçador da cultura masculina dominante”. Os indivíduos tendem a apelar aos componentes para garantir uma ratificação da identidade que procuram arquitetar ao longo do tempo.

Diante disso, a estética organizacional ainda parece ter por composição o que os seus componentes levam consigo para o local de trabalho através dos quais venha a sua identidade, e por consequência a formação de grupos.

Já o Desempenho Organizacional, que é uma estratégia que, a partir da análise desses fatores internos e externos, busca aperfeiçoar crenças, valores e as estruturas organizacionais, para que a empresa consiga acompanhar as mudanças e tendências do mercado para garantir seu funcionamento. O texto traz a análise em que as mulheres eram, anteriormente, tidas como inferiores nos sentidos intelectual e físico, o que gerou forte discriminação anos atrás, e a abrangência de como os gêneros e a estética agem conjuntamente pode acarretar as anotações mais penetradas sobre o aparelhamento no que pulsa ao desempenho.

## **10. Apreciação crítica**

Os textos foram relacionados, em ordem cronológica, para facilitar o entendimento e também analisados dentre suas especificidades em comum. E ao degustar os aspectos de diversidade levo a primícia de que as mulheres dentro de nosso país são maioria e possuem características machistas enraizadas no seu íntimo, a máxima de que mulher não vota em mulher, para alguns é clara! Caso contrário, teríamos no poder em maioria mulheres, seríamos regidos a nível país por mulheres. A outra concepção se dá aos movimentos sociais. Com o passar dos anos, empresas têm adotado na própria gestão movimentos sociais antidiscriminação, mas ainda precisa evoluir muito, está muito aquém o igualitarismo nos gêneros e raça.

Ainda no quesito discriminação e tendo o gancho da globalização, é comum para quem viaja ao exterior sentir ar de rispidez, em especial dos Europeus, isso porque eles têm consigo a máxima de que “quem é colonizador, nunca será colônia” e me traz essa deixa para

os critérios de globalização. Em que mesmo na global, termos como brasileiros a influência dos Estados Unidos não foi tão diferente, mesmo o país ter nascido também como colônia (aí vemos a forma de colonização também que não foi de exploração como o nosso) o mesmo demonstra autoridade e superioridade ao influenciar, incentivar e até a manipular conforme suas necessidades de enriquecimento.

Já na teoria crítica e no pós-modernismo essas são alternativas ao modo de gerar conhecimento e assim, pode trazer avanços e inovações em uma área como a nossa, tão afeita à reprodução do conhecimento. O intuito da junção das duas temáticas teve por propósito auxiliar os pesquisadores na compreensão de como os indivíduos conectam-se ou não às organizações, assim como o sentimento de pertencimento ou não à mesma, servindo como estímulo e crescimento do capital humano nas organizações se bem aplicada. Textos esclarecedores que me deram uma visão diferenciada e o quão foi necessária “remoção das escamas” dos meus olhos para tais questões.

## Referências

- ALCADIPANI, R.; ROSA, A. R. **From Grobal Management to Glocal Management: Latin American Perspectives as a Counter-Dominant Management Epistemology.** *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 2011
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, 2004.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. **Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais.** In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.
- BASSO, K. PAULI, J. BRESSAN, V. P. **Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho.** *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, n. 3, 2014.
- CERCHIARO, I.; AYROSA, E. A. T.; ZOUAIN, D. M. **A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em administração.** *Cadernos EBAPE.BR*. v.7, n. 4, 2009.
- COOPER, R.; BURRELL, G. **Modernismo, pós-modernismos e análise organizacional: uma introdução.** *RAEClássicos*, v. 46, n. 1, p. 87-101, jan./mar. 2006.
- COX JR., T. **Cultural diversity in organizations theory, research, and practice.** San Francisco; Bernent-Roehler, 1993.
- DELEUZE, G. *Nietzsche and Philosophy.* London: Athlone Press, 1983.
- DERRIDA, J. *Speech and Phenomena.* Evanston, IL: Northwestern University Press, 1973.
- DE SOUSA SANTOS, B. **Beyond abyssal thinking: From global lines to ecologies of knowledges.** *Review (Fernand Braudel Center)*, p. 45-89, 2007.
- FARIA, J. H. de **Teoria Crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte.** *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v.7, n.3, pp. 509-515, 2009.
- GERSTLE, G. **Working-class Americanism: The politics of labor in a textile city, 1914-1960.** Princeton University Press, 2002.
- GOULDNER, A. **Organizational analysis.** In: MERTON, R. K.; BROOM, K.; COTTRELL, L. S. (Eds.). *Sociology Today.* New York: Basic Books, p. 400-428. 1959.
- HIRSCHMAN, A. O.; LINDBLOM, C. E. **Economic development, research, and development, policy making: some converging views.** *Behavioral Science*, v. 7, p. 211-222, 1962.
- JACKSON, S. E. **Measurement of commitment to role identities.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, p. 138-146, 1981.
- JACKSON, S. E; MAY, K.; WHITNEY, K. **Diversity in decision-making teams.** In: GUZZO, R. A. SALAS, E. (Orgs.). **Tem decision making effectiveness in organizations.** San

Francisco Jossey-Bass, p. 204-261. 1995.

MURGIA, A.; POGGIO, B. Challenging hegemonic masculinities: men's stories on gender culture in organizations. **Organization**, v. 16, n. 3, p. 407-423, 2009.

NKONO, S. M.; COX Jr., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.

RITZER, G. Rethinking globalization: Glocalization/globalization and something/nothing. **Sociological theory**, v. 21, n. 3, p. 193-209, 2003.

STARBUCK, W. H. Vita contemplativa: Why I stopped trying to understand the real world. **Organization Studies**, v. 25, n. 7, p. 1233-1254, 2004.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

TAJFEL, H. Social categorization. Versão inglesa de "La categorisation sociale". In: MOSCOVICI, S. (Org.). **Introduction à la psychologie sociale**. Paris: Larousse, v. 1. 1972.

TAYLOR, S. S.; HANSEN, H. Finding form: looking at the field of organizational aesthetics. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 6, p. 1211-1231, 2005.

TRIANDIS *et al.*,. Workplace diversity. In: TRIANDIS, H. C, DUNNETTE M. D., HOUGH, L. M (Orgs). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994.

TURNER, J. C. Social comparison and social identity: some prospects for intergroup behavior. **European Journal of Social Psychology**, 5, p. 5.34, 1975.

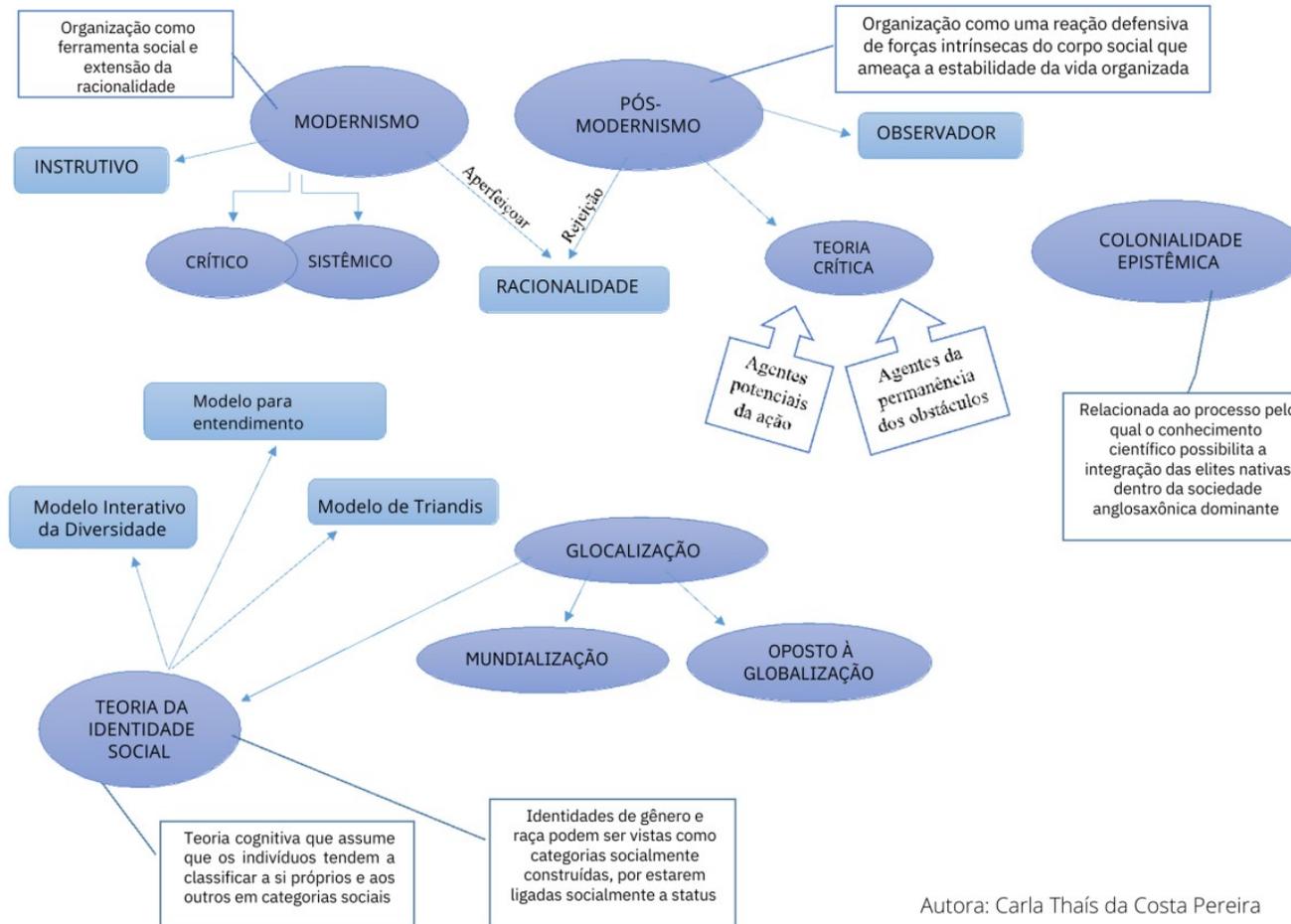
VIEIRA, F. G. D. Panorama acadêmico-científico e temáticas de estudos de marketing no Brasil. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

VARELA, F. J. Principles of Biological Autonomy. New York: North Holland, 1979.

