

# TEORIA E PRÁTICA ORGANIZACIONAIS COMO FACES DA MESMA MOEDA: NEM VAZIAS, NEM CEGAS

## RESUMO

Amanda Maciel Carneiro  
Universidade do Estado de  
Santa Catarina – UDESC  
Doutoranda em  
Administração pela UDESC.  
Florianópolis/Santa  
Catarina.  
[amandamcarneiro@hotmail.com](mailto:amandamcarneiro@hotmail.com)

No campo dos estudos organizacionais e das ciências sociais aplicadas, de forma geral, o debate entre teoria e prática é sempre atual (CLEGG; HARDY, 2001). Dada essa problemática, esse ensaio busca explorar as relações entre teoria e prática, partindo da célebre afirmação de Kurt Lewin (1952) para levantar o seguinte questionamento: “se não há nada mais prático do que uma boa teoria, o que faz da teoria, prática?”. Assim, objetiva compreender elementos de teoria e prática, com uma rápida passagem pela evolução dos estudos teóricos, a associação ontologia-epistemologia-desenvolvimento teórico-prático e a identificação de elementos de teoria e prática a fim de dar luz à questão formulada e ampliar suas possibilidades de debate. A questão de pesquisa identifica a hipótese dos autores de que há estreita relação entre ambas; o título, por sua vez, antecipa as conclusões de mútuo impacto.

Fabiano Maury Raupp  
Universidade do Estado de  
Santa Catarina – UDESC  
Doutor em Administração  
pela UFBA.  
Florianópolis/Santa  
Catarina.  
[fabianoraupp@hotmail.com](mailto:fabianoraupp@hotmail.com)

**PALAVRAS-CHAVE:** Estudos organizacionais. Teoria e prática organizacionais. Mútuo impacto.

**Recebido:** 21/05/2022

**Aprovado:** 16/03/2023

**DOI:**

[http://dx.doi.org/10.5380/  
gestus.v5i0.86094](http://dx.doi.org/10.5380/gestus.v5i0.86094)

## INTRODUÇÃO

A teoria é um exercício intelectual para um melhor relacionamento com o conhecimento do objeto de estudo; uma busca por compreensão e entendimento da realidade, contribuindo para o acúmulo de conhecimento humano (HATCH, 2013). Pela reflexão, olhares são tecidos sobre as coisas e fenômenos, buscando aprofundar explicações, ampliar possibilidades e entender o que existe de conhecimento na área de interesse.

A evolução dos estudos organizacionais traz relações com acontecimentos marcantes do tempo e espaço, necessidades e problemas verificados no contexto de seu desenvolvimento. De forma geral, seu início é reconhecido como fase mais normativa, que buscava desenvolver conhecimentos de gestão para a gestão, o que para alguns é conhecido como a ciência organizacional normal (MARSDEN; TOWNLEY, 2001) e, para outros, como ciência moderna (HATCH, 2013).

Voltada essa fase a um olhar positivista, tem como enfoque gerar métricas, modelos, amostragens, medições. A teoria moderna, por Hatch (2013), também se usa da razão para liberar a humanidade da escravidão e superstição, amparada nos princípios iluministas e no conceito de progresso da humanidade. É a tentativa de substituição de crenças pela razão, o que pede para a ciência solidez e objetividade.

Esse primeiro momento, prática-teoria, já deixa transparecer, timidamente, relações entre ambas. A conexão das teorias que se seguiram com a realidade contextual mostra o quanto a teoria se baseava na prática da época, e o quanto a prática se ancorava nas teorias pelo anseio por produtividade, eficiência e eficácia.

Como se vê, é do exame da realidade que se formulam as teorias (HATCH, 2013). Pela reflexão da prática e pelo encontro com o real, se buscam aumentar as chances de sucesso e de compreensão do mundo por uma abstração, em um mundo pensado, que a depender do ponto de vista se desconecta, ou não, do mundo vivido.

No campo dos estudos organizacionais e das ciências sociais aplicadas, de forma geral, o debate entre teoria e prática é sempre atual (CLEGG; HARDY, 2001). Dada essa problemática, esse ensaio busca explorar as relações entre teoria e prática, partindo da célebre afirmação de Kurt Lewin (1952) para levantar o seguinte questionamento: “se não há nada mais prático do que uma boa teoria, o que faz da teoria, prática?”.

Assim, objetiva compreender elementos de teoria e prática, com uma rápida passagem pela evolução dos estudos teóricos, a associação ontologia-epistemologia-desenvolvimento teórico-prático e a identificação de elementos de teoria e prática a fim de dar luz à questão formulada e ampliar suas possibilidades de debate.

