

## Ensaio

# Reencontre a Paris: *teoria ou prática organizacional?*

**Soraia Schutel**

Faculdade Antonio Meneghetti (AMF)  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Era o primeiro dia da primavera. Estávamos em Paris, *Place des Vosges*, mês de março. Jean Jacques, em um dos bancos da praça, lia pela enésima vez uma das obras de Max Weber para aprimorar sua pesquisa de doutorado na *Sorbonne* sobre estudos organizacionais.

Um “*Salut Jean*” o interrompe do mundo intelectual, remetendo sua mente de volta a terra. O amigo de longa data, Cédric, usando terno e gravata, aproximase com um sorriso estampado na face e diz-lhe: “Quanto tempo, caro amigo... O que me contas de novo?”.

Jean lhe responde:

Conhecimento, muito conhecimento. Tenho realizado profundos estudos nos principais autores que contribuíram para o desenvolvimento das teorias organizacionais. E isso tem me levado a crises intelectuais, pois como este tema está sempre em desenvolvimento, acompanhando o contexto histórico, quero propor em minha tese um novo modelo que possa servir ao gestor de hoje. Uma vez que nosso mundo é complexo...

Enquanto se direcionavam ao café ao lado, Cédric o observava com certo ar contraditório, e logo expôs as seguintes indagações:

Mas como você pode propor algo novo se nunca conduziu uma organização? E Weber? Este eu li *en passant* no meu último MBA... Este é velho! Para que estudar isso? É só na prática, no dia a dia da empresa, que podemos descobrir novos modos de gestão.

Quatro cafés não foram suficientes para acompanhar a dialética que se verificava, cuja temática preponderante versava sobre o que é mais importante – se a teoria, ou a prática organizacional.

Cédric ouvia atentamente as afirmativas de Jean Jacques quanto ao fato de o aprimoramento da gestão ter surgido em virtude dos estudos que foram realizados nas últimas décadas. E que a Administração pode, assim, denominar-se “ciência” graças aos pesquisadores que buscam, continuamente, entendê-la em seu âmago, em seus aspectos ontológicos, epistemológicos e metodológicos.

Concordando em partes, Cédric questiona a posição de Jean sobre quantas das teorias são realmente aplicadas e trazem uma real contribuição à vida do dia a dia da organização, argumentando: “Você pensa que é fácil tomar uma decisão? Enquanto vocês constroem seus constructos teóricos de como decidir, o gestor tem que decidir em segundos, um investimento de milhões de euros que

poderá ocasionar mudanças na vida de centenas de pessoas”, diz Cédric.

Com tom irônico, Cédric continua rebatendo as ideias de Jean: “Vocês não sabem o que é ter a responsabilidade de decisão na mão”. Além disso, cita *Manifestos for the Business School of Tomorrow* que estudou em durante seu MBA, no qual estão contidos diversos ensaios sobre como o ensino da administração pode ser melhorado, ou seja, “até o modo que se ensina não é mais adequado”.

“Certo, a crise pedagógica não está localizada apenas na área da Administração, mas se configura como um problema quase que universal”, responde Jean. E, ao retomar a importância da teoria, Jean conduz o discurso ao gestor que possui o poder de decisão, uma vez que estas estão alicerçadas em seu conhecimento acumulado e incorporado. “Você não acha isso útil? Por que reinventar a roda se ela já foi inventada há muito tempo? Muitas vezes os erros organizacionais repetem-se do mesmo modo, e se o gestor tiver acesso à imensidão de conhecimento do seu setor, pode seguramente ser mais eficiente”. E por falar em eficiência, aconselha à Cédric que estudasse Weber. Foi por essa linha de raciocínio que Jean Jaques e Cédric perseveraram ao continuar sua conversa.

As discussões acerca da relação teoria-prática nos estudos organizacionais, como as de Jean Jacques e Cédric, são verificadas na vida cotidiana de nossa sociedade e podem ser simplificadas pela conhecida pergunta “e na prática, funciona”? Mardsen e Townley (2001) unem os dois conceitos ao afirmarem que a teoria organizacional é na sua essência uma teoria de gestão, para o gestor.

Portanto, a prática é um constructo teórico e a teoria é, em si mesma, a prática.

Na literatura brasileira, o sociólogo Guerreiro Ramos (1965) indica que a separação entre teoria e prática pode ser considerada algo pouco legítimo, porque todo o fazer humano implica uma interpretação das coisas que manipula e todo teorizar é uma extensão do fazer no nível de representação.

Um simples cumprimento transformou-se em três horas de conversa e, como toda discussão, deixou os atores do processo dialético em estado crítico e reflexivo. Jean Jacques já articulava a possibilidade de acrescentar em sua pesquisa de doutorado mais um constructo, isto é, o processo decisório, enquanto Cédric dirigiu-se rapidamente a uma livraria para comprar a coleção de Weber.

Enquanto isso, Jean Jacques inspirava-se em Mardsen e Townley (2001, p.52), de modo que sua pesquisa contribua para que “o lócus do relacionamento teoria e prática seja uma interrogação ética a respeito da experiência, como cada um se administra, a prática diária de cada um *vis-à-vis* dos outros”.

Em âmbito organizacional, as realidades intelectual e pragmática, quando andarem juntas, podem cumprir o real sentido de suas existências, ou seja, a compreensão da organização para seu desenvolvimento. Sendo assim, o questionamento continua: qual é mais importante, a “teoria ou a prática?” Sua resposta pode ser encontrada ao verificar a necessidade intrínseca de que ambas, teoria e prática, caminhem juntas. Assim como as motivações existenciais de Cédric e Jean Jacques, as aparentes contradições são, na realidade, duas faces da mesma moeda, da mesma essência: a organização.

## Referências

BÖHM, Steffen Zero. In: JONES, Campbell; O'HERTY, Damian (Eds.). **Manifestos for the business school of tomorrow**. London: Davlin Books, 2005. p. 206-213. Disponível em: <http://www.alfrehn.com/dvalin/books.html>.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A redução sociológica**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.

MARDSEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

*Autora:*

*Soraia Schutel:* Doutoranda em Administração (UFRGS), Mestre em Administração (UFSC), administradora, empresária, professora da graduação e pós-graduação MBA e Especialização *Lato Sensu* da Faculdade Antonio Meneghetti, Coordenadora Acadêmica e Coordenadora do Departamento de Relações Internacionais da AMF.

Submetido em: 03/04/2011.

Revisto em: 10/06/2011.

Aceito em: 05/08/2011.