VIEIRA, M.M.F.; CALDAS, M.R. **Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista**. *RAEClássicos*, v.46, n. 1, p. 59-70, jan./mar. 2006.

WILLIAMS, F. **The American Invasion**. New York: Crown Willians, 1962.

**Mapa mental 01: modernismo, pós-modernismo, teoria da identidade social, glocalização e colonialidade epistêmica (Por Carla Thaís da Costa Pereira)**



Autora: Carla Thaís da Costa Pereira



## **1. Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: uma introdução**

O artigo em análise tem como título “Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: uma introdução”, foi publicado em 2006, pela editora RAE, revista de administração de empresas, com a contribuição de Robert Cooper e Gibson Burrell. Cooper produziu artigos acadêmicos nas áreas de sociologia e organizações ao longo de cinco décadas, até ocasião de seu falecimento no início do ano de 2013. Já Burrell, é professor de Teoria Organizacional na Universidade de Manchester, na Inglaterra.

O texto inicia-se com a discussão acerca do posicionamento antagônico entre o movimento modernista e pós-modernista, além de debater os reflexos na análise organizacional. Ademais, o artigo busca exaurir a natureza do discurso (informação, conhecimento e comunicação) e sua função nos sistemas sociais. Com efeito, ficou evidente que os autores buscaram ao máximo expandir o campo de pesquisa, abrangendo o maior tipo de diversidade de ambientes organizacionais.

Observou-se que foram utilizadas referências de diversos ramos das áreas do conhecimento, como Foucault, Nietzsche, Kant, Luhmann e Habermas. Com efeito, o artigo alcançou o propósito de alcance, com o suporte de grandes pensadores da sociologia, psicologia, antropologia e, evidentemente, colaboradores das áreas organizacionais.

Contrapôs-se no corpo do texto o discurso modernista, que utiliza critérios transcendentais, não obstante que colocam o homem em evidência (como o progresso e a razão), donde denota transição com as especificidades do movimento iluministas, com o discurso pós-moderno, afastando o homem do centro do controle racional e do entendimento, analisando a vida social por meio de paradoxos e indeterminações.

Com efeito, passou-se a utilizar dois posicionamentos opostos acerca do processo organizacional sobre essas abordagens antagônicas ao discurso. Para o posicionamento pós-modernista, a organização é fundamentalmente uma reação de defesa a forças inerentes ao corpo social, que naturalmente ameaçam o equilíbrio da vida organizada, dessa forma, estaria voltada para a manutenção de organizações ortodoxas e as organizações não teriam grande nexos causal com o planejamento e a ação calculada. Já no posicionamento modernista a organização é vista como uma extensão da racionalidade humana e, por conseguinte, uma ferramenta social.

O texto traz diversos conceitos fundamentais acerca de teorias organizacionais, como a organização racional de Weber, o contexto histórico iluminista que prevaleceu principalmente na Europa no século XVIII, e a ideia de razão de Kant. Destaque para a teorização modernista, que se subdividiu crítica, retomando o programa iluminista Kantiano, e o modernismo sistêmico, que hoje é observada como a racionalidade instrumental difundida pelo autor.

Outrossim, vale destacar que o elemento observado na análise organizacional é a organização formal. Dessa forma, não é a organização propriamente dita o objeto a ser analisado, mas, sim, seu caráter formal. A semântica que deve ser extraída, por conseguinte, é que formal seria não previsto, metódico, meticuloso ou planejado, mas também o “oficial” que tem fé pública e alcança o nível da lei. Por ter fé pública, nesse sentido, alcançaria o nível de uma ordem moral e por isso a ideia de autoridade racional alcançada pela aceitação da ordem social, ainda que o elemento humano imprevisível esteja presente.

## **2. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte**

O artigo foi publicado em 2009, nos cadernos EBAPE BR, possui 7 páginas e foi produzido por José Henrique de Faria, pesquisador nas áreas de economia política do poder em estudos organizacionais e de epistemologia crítica do concreto, metodologia e teoria. Um elemento que muito chama atenção nessa obra é o fato de o autor utilizar na escrita a primeira pessoa do singular, adotando claro posicionamento acerca dos temas abordados, não deixando de considerar que o conhecimento é fruto de uma construção coletiva.

O texto tem como objetivo argumentar que apenas recentemente o Brasil começou a produzir sistematicamente conteúdos sobre a teoria crítica, marxismo ocidental, na área de estudos organizacionais, deixando clara a lacuna de produção nessas de estudos com linhas de pesquisas com fundamentação histórica.

O texto explorou diversas teorias e autores de destaque acerca das organizações, com claro direcionamento ao cenário nacional. Com efeito, destaque para a análise da teoria crítica marxista, a teoria crítica em estudos organizacionais (TCEO), estudos gerenciais críticos, segundo os parâmetros do Critical Management Studies (CMS) e Análises Críticas em Estudos Organizacionais (ACEO). O autor deixa evidente que o objetivo não é exaurir o estudo acerca do tema, mas que servem de subsídio para o diagnóstico e abrem espaço para o debate.

No Brasil, a adoção da TCEO foi introduzida à academia por Maurício Tragtenberg no início dos anos 1970. Segundo Faria (2009), no livro “Burocracia e ideologia”, Tragtenberg direciona um pensamento interdisciplinar e cria as bases de uma grande transformação nesse campo de estudos, afirmando que a TCEO é a coerência epistemológica. Com efeito, destaca-se a relação de poder e de recusar a toda forma de dominação; a crítica à violência; a denúncia ao burocratismo; o direcionamento à ideologia gerencialista presentes na teoria geral da administração; além da defesa à democracia e à proposta libertária.

É interessante destacar o posicionamento do autor acerca do CMS. Nesse sentido, Faria (2009) atribui caráter reformador a linha dos critical management studies, de forma que seu posicionamento não revolucionário a tornaria uma crítica não crítica à crítica dos estudos.

## **3. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista**

O artigo foi publicado no ano de 2006, pela editora RAE, Revista de Administração de Empresas, com a contribuição de Marcelo Milano Falcão Vieira e Miguel P. Caldas. Vieira é professor de estudos organizacionais na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, FGV, e tem interesse nas áreas de gestão das artes e da cultura; estrutura e gestão de organizações; organizações e desenvolvimento; geoestratégia, poder e gestão do território. Caldas é professor da, FGV e tem como principais áreas de interesse gestão internacional, cultura, comportamento e teoria organizacional e recursos humanos.

O texto traz uma crítica ao movimento funcionalista no Brasil, deixando clara a parcialidade dos autores, que fundamentam a obra em primeira pessoa do plural, todavia sustentados por grande arcabouço de produção acadêmica entre os anos de 1980 e 1990 em que o funcionalismo, inicialmente, continuava a prevalecer sobre os demais paradigmas. Todavia, notou-se uma grande difusão do paradigma interpretativista, a despeito de ainda hoje

o funcionalismo ter evidência. No Brasil, a adoção do paradigma funcionalista teve, até certo ponto, qualidade questionável e critérios duvidosos. Com efeito, buscou cada vez mais, fundamentação de estudo considerando a produção técnica dos anos de 1970 e anteriores, o que contribuiu para que a geração de funcionalistas tivesse um nível de atualização dos seus estudos e conseqüentemente, produção, reduzidos.

Com efeito, as principais exceções saíam dos principais programas de pós-graduação vinculados à ANPAD, cujos pesquisadores tinham acesso às principais publicações estrangeiras, ou tinham se familiarizado com os novos desenvolvimentos do campo ao desenvolverem seus doutoramentos em instituições estrangeiras. Com efeito, por praticamente não existir produção, a teoria organizacional ensinada era fundamentalmente um funcionalismo desatualizado, frequentemente pré-contingencialista.

O funcionalismo encontrava-se, em 1979, fortemente direcionado à ortodoxia estruturalista-sistêmica, mais especificamente no determinismo contingencialista, e no foco da relação organização/ambiente, ambos com grande inspiração nas descobertas desenvolvidas pela Escola de Aston.

Os autores demonstram que dentro das 4 perspectivas teóricas temporais, surgiram, principalmente, 6 debates principais que direcionariam o desenvolvimento teórico da área. Apesar de desconsiderar grande parte das possibilidades de estudos, dentro desses 6 vetores, destacaram-se 4, que promoveram tradições teóricas que ampliaram o funcionalismo e povoaram as publicações nos últimos anos. O primeiro deles é de natureza intrinsecamente determinista, entre perspectivas de “adaptação” e de “seleção”; o segundo, entre perspectivas deterministas e voluntaristas; o terceiro é o debate entre ação individual e ação coletiva; e o quarto, entre modelos racionais e modelos normativo-institucionais, intitulados de “organizações” versus “instituições”.

A partir do debate entre as perspectivas deterministas e de adaptação, surge a separação entre as produções contingenciais e a ecologia populacional, que ampliou fortemente o campo teórico. O segundo atinge fortemente os deterministas, dominados à época pela visão contingencialista, todavia, confrontada por perspectivas como a ecologia populacional e pelas teorias econômicas da organização. Ademais, foi sugerido o debate acerca das estruturas em redes, que foram objetos de estudos em centros como a FGV. Todavia, há um grande espaço para o desenvolvimento de ideias nessa área, no Brasil.

O quarto debate proposto merece destaque por ser aquele em que houve maior produção acerca do tema, que confronta os modelos racionais e modelos normativo-institucionais, ou entre “organizações” e “instituições”. A ideia seria confrontar os posicionamentos racionais, estritos e objetivos, presentes no contingencialismo, funcionalismo e na economia organizacional com valores como legitimidades social e de cultura organizacional propostos, que dariam origem a um movimento de inflexão menos racional que o funcionalismo e mais subjetivista, o neo-institucionalismo.

O neo-institucionalismo demonstra com clareza como o funcionalismo de inclinação estruturalista viveu, na década de 1980 em diante, um processo de contínuo questionamento e superação do modelo voluntarista-racionalista, representado principalmente pelo contingencialismo.