### Uma rápida passagem por teorias organizacionais

A primeira geração das teorias organizacionais foi input e output das práticas organizacionais da época. No campo da Administração, por volta dos anos 50/60, a ciência era juíza da verdade do conhecimento e, o positivismo, o juiz da ciência

(MARSDEN; TOWNLEY, 2001). Nesse momento, teoria e prática são vistas como inconciliáveis; métodos conduzem as pesquisas e prosperidade e progresso são buscados ancorando-se em modelos do ideal teórico.

O mundo visto como dado e objetivo, em perspectiva positivista, dá espaço à criação de lógicas e teorias que acompanham essa visão, com explicações em variáveis independentes e dependentes, medidas de performance, estatísticas e predições (HATCH, 2013).

O contínuo desenvolvimento do campo e seus aspectos é também solo fértil ao nascimento da ciência contra-normal, crítica à normal nos anos 70. Características humanas reconhecidas para além do cálculo, organizações vistas como menos tangíveis, conflitos, preferências, afetividade e interpretação emergindo das estruturas organizacionais trazem uma nuvem de incertezas às teorias até então existentes (MARSDEN; TOWNLEY, 2001).

Com o problema prático das relações humanas, quais teorias poderiam servir de auxílio? E quais evidenciam esse problema prático? As próprias relações da Administração com outros campos, como a biologia e a sociologia, evidenciam a não atomicidade da organização. As teias criam relações, assim como na vida humana, nas quais se percebe que o objeto de enfoque não é neutro nem separado (HATCH, 2013; MARSDEN; TOWNLEY, 2001).

Com a ampliação dos olhares sobre o objeto, ampliam-se os campos teóricos. Novos métodos, inputs e outputs de pesquisa, níveis de análise e elementos surgem nas teorias organizacionais. Teorias sociotécnicas, com visão ainda positivista, emergem, e capitais e valores até então não reconhecidos como imagem e sustentabilidade ganham espaço em teorias de institucionalismo e pós-institucionalismo (HATCH, 2013).

O mundo interpretado e co-construído é palco para um novo arcabouço teórico, composto de teorias mais simbólicas, em paradigmas interpretacionistas e construcionistas. A consciência humana, a interação social, os processos e as dinâmicas das relações emergem em novos enfoques. Gerundismos pipocam no que era infinitivo: organizando, ao invés de organizar. O uso de abordagens mais fluídas, visão de processo interrelacionado, interdependência, significados e fenômenos ampliam a visão teoria-prática sobre o homem e a organização (HATCH, 2013).

Na fenomenologia, manifesta-se a não-distinção entre sujeito e objeto; a prática é construção dinâmica de sentido e significado e interação de elementos humanos e não-humanos, e a teoria evidencia esse real em intencionalidade e consequências (HUSSLER, 2009).

No pragmatismo de Dewey, a ontologia e epistemologia têm natureza prática e preocupação com as consequências. Seu poder de ação vem da reflexão (HATCH, 2013). Em Pierce e James, rejeita-se o pensamento moderno e a verdade absoluta (HATCH, 2013).

No construcionismo, toda visão é situada. Já na década de 80, para Van Maanen, conceituar algo é refletir sobre isso, narrar e avaliar (HATCH, 2013). A realidade, aí, é baseada na mente dos indivíduos, e não somente ela é construída como o conhecimento a respeito dela (LE MOIGNE, 2003).

O pós-modernismo aparece com novos elementos. Linguagem, discurso e poder escancaram a não existência dos modelos. Usos e abusos, potencial de transformação e instigação a pensamento crítico buscam dar voz ao que é marginalizado, emancipar, colocar luz no oculto (HATCH, 2013). Aos pós-

modernistas, é necessário novos olhares e novos modos de falar para mudar antigos jeitos de pensar.

Novos pensadores ganham espaço. Bauman (2001) e sua modernidade líquida, questionando o real, e a rede de Latour (2012), que presume o mundo social como heterogêneo e tira o ator do papel central, são agora ouvidos. Novas práticas organizacionais surgem, em ambientes mais horizontalizados, coletivos, dinâmicos, com menos ativos e mais atenção ao capital intelectual (MELO, 2015); digitalização, legitimidade social, inclusão, bem-estar e relevância começam a aparecer nas práticas organizacionais (SILVA JUNIOR, 2019).