Evidentemente o texto cria uma linha histórica de como os processos de teorização são criados, no caso direcionados à realidade brasileira, considerando as especificidades e as necessidades que as organizações têm de se adaptar para conseguirem manter competitividade com os demais ambientes. Essa necessidade pode ser vista como intrínseca, de acordo com Max Weber, no desenvolvimento de sua Teoria Burocrática, tem origem em uma economia de mercado capitalista, que, por conseguinte, alterará as causas da burocratização e da

racionalização, não sendo mais a economia capitalista de mercado a causa por excelência, mas o “Estado” e as “profissões”, de onde surgem, posteriormente, os mecanismos isomórficos institucionais.

Deve-se destacar que o texto utiliza como fonte primária o paradigma do funcionalismo, considerando-o, em certos momentos, inadequado à conjuntura temporal. Todavia, há menção às teorias deterministas, feministas, pós modernistas (com destaque), racionalista, subjetivistas, burocráticas, ecologia populacional, institucionalistas, voluntarista, contingencialistas e outras, sempre fazendo a correlação com a produção e contribuição teórica com a comunidade.

A base da teoria crítica está, por conseguinte, no argumento de que seria impossível mostrar as coisas como realmente são, senão a partir da perspectiva de como elas deveriam ser. De sorte, o “dever ser” se refere às possibilidades não realizadas pelo mundo social. A teoria crítica e o pós-modernismo são possibilidades ao modo de gerar conhecimento. Assim, podem trazer avanços e inovações na área das organizações, que têm grande abertura à reprodução do conhecimento.

#### **4. From Global Management to Glocal Management: Latin American Perspectives as a Counter-Dominant Management Epistemology**

O artigo foi publicado o ano de 2011, no *Canadian Journal of Administrative Sciences*, escrito por Rafael Alcadipani, professor titular da EAESP-FGV e associado pleno ao Fórum Brasileiro de Segurança Pública, seu foco de pesquisa atualmente são organizações policiais, em parceria com Alexandre Reis Rosa, doutor em administração pública e governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP), professor adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo.

O texto levanta a discussão acerca das perspectivas latino-americanas como epistemologia da gestão contra-dominante. Inicialmente, o texto define que a gestão é conhecida por ser um fenômeno mundial, apesar de, aparentemente, estar associada apenas a países ocidentais, com destaque para os Estados Unidos, para ser reproduzida em outros locais. Com efeito, o artigo infere que analisar o processo de gestão globalmente, considerando apenas a produção americanizada, suprime conhecimentos e experiências desenvolvidas localmente.

Ao desnaturalizar a gestão global, no sentido observado anteriormente, o artigo busca propor a gestão glocal como alternativa, considerando ainda a possibilidade de um hibridismo entre as realidades observadas mundialmente, sem desconsiderar as peculiaridades locais e valores sociais intrínsecos a cada grupo.

O texto traz, ainda, conceitos históricos acerca dos processos migratórios e de ocupação/colonização dos países, atribuindo também a isso a noção hegemônica de conhecimento considerado útil, inteligível e visível para a comunidade científica produzido pelo “Primeiro Mundo”, expressão associada ao hemisfério norte, em detrimento do conhecimento produzido pelo Sul, “Terceiro Mundo”, inferior, inútil ou perigoso e ininteligível, que deve ser desconsiderado.

Por analogia, observa-se um grande sentimento preconceituoso acerca da produção acerca de gestão em relação ao Sul, similar ao eurocentrismo e a quaisquer outros movimentos sociais e históricos de prevalência de uma corrente em relação a outra sem a adoção de critérios fundamentados em razoabilidade.

Nesse sentido, o artigo explica em detalhes o processo acerca de como a gestão se espalhou pelo mundo, mediante o fenômeno norte-americano, levando ao surgimento da perspectiva global e, por conseguinte, assumiu aparência de “colonialidade epistêmica”, pois provavelmente fatores locais poderão interferir no modelo americanizado.

A despeito disso, o Estado norte-americano procurou influenciar as sociedades de todo o mundo, oferecendo como alternativa a ideologia americanista. Patrocinado por instituições como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial, tentou-se implementar aos países ditos de terceiro mundo modelos gerenciais que modernizassem esses ambientes, todavia, atendendo implicitamente os interesses dos Estados Unidos.

O texto retoma o modelo de gestão local, após citar as diferenças evidentes dos países da América-latina, citando o Brasil como exemplo, que apesar de ser naturalmente uma potência agropecuária, possui arranha-céus como em São Paulo, e essa grande diversidade deve ser considerada para não se cair no estigma imperialista de que esses países teriam apenas para atividades secundárias, ainda que fosse auxiliado gerenciamento pelos interesses americanos e europeus.

Para que se supere o modelo imposto, dois obstáculos deverão ser fundamentalmente superados: um metodológico e outro ideológico. No primeiro caso, há uma tendência na literatura de construir dois pólos distintos de análise, um buscando a homogeneização cultural e outro que nega qualquer relação com a metodologia estabelecida. Possivelmente esteja no multilateralismo, termo que define não estar falando de processos distintos, local metodológico ótimo para a gestão global. Ademais, o obstáculo ideológico é de que a globalização é vista como um processo irreversível, necessário e irremediável, trazendo aversão a tudo o que não está de acordo com ela, trazendo sentimento de desconfiança, que qualquer posicionamento diferente seria arcaico.

## **5. A crítica da gestão da diversidade nas organizações**

O artigo foi publicado no ano de 2004, pela editora RAE, revista de administração de empresas, com a contribuição de Mário Aquino Alves, professor titular do Departamento de Gestão Pública da FGV EAESP, e tem como área de interesse em pesquisas sociedade civil (movimentos sociais, terceiro setor, ONGs), responsabilidade social corporativa (investimento social privado e ação política de empresas), métodos qualitativos de pesquisa (análise do discurso e análise de narrativas), em colaboração com Luis Guilherme Galeão-Silva, professor de psicologia social no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, que trabalha nas áreas de memória social, saúde coletiva e integral e reconhecimento da dignidade da pessoa humana.

O texto trabalha acerca da gestão da diversidade nas organizações, com objetivo de tecer uma crítica ao modelo ideológico atual, amplamente tecnocrata, com objetivo de deslocar o tratamento das desigualdades sociais do âmbito político para a administração de recursos humanos das empresas. O artigo em epígrafe busca fundamento em literatura nacional e estrangeira sobre o tema, observando que a possível origem do modelo de gestão da diversidade é uma resposta dos administradores norte-americanos às políticas de ação afirmativa das décadas de 1960 e 1970.

No decorrer do texto, fica evidente o posicionamento do autor acerca da gestão da diversidade, utilizado com ferramenta efetiva para o enfrentamento de desigualdades sociais por usar critérios meritocráticos e possibilitar atingir benefícios econômicos para os indivíduos e as empresas.

Não obstante, o artigo trouxe o desafio a ser superado, aplicado à semântica brasileira, que é a ideologia da democracia racial brasileira, que está longe de ser alcançada e que esconde o preconceito existente, todavia, em grande parte, escondido aumentando as tensões sociais e, por conseguinte, os conflitos com a ideologia da gestão da diversidade.

O texto buscou ainda conceituar elementos centrais do debate, como os conceitos de diversidade, a administração e o de ações afirmativas, trazendo informações sobre esses modelos no Brasil e, no final, fazendo um interessante nexos causal até a proposta de gestão da diversidade. Ademais, foi contextualizada a ideologia tecnocrata, que consiste na tentativa de se retratar a administração de empresas como uma função neutra, baseada em uma cientificidade moderna que possui gestores especialistas e técnicos com influência e responsabilidades limitadas (ALVESSON, 1987).

Por fim, pode-se extrair do texto um posicionamento humanista dos autores, destacando o caráter ideológico da gestão da diversidade, que aparentemente predomina nos contextos internacional e local, desconsiderando as limitações infligidas pelo preconceito ao convívio entre pessoas de grupos discriminadores e discriminados.

## **6. Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho**

O artigo foi publicado no ano de 2014, nos cadernos EBAPÉ, produzidos pela parceria entre Kenny Basso, doutor em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Jandir Pauli, que possui pós-doutorado em sociologia econômica pela Université Paris IV-Sorbonne, com área de interesse em temas relacionados ao comportamento organizacional, relações de trabalho e comportamento social em mercados contestados, além de Verônica Paludo Bressan, que tem interesse na área de educação com foco em metodologias e tecnologias inovadoras para o processo de inovação acadêmica.

O texto trata de um estudo acerca das relações de gênero e sobre a estética organizacional e suas variações, no prisma das organizações e do ambiente organizacional, sobre diversas agendas utilizadas pelos pesquisadores. É interessante observar o movimento simultâneo, não necessariamente no mesmo ritmo, entre os estudos sobre estética organizacional e os trabalhos acerca das relações de gêneros.

Com efeito, o trabalho buscou identificar as congruências entre esses temas para abrir o debate sobre, fundamentalmente, três diferentes caminhos acerca de Estudos Organizacionais: relações entre indivíduos e organização, cultura organizacional e desempenho organizacional.

O texto traz conceitos sobre relação de gênero nas organizações e estética organizacional, estudos sobre a relação entre os indivíduos e a organização, cultura organizacional e desempenho da organização para fundamentar seu posicionamento. Segundo Mathieu (2009, p. 181), “gênero é um processo de categorização”, onde o início se dá com a divisão entre homens e mulheres, não só pelas características físicas de cada um, mas, sim, pelas atividades executadas, pelos comportamentos, pelos objetos com que interagem e tarefas que cada categoria possui distintas das outras.

Segundo Taylor e Hansen (2005), a estética concerne no conhecimento obtido, resultado das experiências sensoriais do indivíduo, que, por sua vez, envolve os sentimentos e o raciocínio sobre as vivências individuais. Com efeito, a estética organizacional necessita dessa experimentação sensorial e de uma reação a essa exposição, o que denota um papel

interativo com os indivíduos e não apenas um papel passivo no processo de construção da organização.

Dessa forma, para que se compreenda a complexidade organizacional, deve-se analisar as coisas materiais e suas interferências nas ações humanas, para que se consiga analisar com mais clareza o fenômeno organizacional, pois é evidente que a interação entre o indivíduo e o meio tenha algum resultado a ser estudado.

O artigo traz ainda o conceito de cultura organizacional que, segundo Deshpande e Webster (1989, p. 4), cultura organizacional pode ser entendida como “um padrão compartilhado de crenças e valores que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e também provê a eles normas para o comportamento na organização”. Nesse sentido, pode-se inferir que grupos menores têm capacidade de desenvolver espécies de subculturas dentro de uma mesma organização, por setores ou mesmo por círculos de amizades.

Com efeito, o desempenho organizacional pode ser observado nesses subgrupos de culturas diversas, assim como em todos os setores de processo. O texto ainda destaca o pensamento temporal acerca da inserção de mulheres nas organizações, posicionando-as de forma inicialmente inferior aos homens. No passado, associava-se às mulheres, menor intelectualidade e limitação física, o que fortaleceu o preconceito da entrada da mão de obra feminina nos ambientes organizacionais.

Segundo Mathieu (2009), o gênero é fundamental na organização, impactando não apenas no desempenho, mas, também, estando intrinsecamente relacionado ao processo de tomada de decisão, à cultura, às definições estratégicas e à criação e armazenamento de conhecimento. Portanto, a estética organizacional pode ajudar na produção de conhecimento, por meio da interação, visto que o conhecimento sensorial resultado da estética capacita o indivíduo a construir sua apreensão do mundo, assim como engloba percepções e pensamentos que podem futuramente inovar nas percepções estéticas.

## **7. A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em administração**

O artigo foi publicado no ano de 2009, nos cadernos EBAPE BR, produzido pela contribuição de Isabel Cerchiaro, doutora em administração pela EBAPE FGV, tendo interesse em ensino e pesquisa na área de administração, com ênfase em estratégia, marketing, comportamento do consumidor, gestão de serviços e qualidade de serviços; Eduardo André Teixeira Ayrosa, doutor em administração pela London Business School - University of London- tendo como área de interesse impactos do consumo sobre subjetividades e sociedades, além de Deborah Moraes Zouain, pós-doutora pela Universidade Federal Fluminense.

O artigo tem como objetivo demonstrar as principais abordagens feministas existentes, aplicando-as à realidade feminina brasileira, explicando o motivo de que a abordagem multicultural pode ser a mais recomendada para a realidade pátria, visto que o Brasil dispõe de grande diversidade cultural e organizacional, todavia arraigados de estigmas e de preconceitos inerentes ao meio social.

De acordo com o texto, a teoria feminista consiste em uma busca para dar sentido e depois criticar as relações de subordinação entre homens e mulheres sob regime patriarcal. Com efeito, segundo Farah (2004), teoria feminista permite observações de alteridade em relação à sociedade, o que fortalece o objetivo do artigo analisado, pois evidencia a falta de participação das mulheres na elaboração de políticas públicas do seu interesse.

Outrossim, é posto para o debate as principais abordagens acerca das teorias feministas, destacando a radical, a pós-estruturalista/pós-moderna, e a multicultural. A abordagem radical é resultado das lutas feministas acerca de Direitos Humanos, pós Segunda Guerra Mundial, gerando engajamento em eventos como a luta por direitos civis, o envolvimento com a esquerda política e com o movimento pacifista contra a Guerra do Vietnã. Nessa abordagem, as mulheres são o primeiro grupo oprimido, e tal opressão provê um modelo conceitual para entender qualquer outra forma de opressão. O radicalismo está exatamente na postulação da mulher como centro e objeto de dominação pelo homem.

Segundo Nicholson (1990), as abordagens pós-estruturalistas vieram, então, para demonstrar a instabilidade da linguagem como forma de representação. Para ele, grande parte das feministas observam a abordagem pós-moderna como um reflexo do relativismo da pós-modernidade. Dessa forma, as abordagens feministas pós-modernas e pós-estruturalistas permitem interseções mais complexas de gênero e outras categorias sociais, tanto desconstruindo posições analíticas tradicionais, quanto abrindo o debate para diferentes posicionamentos políticos que reconhecem relações assimétricas de poder.

Por fim, o texto direciona a tendência de que a abordagem multicultural seria a mais adequada para abordar não só questões sobre a mulher, mas principalmente, as questões que relacionam mulheres na área de administração em geral, e de marketing em particular. Elas seriam resultadas da desconstrução de textos puramente ocidentais, que desconsiderem os valores e culturas organizacionais locais, resultado de uma forma indireta de autopromoção, legitimação do imperialismo e do colonialismo, além de elemento de manutenção de tensões sociais e preconceitos intrínsecos à sociedade.

## Referências

- ALCADIPANI, R.; ROSA, A. R. **From Grobal Management to Glocal Management: Latin American Perspectives as a Counter-Dominant Management Epistemology.** *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 2011
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, 2004.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALVESSON, M. *Organizational theory and technocratic consciousness*. Berlin: Walter de Gruyter, 1987.
- BASSO, K. PAULI, J. BRESSAN, V. P. Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, n. 3, 2014.
- CERCHIARO, I.; AYROSA, E. A. T.; ZOUAIN, D. M. **A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em administração.** *Cadernos EBAPE.BR*. v.7, n. 4, 2009.
- DESHPANDE, R.; WEBSTER, F. E. Organizational culture and marketing: defining the research. *Journal of Marketing*, v. 53, n. 1, p. 3-15, 1989.
- FARAH, M. F. S. Gênero e políticas públicas. *Estudos Feministas*, v.12, n.1, p.47-71, 2004.
- MATHIEU, C. Practising gender in organizations: the critical gap between practical and discursive consciousness. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 177-193, 2009.
- NICHOLSON, L. J. *Feminism/posmodernism*. New York: Routledge, 1990.
- TAYLOR, S. S.; HANSEN, H. Finding form: looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 6, p. 1211-1231, 2005.
- VIEIRA, M.M.F.; CALDAS, M.R. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. *RAEClássicos*, v.46, n. 1, p. 59-70, jan./mar. 2006.

# **Representação Social da Mulher Nordestina no Mercado de Trabalho na perspectiva Interseccional: Revisão Integrativa da Literatura Nacional e Latino Americana**

Maria Lair Liberato Bento  
Márcia de Jesus Silva Batista

**Resumo:** O presente trabalho aborda as diversas formas de representação social do chamado “trabalho de mulher”, a partir da perspectiva de gênero. Através de uma revisão integrativa da literatura, explanou-se a seguinte questão norteadora: “Como as desigualdades e/ou diferenças no mundo do trabalho vêm se construindo (reproduzindo) no que diz respeito à figura da mulher?”. Para sua realização, selecionaram-se artigos das bibliotecas virtuais Spell e Scielo que tratavam da questão da desigualdade de gênero, enfocando a mulher no mundo do trabalho. Percebeu-se que o gênero é uma construção social e que os papéis sociais são atribuídos e não biológicos. No entanto, por se tratar de uma construção social tida como natural, quando a mulher vislumbra quebrá-la ainda sofre discriminação, seja por déficits salariais, falta de ascensão na carreira, ou, ainda, perda da feminilidade quando envereda por uma profissão tida como masculina. Vislumbrou-se uma lacuna no que diz respeito a pesquisas sobre o lugar da mulher nordestina no mercado de trabalho.

**Palavras - Chave:** Trabalho, Mulher, Desigualdade

**Abstract:** The present work approaches the different forms of social representation of the so-called “women's work”, from the perspective of gender. Through an integrative literature review, the following guiding question was explained: “How have inequalities and/or differences in the world of work been constructed (reproducing) with regard to the figure of women?”. For its realization, articles were selected from the Spell and Scielo virtual libraries that dealt with the issue of gender inequality, focusing on women in the world of work. It was noticed that gender is a social construction and that social roles are assigned and not biological. However, because it is a social construction taken as natural, when a woman envisions breaking it, she still suffers discrimination, whether due to salary deficits, lack of career advancement, or even loss of femininity when she embarks on a profession seen as male. There was a gap in terms of research on the place of Northeastern women in the labor market.

**Keywords:** Work, Women, Inequality

## **INTRODUÇÃO**

O homem é um animal político, dizia Aristóteles, enfatizando o caráter social do ser humano. Portanto, segundo Vigotsky (1984) é nas relações sociais que o homem se constitui. É por meio da cultura que ocorre a transmissão de costumes, comportamentos sociais, competências e significados. Logo, o que o indivíduo é, e o que pensa acerca de si mesmo e da sociedade é perpassado pela cultura. Assim, é possível afirmar que a sociedade nem sempre foi da forma que se mostra na atualidade, já que é dinâmica e construída a partir das relações sociais.

Partindo desse pressuposto de que as sociedades são dinâmicas e que as

representações sociais são produzidas a partir de processos históricos e econômicos, se abordará a construção social do papel da mulher, focalizando na esfera laboral, utilizando para isso, a seguinte questão norteadora: “Como as desigualdades e/ou diferenças no mundo do trabalho vêm se construindo (reproduzindo) no que diz respeito à figura da mulher?”

Para responder a esse questionamento, foi aplicado como método a revisão integrativa da literatura, considerando ser essa metodologia abrangente, o que contribui para o aprofundamento da temática investigada, permitindo, assim, acessar estudos sobre o tema e identificar as tendências na produção científica, bem como lacunas que merecem novas investigações.

Portanto, essa revisão integrativa tem por objetivo compreender as representações sociais da mulher no mercado de trabalho, na perspectiva das relações de gênero. Abordando especificamente a trabalhadora formal, ou seja, a mulher empregada nos regimes da CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas.

Estudos têm sido elaborados diante da crescente inserção da mulher no mercado de trabalho e dos frequentes debates sobre questões de gênero nesse ambiente, como Hirata (2001), Fraser (2001), Bruschini (1990). Os autores objetivam compreender, a partir das mais variadas perspectivas, como esse cenário de mudanças vem se desenvolvendo e, conseqüentemente, moldando a sociedade, sobretudo no que tange à questão da divisão social e sexual do trabalho.

Considerando que o pré-conceito com questões de gênero é, ainda, frequente na atualidade e está impregnado nas relações da sociedade, sobretudo no ambiente laboral, faz-se necessário discutir e refletir sobre essa temática a fim de ampliar o debate sobre as representações, bem como problemáticas relacionadas à divisão social e sexual do trabalho no que diz respeito à subalternização e violações físicas e subjetivas.

Há diferentes formas de se abordar o papel da mulher dentro de uma perspectiva organizacional, logo, não há consenso na abordagem da temática. Isso se deve ao fato de que as teorias organizacionais conversam com outras ciências, como a psicologia, a sociologia, a história, a filosofia, a antropologia para pensar no papel da mulher no contexto do trabalho (MELO; FARIA; LOPES, 2021)

Outro fato importante, que corrobora com a multiplicidade de visões que os estudos organizacionais podem ter acerca do trabalho feminino, é que tais estudos devem ser compreendidos a partir de uma perspectiva histórica e social e, portanto, oriunda de uma visão de sociedade (FRAGA, et al., E.; OLIVEIRA, D.R.; 2020).

Confirmando esse fato, Reed (2007) coloca que a história das teorias organizacionais e o próprio saber organizacional não é neutro, e sim, um campo de conflito, visto que este não é alheio ao contexto histórico e social em que foi criado.

Essa neutralidade que as organizações diziam possuir começou a ser questionada e descortinada. Guerreiro Ramos foi um dos teóricos que questionou as verdades consideradas absolutas, já que o saber não é universal (LOUREDO, 2019). Portanto, não há um único modo de fazer ciência, e o saber proveniente destes modos não é neutro, já que está situado temporal e historicamente, a partir de uma visão de mundo.

Corroborando com tal pensamento, Japiassu (1975) afirma que a ciência transita por normas historicamente condicionadas. Portanto, não se pode negar a atmosfera sociopolítica cultural que a influencia. Assim, as evoluções e alterações que nela ocorrem são marcadas por pressupostos teóricos, filosóficos e ideológicos, nem sempre evidenciados. Portanto, sustentar a neutralidade da ciência é não levar em consideração o seu caráter cultural, já que ela é produzida a partir de certas condições culturais e impregnada de valores.

Entendendo a realidade como uma interação entre os indivíduos, os processos e a sociedade, pode-se afirmar que a ciência não é neutra, já que é construída socio-historicamente (BERGER; LUCKMANN, 1985). Portanto, a sociedade seria resultado da construção social da realidade. Assim, as experiências vivenciadas pelo indivíduo por meio dos processos sociais e interação com outros constroem o mundo social.

Sendo a realidade uma construção social, as representações sociais derivariam desses processos sócio-histórico-culturais. Assim, é importante situar o referencial teórico a ser abordado, pois compreender esses processos envolvem o contexto e valores associados a este, implicados nos teóricos e nas teorias.

Para isso, parte-se de artigos de pesquisadores brasileiros, portanto, o olhar está localizado na perspectiva sul-americana. Logo, se fará um apanhado geral do papel e da visão da mulher no mundo do trabalho, partindo inicialmente de uma visão colonial, buscando encontrar na visão decolonial relações de trabalho da mulher brasileira, nordestina.

É interessante destacar que quando se situa a mulher não em sua generalidade, mas a partir de dimensões, como ser brasileira e nordestina, fala-se de um referencial teórico de interseccionalidade. Assim, especifica-se a mulher que está se procurando estudar.

Embora esse conceito, interseccionalidade, tenha sido pensado inicialmente para lidar com questões de gênero e raça, ele pode ser ampliado para diversos eixos de identidade social, portanto, regionalidade.

Apesar dos temas relacionados a questões de gênero e discriminação, especificamente da mulher que trabalha formalmente, venha ganhando espaço nos debates acadêmicos, é possível falar de múltiplas discriminações que podem ocorrer somadas a de gênero, como por exemplo a discriminação racial, cultural e por origem geográfica, como ocorre com as mulheres que moram em locais discriminados de um país, como é o caso do Nordeste do Brasil.

Nesse contexto, pode-se perceber a necessidade de uma discussão multidisciplinar que abranja a interseccionalidade entre gênero e origem geográfica, já que a temática tem sido pouco debatida.

As concepções de gênero determinam os papéis sociais, funções e as capacidades de homens e mulheres, ditando comportamentos, quem deve fazer determinadas tarefas, portanto, estabelecem relações de poder/dominação. Tais concepções perpassam as instituições da vida social, tais como família, trabalho, igreja e estão presentes nas ideias, no imaginário das pessoas/indivíduos, bem como nas convicções de ambientes coletivos e organizações, sendo, também, legitimadas por um discurso difundido pela mídia, como, por exemplo, por meio da chamada literatura pop *management* (MONTEIRO; *et al.*, 2019; MOLINETE; BARCELLOS; SALLES, 2017).

Esta revisão de literatura está dividida em seis seções, incluindo a introdução. Na segunda seção, se apresentará o referencial teórico, na terceira, a metodologia, as bases de dados de dados utilizadas; na quarta e quinta serão apresentados e discutidos os resultados. Na sexta seção serão realizadas as considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O gênero é uma construção social, baseada nas diferenças sexuais, podendo ser considerado uma forma de dar significado às relações desiguais de poder, pois a superioridade de um grupo em relação a outro ocorre a partir de um contexto histórico, social e econômico.

É importante destacar que o gênero não nasce biologicamente. Assim, entender o

trabalho da mulher a partir da perspectiva de divisão sexual do trabalho, é percebê-lo como construção social. De acordo com Bourdieu (2007), o conceito de gênero pode ser trabalhado como construção social dicotômica. Para o autor, a partir dessa divisão binária da sociedade, legitima-se a dominação masculina sobre a mulher. Tal construção, entendida como natural, é reproduzida nas relações, incluindo no ambiente de trabalho e teorias organizacionais.

Salienta-se que quando se fala do ambiente organizacional reproduzindo essas relações de gênero, parte-se de uma perspectiva construtivista. Essas teorias de viés construtivista têm uma visão dinâmica das relações sociais. Portanto, consideram que a realidade social seja construída de forma ativa, através de um processo contínuo que varia de acordo com o tempo e o espaço (SANABRIA, 2018). Dentro dessa perspectiva, pode-se pensar no conceito de representação social, já que as perspectivas construtivistas, dentre outras coisas buscam investigar como as representações sociais são construídas.

O conceito de representação social é essencial para se compreender práticas e comportamentos, já que ilustra as crenças, informações e práticas que uma pessoa/sociedade tem sobre um fenômeno ou objeto (JODELET, 2003). A representação social é construída de forma coletiva, culturalmente e é um processo ativo e dialógico, à medida que modifica o indivíduo e este modifica as representações sociais.

A partir do conceito de representação social, pode-se pensar em divisão social e sexual do trabalho, já que os papéis sociais são passados de geração para geração, através de instituições como escola e igreja. Criam-se representações, uma construção feita a partir da realidade, ou seja, o mundo real que vai se internalizando no inconsciente coletivo e, gradativamente, vai sendo percebida como algo natural (WEIDUSCHADT; ALBRECHT, 2021).

Diversos estudos demonstram que a labuta feminina pode ser entendida como uma servidão voluntária, pois é a mulher quem executa os trabalhos domésticos e os cuidados com os membros de sua família, tal função seria condicionada devido a sua afetividade, característica entendida como inata ao feminino (NOGUEIRA; PASSOS, 2020).

A divisão sexual do trabalho se apresenta como um construto social inerente às relações coletivas entre homens e mulheres, que fora reforçado através da dupla jornada de trabalho imposta para a mulher diante da introdução da mesma no mercado de trabalho (VALADARES, *et al.*, 2022).

A ideia de se entender o trabalho feminino dentro de uma perspectiva de divisão sexual do trabalho se faz necessária a partir do questionamento de que o cuidar seria explicado como algo inerente à natureza da mulher. Portanto, pensar além dessa pretensa justificativa biológica, mas partindo do pressuposto de uma construção de normas históricas e sociais é mostrar a complexidade do modo de produção capitalista. À medida que se amplia a visão das diferenças de gênero é possível perceber o surgimento de desigualdades que afetam negativamente a mulher (SOUZA, 2020).

Quando se naturalizam determinadas tarefas como sendo eminentemente de natureza feminina, determina-se o trabalho a partir de papéis sexuais. Logo, ao analisar a relação trabalho-gênero é possível vislumbrar as relações de poder, diferenças entre masculino e feminino (MOLINETE, BARCELLOS, SALES, 2017).

A diferenciação de tarefas por meio de gênero não é um fenômeno recente. Margareth Mead, antropóloga norte-americana, foi uma das primeiras mulheres a tentar problematizar as identidades sexuais, em 1935, a partir da ideia de construção social do masculino e feminino. Mead observou que a atribuição de papéis sociais força homens e mulheres a diferenciar-se no trabalho, nos modos de vestir-se e em atividades sociais (MELO;

FARIA; LOPES, 2021).

Os estudos de gênero foram avançando e, atualmente, tem-se 3 (três) posições teóricas feministas que discutem a forma causal de gênero: a marxista, a patriarcal e a psicanalista. A posição marxista baseia-se na história, entende que a gênese e as transformações dos sistemas de gênero se dão considerando a divisão sexual do trabalho; a posição patriarcal aborda o início da subordinação feminina e a abordagem psicanalista trata acerca das questões de identidade dos indivíduos e a formação da identidade de gênero.

Partindo da posição marxista e analisando a história, percebe-se que a mulher, até meados do século XX, era vista como inferior ao homem, tanto física como intelectualmente, e se dedicava aos afazeres domésticos e à família. Com a ideia de inferioridade feminina, as tarefas domésticas eram encaradas negativamente como “trabalho de mulher” (FRAGA *et al.*, 2020). Portanto, essa diferenciação a partir de tarefas e papéis tidos como femininos faz com que a discriminação às mulheres se torne algo natural (LIMA, 2018).

É importante destacar que o trabalho, dentro da teoria marxista, é considerado fundante do mundo dos homens. Logo, ele existe antes da humanidade e determina as formas dos homens existirem e se organizarem no meio social (SOUZA, 2020).

No entanto, quando se fala de trabalho feminino, destaca-se que o “trabalho de mulher” não era visto, até o início do século XX, como trabalho produtivo, ou seja, como produzindo riqueza ou valor. Portanto, percebia-se esse fazer feminino como não gerando nenhum capital, já que o produto de seu trabalho beneficiaria apenas os próprios membros de sua família.

## **METODOLOGIA**

Para guiar a realização desta revisão integrativa de literatura, tem-se como questão norteadora a seguinte indagação: “Como as desigualdades e/ou diferenças no mundo do trabalho vêm se construindo (reproduzindo) no que diz respeito à figura da mulher?”.

Para esta pesquisa, as etapas empregadas foram: seleção do tema e dos descritores, definição das bases de dados para busca, estabelecimento dos critérios para seleção dos artigos, identificação do panorama geral do resultado da busca, elaboração de tabelas com dados dos artigos selecionados para análise e construção de revisão integrativa da literatura sobre os comportamentos de desigualdades de gênero no mundo do trabalho.

Como forma de seleção dos artigos, foram utilizadas duas bases de dados, a saber: as bibliotecas virtuais/eletrônicas Scientific Electronic Library Online (SciELO) e a Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). A justificativa pela escolha da base de dados deveu-se ao fato de as bibliotecas virtuais serem abrangentes, de acesso aberto, possuindo uma lista de revistas de relevância nacional e internacional, o que amplia a democratização de conhecimento.

O processo de busca e seleção das publicações foi realizado em 02 de junho de 2022, utilizando um recorte temporal dos últimos cinco anos (2017 a 2022), com objetivo de encontrar as discussões dos estudos mais recentes sobre o tema. Utilizou-se os descritores, “trabalho”, “desigualdades”, “organizações” e “mulher”, na categoria “RESUMO”, adotando os operadores booleanos “AND” e “OR” para combinar os termos, resultando, assim, em 45 publicações na Spell e 15 no Scielo, totalizando 60 artigos potencialmente relevantes (Figura 2).

Como critérios de inclusão, foram selecionados artigos publicados na íntegra, no

idioma português, excluindo teses, dissertações ou artigos sem qualquer relação com os objetivos da pesquisa, por meio da leitura e análise crítica dos resumos. Nesta etapa, foram descartados 30 estudos. Após as etapas de identificação, triagem e elegibilidade, a amostra ficou composta por 19 artigos encontrados na Speell e 11 na Scielo, totalizando 30 artigos.

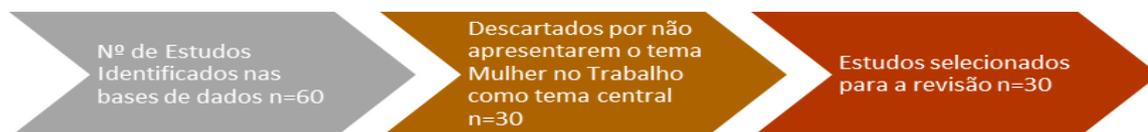


Figura 1: Etapa de seleção dos artigos

## RESULTADOS

Para facilitar a visualização dos resultados obtidos, elaborou-se a **Tabela 1** e a **Tabela 2**, que mostram os textos encontrados nas bibliotecas virtuais Spell e Scielo, respectivamente.

### Banco de Dados SciELO

Nº	Título	Temas trabalhados
1	Cartilhas alemãs da editora Rotermund (1927-1933): representação de gênero no trabalho rural	Representação de gênero
2	A mulher de negócios no discurso do trabalho feminino	Trabalho Feminino e discurso do capital.
3	As caminhoneiras: uma carona nas discussões de gênero, trabalho e identidade	Identidade de gênero
4	A divisão sociosexual e racial do trabalho no cenário de epidemia do covid-19: considerações a partir de Heleieth Saffioti	Trabalho feminino
5	Padrões recentes de inserção e mobilidade no trabalho doméstico no Brasil metropolitano: descontinuidades e persistências	Trabalho doméstico
6	Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher	Trabalho de mulher
7	Trabalho e hanseníase: as mulheres em suas dores, lutas e labutas	Trabalho de mulher
8	Trabalho feminino e saúde na voz de catadoras de materiais recicláveis	Trabalho de mulher, fragilidades familiares, econômicas e sociais.
9	Gênero, trabalho e cidadania: função igual, tratamento salarial desigual	Desigualdade de gênero, disparidade salarial
10	Por amor, por dinheiro? Trabalho (re)produtivo, trabalho sexual e a transformação da mão de obra feminina*	Trabalho de mulher e trabalho sexual
11	Movimento de Decolonialidade de Gênero nas Aulas de Matemática: o trabalho com Tecnologias Digitais (TD)	Concepções de gênero e educação decolonial

### Banco de Dados SPELL

Nº	Título	Temas abordados
01	Pandemia e Desemprego no Brasil	Trabalho e desemprego
02	O velho e o moço: Olhares sobre os cuidadores domiciliares de idosos	Trabalho
03	O/A profissional: interfaces de gênero, carreira, expatriação na construção de trajetória de mulheres expatriadas	Gênero e carreira
04	Diversidade e Gestão: Análise na perspectiva de gênero e raça no Brasil	Interseccionalidade gênero e raça
05	Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores	Minorias sociais
06	Mulheres em posição de liderança: expectativas de gênero e cargos gerenciais	Discriminação no trabalho
07	A participação da mulher na gestão influencia o desempenho nas organizações?	Discriminação no trabalho
08	Regimes de (des)igualdade na auditoria: podemos levar nosso verdadeiro eu para o trabalho	Desigualdade e interseccionalidade
09	Vivências gerenciais sob os olhares das mulheres millennials	Desigualdade de gênero e trabalho
10	Da mão de ferro ao romantismo: a produção do gênero no discurso da literatura pop management	Diferenciação de gênero
11	Medidas de atitudes em contextos organizacionais masculinos	Estereotipia de gênero
12	As razões Opt-out: um estudo sobre mulheres que interrompem suas carreiras em função da maternidade	Trabalho e maternidade
13	Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional	Discriminação no trabalho
14	Empregabilidade no setor contábil, mobilidade de formação acadêmica e gênero: qual a relação?	Gênero e empregabilidade
15	Representatividade da mulher contadora em escritórios de contabilidade e a desigualdade de gênero na prática contábil: Uma questão ainda em debate?	Divisão no trabalho
16	Feminino: o caminho para igualdade de oportunidades no trabalho	Discriminação no trabalho
17	A literatura feminista de Nise Floresta na formação em administração	Desigualdade de gênero, educação sexista
18	As mulheres conforme a administração: uma ciência para manutenção da opressão e da exploração?	Discriminação no trabalho
19	Mulheres na mineração: carreira, equilíbrio trabalho - família e discriminação	Discriminação no trabalho

Nas tabelas, destacaram-se artigos que trabalham a questão da mulher, identificando que as perspectivas trabalhadas são: gênero, representação social, gênero e trabalho, e, numa relação interseccional, mulher, raça e classe social.

É interessante salientar que a maior parte dos artigos, 13 (43, 33%), tratam do trabalho da mulher a partir de uma visão da divisão sexual do trabalho e a menor parte, 2 (6,66%), tratam diretamente papel da mulher a partir do conceito de representação social, os demais tratam de interseccionalidade (raça e gênero) e diversidade de gênero. Percebeu-se ainda que os textos encontrados não abordavam a temática interseccional da mulher trabalhadora nordestina.

Embora o conceito de representação social apareça em apenas 2 textos, a ideia de construção social da diferenciação de gênero é algo comum nos textos.

## DISCUSSÃO

Em todos os textos escolhidos, o conceito de construção social se mostrou presente de forma direta ou indireta. Assim, pode-se afirmar que quando se trabalha com gênero parte-se de uma perspectiva construtivista.

Lima (2018) coloca que o sexismo, a opressão à mulher, e as noções de gênero tradicionais são anteriores ao capitalismo, mas a discriminação da mulher remete à filosofia clássica. É interessante destacar que mesmo não sendo no capitalismo a gênese da diferenciação sexual do trabalho, o autor não deixa de observar a utilização e os benefícios que a opressão feminina, o confinamento da mulher à esfera doméstica e reprodutiva trazem ao modo de produção capitalista.

Assim, para o autor, o capitalismo traz a herança de um elemento moral, histórico e cultural no qual há uma diferenciação entre masculino e feminino. E foi esse elemento quem destinou às mulheres um lugar de inferioridade, em relação aos homens, lugar no qual as tarefas domésticas são sua obrigação e onde não podem herdar, liderar e nem falar com Deus. Essa desvantagem social, na qual a mulher fora marginalizada e inferiorizada, lhe deixa em uma posição em que o capitalismo pode explorá-la mais facilmente (PENA; SARAIVA, 2017).

Ainda nessa perspectiva de trabalho feminino não sendo produtivo para o sistema capitalista, Silva e Blanchette (2017) descrevem que o uso do termo “trabalho de mulher” vem sendo utilizado a partir de uma perspectiva de care work, ou seja, dentro de um contexto de cuidado, trabalho doméstico ou trabalho reprodutivo.

Discordando do discurso clássico do marxismo, de que a mulher não produz para o capitalismo e “o trabalho de mulher” não é produtivo, a italiana Mariarosa Dalla Costa defende a ideia de que a mulher produz o item mais essencial da lógica capitalista, que é o próprio trabalhador. Portanto, a mulher teria seu trabalho considerado produtivo, mesmo na esfera doméstica (SILVA E BLANCHETTE, 2017)

Segundo Nogueira e Passos (2020, apud SAFFIOTI, 1987) é o patriarcado, sistema de exploração e dominação modelado por uma ideologia de cunho machista, que legitima a exploração do trabalho da mulher. Nessa lógica, tanto a mulher que trabalha para sua família (dona-de-casa) quanto a mulher que trabalha fora do lar são exploradas e discriminadas.

Dentro dessa ideologia machista, que naturaliza os trabalhos domésticos como sendo eminentemente femininos, a mulher é “forçada” a acreditar que esta é sua função, que seu trabalho é inferior ao do homem, que, mesmo quando desempenham funções semelhantes, ela está apenas “ajudando” e isso não só justifica, mas intensifica a exploração da mulher (SOUZA; FERRAZ; FERRAZ, 2021).

Essa lógica perversa ainda proporciona à mulher sentimentos de culpa e conflito por tentar conciliar trabalho, família, cuidados com a casa e filhos, ausentar-se do lar e terceirizar as tarefas domésticas (REIS *et. al*, 2018).

É importante destacar que quando se fala de “exploração” e “opressão” da mulher, tem-se uma determinação histórica-econômica, à medida que esta está atrelada ao surgimento das sociedades dividida em classes e o trabalho estaria dividido na lógica de produção e não produção (SOUZA, 2020).

Saindo da posição marxista e analisando a posição teórica psicanalítica, através do conceito de identidade, este atrelado ao trabalho “entendemos que o sujeito se transforma por meio das relações sociais e, ao mesmo tempo, é agente transformador das instituições sociais com as quais se implica” (SALVAGNI, 2020, p. 573).

Salvagni (2020), ao analisar o trabalho de mulheres caminhoneiras, relata que o

trabalho é uma instituição que modifica sujeitos, à medida que coloca critérios para sua execução. Assim, ao sair de casa para assumir uma profissão tida como masculina, a mulher estaria quebrando uma regra social e demarcando novas possibilidades de trabalho, ao mesmo tempo em que estaria fortalecendo a luta por condições de trabalho igualitárias.

É interessante destacar que a autora coloca que, apesar de estar num ambiente considerado masculino, e ter de utilizar-se de códigos também masculinos, para não sofrer discriminação, essa mulher ainda continua a ser mulher.

Os traços de colonialidade se fazem presentes não apenas em profissões tidas como masculinizantes, como as caminhoneiras, mas também em áreas vistas como predominantemente masculinas, como no caso da matemática. Ao analisarmos a inserção da mulher nesses trabalhos/ambientes, notamos que a percepção sobre a mesma, além de conter traços da colonialidade, por parte do homem, apresenta também o questionamento dos padrões de beleza e comportamento feminino impostos pela sociedade como é ratificado por Rosa e Sachet (2021) sobre o movimento de decolonialidade de gênero nas aulas de matemática.

No entanto, pode-se afirmar que não é a inserção feminina numa atividade tida como masculina que mudará a lógica da dominação de gênero. Embora reconheça os avanços, pondera-se que novas formas de dominação são recriadas, latentes e, nem por isso, menos graves (SALVAGNI, 2020).

Ratificando as ponderações da autora, pode-se destacar o conceito de Bourdieu no que diz respeito à submissão dialética (SANTOS, *et al.*, 2021). Segundo o sociólogo francês, a situação de dominação ocorre de forma tanto consciente, quanto inconsciente, de maneira dialética. Havendo, assim, uma aceitação dessa lógica, tanto por parte do dominado, quanto pelo dominante.

Portanto, o homem aprende a dominar e a mulher aprende a obedecer e absorve, naturalizando, essa dominação masculina. A sociedade, por sua vez, também naturaliza essa dominação, isso ocorre por meio da reprodução desses comportamentos. Tal dominação é tão forte que não necessita ser justificada, já que é reconhecida como natural, e as mulheres, enquanto “dominadas” a reproduzem, garantindo e mantendo a perpetuação desta dominação. Assim, mesmo ocupando lugares tidos como masculinos, outras formas de dominação se fazem presentes e novas formas são criadas.

É importante salientar que não é apenas em profissões masculinizadas que as mulheres sofrem discriminação. Segundo Fraga *et al.*, (2020), pesquisas apontam para déficit salarial em relação aos homens, pequeno número de mulheres em posição hierárquica mais elevada a nível de gestão e baixa representatividade política. No entanto, essas mesmas pesquisas mostram que as mulheres são maioria como ingressantes e concluintes em instituições de ensino superior e também se sobressaem como aprendizes e estagiárias.

Tais fatos podem ser explicados a partir de uma perspectiva histórica, quando se entende as condições que levaram as mulheres a ingressarem no mercado de trabalho. Segundo Rocha e Silva (2019), quando as mulheres foram trabalhar nas fábricas, as condições de trabalho a que foram submetidas eram de precarização e informalidade, também, acrescenta-se a isso, a elevada carga horária de trabalho, inexistência de ascensão de cargo e remunerações inferiores, quando comparadas às recebidas pelos homens. Portanto, a inferiorização do trabalho da mulher perante o do homem não é algo recente, mas se apresenta desde seu ingresso no mercado.

Considerada a primeira brasileira a escrever sobre os ideais de igualdade para as mulheres, Nísia Floresta afirma que o grau de autonomia feminina, bem como a posição que a mulher ocupa no arcabouço social, são condições para o progresso social de um país (SOUZA, 2021).

A autora defende a supremacia moral da mulher e sua capacidade de regenerar a sociedade como sendo um instrumento para o desenvolvimento da humanidade, bem como a conservação da ordem por meio da suposta superioridade moral e afetiva feminina. Pensamento este, influenciado pelo positivismo de Auguste Comte, que não questiona o *status quo*, mas tenta preservá-lo.

No entanto, Nísia critica as desigualdades sociais enfrentadas pelas mulheres e reflete sobre estas, produzindo um “contradiscorso hegemônico” (SOUZA, 2021, p. 13). Apesar de Nísia e outras pensadoras refletirem e criticarem as condições a que as mulheres estão submetidas, essas desigualdades ainda se fazem presentes na atualidade, em especial no contexto organizacional.

Lima *et al.* (2021), em seu estudo sobre a inserção das mulheres na área contábil, destacam a predominância masculina, com escassez de contadoras nos cargos da alta hierarquia. Os autores abordam o chamado efeito *glass ceiling* (fenômeno do teto de vidro) para demonstrar as dificuldades das mulheres em ascender nas áreas consideradas de maior prestígio em seus campos profissionais.

Pode-se inferir que as mulheres, muitas vezes, são levadas a pensar que não são capazes e/ou competentes de ascender profissionalmente, chegando a cargos de liderança. Observa-se que o discurso da meritocracia comunga com o pensamento de incapacidade feminino, pois não questiona o lugar, a trajetória, ou as oportunidades sociais dessa mulher, mas invisibiliza os obstáculos que ela enfrenta em sua trajetória profissional, ao mesmo tempo em que coloca o homem em uma posição de superioridade e não se aponta as “facilidades” que eles tiveram.

A mulher ainda sofre muitas outras injustiças, como desigualdades e explorações no trabalho, pois o próprio contexto social encontrado nas organizações potencializa essas desigualdades e a discriminação de gênero, já que a relação de trabalho é principalmente uma relação de poder e de obediência/submissão (LIMA, 2018). Tais relações de poder contribuem para as mulheres sofrerem mais com assédio moral no ambiente laboral (SAVONE; RODRIGUES, 2022). Já que o ambiente laboral é o mundo da coletividade, assim, segundo Weber, incorporam uma “estrutura de dominação” no âmago de seu funcionamento (HARDY, C.; CLEGG, S.R., 2001).

Somado a isso, as mulheres ainda enfrentam os chamados “estereótipos de gênero”, que funcionam como dificultadores para o trabalho da mulher, já que as descredibiliza, à medida que resistem a uma mudança e se apegam a aspectos culturais em que os homens são considerados melhores para as organizações, enquanto as mulheres possuem melhor habilidades sociais e relacionais (SOUZA, 2021). Tais estereótipos acabam por reforçar uma imagem de superioridade masculina no ambiente de trabalho.

Corroborando com Lima (2018), Garcia e Viecili (2018, apud GODOY, 2011) colocam que mulheres com empregos formais sofrem discriminação na admissão, na promoção e na qualificação profissional e, no geral, tendem a trabalhar em posições de menor notoriedade. É importante destacar que tais discriminações sofridas pela mulher no ambiente de trabalho vão repercutir em sua proteção social, reprodução pessoal e familiar, pois gerando uma redução da proteção social e uma aposentadoria menor, o que proporciona uma desigualdade de gênero na pobreza, que se torna eminentemente mais feminina.

Embora se saiba que não existe uma uniformidade organizacional e que a diversidade é um fenômeno social que reflete nas organizações, a gestão da diversidade não é algo simples, mas bastante desafiador.

É interessante notar-se que diversas práticas que dizem incluir, apenas inserem as

minorias nas organizações, mas não visam dirimir preconceitos e práticas excludentes. Assim, percebe-se que há um abismo entre o discurso e a prática. Mesmo quando se analisa os discursos organizacionais que pregam a inclusão das minorias, estes estão impregnados de crenças e valores marcados pela divisão, relação desigual e práticas de dominação (FRANCO *ET AL.*, 2017)

É fato que a promoção da diversidade pode trazer diversos benefícios para a organização como um todo. Porém, muitos programas de gestão da diversidade não discutem ou combatem o preconceito, as empresas os utilizam para aumentar os lucros, já que a diversidade lhes dá benefícios competitivos (FERREIRA 2020). Observa-se, por exemplo, as políticas de diversidade voltadas às mulheres com filhos.

Embora se saiba que a licença maternidade seja um evento momentâneo, Garcia e Viecili (2018) colocam que esse é um aspecto que prejudica a inserção da mulher no mercado de trabalho, já que na visão das empresas, as trabalhadoras prejudicam seus rendimentos, pois gozam de licença maternidade remunerada, auxílios, dentre outros direitos previstos na legislação trabalhista.

Tal cenário é favorecido pelo tipo de gestão predominante nessa sociedade de organizações, “gestão estratégica”, em que a sociedade está submetida aos padrões de mercado, e todos os processos de decisão estão centrados no lucro e no cálculo monetário das consequências (TENORIO, 2020).

Soma-se a isso, o fato de que, ao retornarem da licença maternidade, as mulheres têm seu desempenho prejudicado por causa da criança que demandará cuidados maternos. Mães que trabalham são vistas como menos comprometidas, pois tendem a ausentar-se mais do trabalho para se dedicarem aos filhos (MONTEIRO; LEMOS; COSTA, 2021).

Embora hoje já se perceba um número crescente de mulheres no mercado de trabalho, é importante destacar que, ao buscarem uma carreira profissional e independência financeira, as mulheres tentam conciliar o trabalho profissional com as demandas do lar.

Tal gasto de tempo e energia, nessa conciliação de família e trabalho, juntamente com o preconceito às mulheres que têm filhos no ambiente laboral, falta de flexibilidade da empresa para proporcionar alternativas às mães, falta de opções de jornadas reduzidas têm sido alguns dos motivos que levam as mulheres a interromper suas carreiras. Assim, a maior parte das mulheres deixa seu trabalho por falta de opção e apenas um número significativamente pequeno deixa sua carreira por terem o desejo de se dedicar exclusivamente à maternidade.

Mesmo sem filhos, à mulher ainda são atribuídas as atividades domésticas. Embora a participação masculina na realização dos trabalhos do lar tenha aumentado, ela ainda é bem inferior à participação das mulheres (MONTEIRO; LEMOS; COSTA, 2021).

Portanto, pode-se concluir que a real inclusão ainda está distante, mas é preciso discutir e descortinar tais práticas de dominação, a fim de se ampliar o debate sobre o que seja de fato integração.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta revisão integrativa buscou responder a seguinte pergunta: “Como as desigualdades e/ou diferenças no mundo do trabalho vêm se construindo (reproduzindo) no que diz respeito à figura da mulher?” Inicialmente, vislumbrou-se que os papéis sociais e o gênero são construtos criados e naturalizados socialmente.

Tal ideia de construção social de papéis tidos como biológicos aos poucos vai se

propagando, devido principalmente, aos estudos de feministas que começaram a questionar como e por que as mulheres e os homens teriam tarefas, trabalhos e capacidades diferentes. É interessante destacar que a partir dessas concepções de gênero, as mulheres são consideradas inferiores aos homens tanto física como intelectualmente. Ao questionar tais concepções percebe-se o caráter histórico, social e cultural destas.

As concepções de gênero gerando papéis sociais, do como homens e mulheres devem proceder, parecem ser anteriores ao sistema capitalista. No entanto, este legitima a divisão sexual do trabalho, à medida que a condição social da mulher a torna mais vulnerável à exploração capitalista.

Tal exploração, somada a ideia de que as características de gêneros são inatas criam uma dinâmica perversa, à medida que a mulher introjeta tais ideias e se culpa para dar conta de seu papel social estabelecido, dona de casa, esposa e mãe, e, ao mesmo tempo, tenta conciliar suas funções socialmente construídas com as aspirações de independência financeira e uma carreira profissional, fazendo com que ela trabalhe numa jornada dupla.

É interessante destacar que as concepções de gênero ainda geram um ambiente desfavorável para mulher nas organizações, pois essas ideias ligadas às diferenças sexuais no trabalho, causam discriminação, dificuldades de ascensão profissional e desigualdades salariais.

Esta revisão mostrou a importância de se discutir questões relacionadas ao gênero, a fim de se descortinar de onde emergiram. Por fim, aponta-se para a ausência de estudos que fazem intersecção entre gênero e regionalidade, não se conseguindo encontrar artigos, dentro das bibliotecas escolhidas, que mostrem o contexto da mulher nordestina no mercado de trabalho. Identificou-se, portanto, uma importante lacuna nos estudos de gênero e interseccionalidade, dada a relevância de se compreender como ocorrem os processos globais de desigualdade, sob a ótica de algumas subjetividades como sexo, raça, etnia, classe, sexualidades e outras.

## Referências

- BERGER, P.; L. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 9. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1985.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- BRUSCHINI, C. **Mulher, casa e família**. São Paulo: Vértice; Fundação Carlos Chagas; Revista dos Tribunais, 1990.
- FRASER, N. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça da era pós-socialista. In: SOUZA, J. (Org.) **Democracia hoje**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- FERREIRA, C. A. A. **Diversidade e Gestão: Análise na perspectiva de gênero e raça no Brasil**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 10, n. 1, p. 54-66, João Pessoa, 2020.
- FRAGA, A. M.; ANTUNES, E.; OLIVEIRA, D.R. **O/A Profissional: As Interfaces de Gênero, Carreira e Expatriação na Construção de Trajetórias de Mulheres Expatriadas**. Brazilian Business Review, v. 17, n. 2, p. 192-210, 2020.
- FRANCO, D.S; MAGALHÃES, A.S; DE PAIVA, K.C.M. **Entre a inserção e a inclusão de minorias nas organizações: uma análise crítica sob o olhar de jovens trabalhadores**. E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 17, n. 48, Set./Dez. 2017.
- GODOY, M. B. *et al.* **Situação trabalhista da mulher no ciclo grávido-puerperal**. Investigación y Educación en Enfermería, Medellín, v. 29, n. 1, p. 47-53, mar. 2011.
- HARDY, C.; CLEGG, S.R. **Alguns ousam chamá-lo de poder**. CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 2. São Paulo: Atlas, 2001
- HIRATA, H. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**, 18(2), 139-156, 2001.
- JAPIASSU, H. **O mito da neutralidade científica**. Editora Imago. Rio de Janeiro, 1975
- JODELET, D. “**Representations sociales : un domaine en expansion**”, in Jodelet, D. (Ed.), Les. Representações Sociais, PUF, Paris, pp. 45-78. 2003.
- LIMA, C. R. N. A. **Gênero, trabalho e cidadania: função igual, tratamento desigual**. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v.26, nº 3, 2018
- LIMA, J. P. R. DE, CASA NOVA, S. P. DE C., SALES, R. G. DE, & MIRANDA, S. C. D. **Regimes de (des)igualdade na auditoria: podemos levar nosso verdadeiro eu para o trabalho?** Revista Catarinense Da Ciência Contábil, v. 20, e3147. 2021.
- LOUREDO, F. M. **Repensando as bases da administração pública brasileira: contribuições de Guerreiro Ramos sob o olhar decolonial**. Estudos de Administração e Sociedade, v. 4, n. 1, 2019.
- MELO, M .C. O.; FARIA, V. S. P.; LOPES, A.L. M. **Vivências gerenciais sob o olhar de mulheres *millennials* management experiences under the look of women millennials**.

Revista de Administração Unimep, v.19, n.1, p. 162-184, 2021.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P; GALVÃO, C. M. **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem.** Texto & Contexto Enfermagem, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

MOLINETE, I. A.; BARCELLOS, R. M. R.; SALLES, H. K. **Da Mão de Ferro ao Romantismo: A Produção do Gênero no Discurso da Literatura Pop Management.** Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 11, n. Ed. Especial, p. 6-22, 2017.

MONTEIRO, P. F. H. Q.; LEMOS, A. H. C.; COSTA, A. S. M. **As Razões do Opt-out: um Estudo sobre Mulheres que Interromperam suas Carreiras em Função da Maternidade.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 16, n. 2, p.134 - 154, Rio de Janeiro, 2021

MONTEIRO, R; VIEIRA, F.S.V; DANIEL, F; SILVA, A.G., MATOS, F.R.N. **Medidas de atitudes em contextos organizacionais masculinos.** Revista de Administração Pública, v.53, p. 899 - 916, FGV, Rio de Janeiro, 2019.

NOGUEIRA, C. M.; PASSOS, R. G. **A divisão sociosexual e racial do trabalho no cenário de epidemia do covid-19: considerações a partir de Heleieth Saffioti.** Caderno CRH. v. 33, 2020

PENA, F.G.; SARAIVA, L.A.S.; **Território da cozinha sob ótica das empregadas domésticas.** Revista de Gestão Social e Ambiental, Edição Especial, p. 91-106, São Paulo, 2017.

REED, M. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado.** In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2007.

REIS, T. A. *et al.*, **Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional.** Revista de Carreiras e Pessoas, V. 8, n 3, p. 398-412, 2018.

ROCHA, L. F.; SILVA, M. A. DA. **Empregabilidade no setor contábil, modalidade de formação acadêmica e gênero: qual a relação?.** Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 18, p. 1–16. 2019.

ROSA, M.; SACHET, Bruna. **Movimento de Decolonialidade de Gênero nas Aulas de Matemática: o trabalho com Tecnologias Digitais (TD).** Bolema: Boletim de Educação Matemática [online]. 2021, v. 35, n. 71.

SAFFIOTI, H. **O Poder do Macho.** São Paulo: Moderna, 1987.

SALVAGNI, J. **As caminhoneiras: uma carona nas discussões de gênero, trabalho e identidade.** Cadernos EBAPE.BR., v. 18, n. 3 , p. 572-582., 2020

SANABRIA, M. **Las perspectivas constructivistas en el campo de los estudios organizacionales.** Psicoperspectivas, v.17, n.3, p.1-19, 2018.

SANTOS, M. A.; M. C. O. L. MELO; G. L. BATINGA. **Representatividade da Mulher Contadora em Escritórios de Contabilidade e a Desigualdade de Gênero na Prática Contábil: Uma Questão ainda em Debate?** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan/abr, 2021

SAVONE, R.; RODRIGUES, M. **Feminino: o caminho para a igualdade de oportunidades de trabalho.** Revista de Carreiras e Pessoas, v.12, n.01, p. 31-53, 2022

SILVA, A. P.; BLANCHETTE, T. G.; **Por amor, por dinheiro?** Trabalho (re)produtivo, trabalho sexual e a transformação da mão de obra feminina. Cadernos Pagu, v. 50, 2017.

SOUZA, C. G.. **A mulher de negócios no discurso do trabalho feminino.** Revista Katálysis [online]., v. 23, n. 03, p. 700-706, Florianópolis, 2020

SOUZA, M. D.; FERRA, D. L.S; FERRAZ, J. M. **As mulheres conforme a administração: uma ciência para a manutenção da opressão e da exploração?** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v.20 n.3 p.509-534, Curitiba, 2021.

SOUZA, C. G. D. **A mulher de negócios no discurso do trabalho feminino.** Revista Katálysis, v. 23, p. 700-706, 2020.

SOUZA, S. P. **A literatura feminista de Nísia Floresta na formação em administração.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v.20 n.4 p.739-763, 2021.

TENÓRIO, F. G. **Mais uma vez o conceito de gestão social.** CADERNOS EBAPE.BR (FGV), v. 18, p. 891- 905, 2020.

VALADARES, S. S; DE CARVALHO NETO, A. M; DINIZ, D. M. **Mulheres na mineração: carreira, equilíbrio trabalho-família e discriminação.** RGO - Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 15, n. 1, p. 167-186, jan./abr., 2022.

VIGOTSKY, L. S. **A formação social da mente.** São Paulo: Martins Fontes, 1984

WEIDUSCHADT, P. ; ALBRECHT, E. K. **Cartilhas alemãs da editora Rotermund (1927-1933): representação de gênero no trabalho rural.** Proposições, v.32, e20190003, São Paulo, 2021.