Todas essas teorias e práticas sucintamente apresentadas se contrapõem; são mundos e olhares compartilhados no tempo e espaço. Há quem acredite que é possível conhecer verdadeiramente as coisas, assegurando a prática correta, em sua visão neopositivista (DORTIER, 2000). Há quem veja nos paradigmas modelos e visões compartilhadas de mundo (KHUN, 1987). Há quem imagine que há tantas visões e mundos quanto pessoas (DEMO, 1985). Cada um oferece o que tem para dar. Quanto mais se reflete e se vive o real, mais se ampliam as possibilidades teóricas, mais mudam as práticas.

No debate teoria-prática, para alguns críticos, a teoria é vista como um estudo abstrato, generalista e idealista; a prática, como empiricista, particular, enviesada e de visão estreita (MARSDEN; TOWNLEY, 2001). Movimentos como o de “virada da prática”, por sua vez, criticam o que chamam de teoria sem prática, abordam práticas de comunidades, conhecimento e ação situada, organização como realização instável emergente (GHERARDI, 2014). Alguns veem teoria e prática nem como únicas ou distintas, manifestando o pensar como um agir, e a teoria como uma forma de prática (ADORNO, 1992). Outros enfoques permitem diversas possibilidades de interrelações (MARSDEN; TOWNLEY, 2001). Somos nós simpatizantes desses enfoques relacionais.

Teoria e prática são responsivas uma à outra. Se a teoria reveste a lente para compreensão da prática, uma teoria organizacional deve captar os elementos do que é uma organização. Neste sentido, a relação das teorias com elementos de ambiente, tecnologia, estrutura social e física, cultura e poder, por exemplo, evidenciam a estreita relação ontológica-epistemológica e sua visão orientativa (HATCH, 2013).

Se pautado numa perspectiva moderna, que pressupõe que a habilidade de uma explicação teórica vem de indicar soluções ao estruturar, gerenciar e controlar, vê-se um mundo estruturável, gerenciável e controlável. Em Sutton e Staw (2003), por exemplo, uma boa teoria estabelece conexões e explica relações causais. Pela própria definição, vê-se que os autores partem de perspectivas positivistas – é desse olhar de mundo que tecem suas afirmações.

Caso a organização seja vista como uma construção dialética (MARX, 2011), esses fatores aparecerão numa teoria organizacional; se o fato organizacional é visto como total (jurídico, econômico, tecnológico, político, cultural, etc.), uma teoria sob esse ponto de vista incorporará essa complexidade, totalidade e diversidade (SERVA, 2001). Aspectos de poder, estrutura social e física, ambiente e interações são levados em consideração e podem ser mais ou menos abordados na teoria a depender do quanto são reconhecidos como reais e pertencentes à organização - quaisquer que sejam os elementos pelos quais o real é visto, estes encorporarão uma teoria (HATCH, 2013).

Do mesmo modo, a prática irá buscar na teoria suas respostas. A partir do que a realidade representa aos seus olhos, o praticante buscará teorias que coadunem

com o seu olhar, reforçando-o e desenvolvendo novas práticas pautadas na teoria de apoio. Teorias modernas reforçam o status quo da organização assim vista, e são cúmplices em sua reprodução (HATCH, 2013).

Outro aspecto a ser considerado diz respeito ao lugar de fala e a identificação de elementos do mundo. Como afirmou Hatch (2013), a evolução das teorias pode trazer avanço científico, aliada à consciência do reportar como ato narrativo. É que o próprio teorizar sobre algo implica em que esse algo seja do interesse do pesquisador – um recorte dentre as possibilidades de estudo – e dentro de sua visão de mundo. A perspectiva adotada faz com que a reflexão e a abstração sejam experiências próprias, não desconectadas da prática.

Ora, vê-se, assim, que a observação do que está lá fora (a prática, a realidade) é mediada pelas ideias (a teoria). A prática usa a teoria; a teorização se faz sobre a prática. A prática é a ontologia, o real; a teoria, a epistemologia (como conhecer o mundo lá fora) (MARSDEN; TOWNLEY, 2001). Daí a se dizer que o real e os modos de acesso a esse real implicam em considerar as suposições sobre existência e definição de realidade do pesquisador, bem como o modo de obter o conhecimento e o que é válido como tal, suas relações e perspectivas daí advindas (SACCOL, 2008). O olhar dirigido ao fenômeno, o reconhecimento do que é a organização, a prática e a teoria, traz grande impacto em como estas se fundem.

Como exemplo, em Hatch (2013), o simples fato de discutir o que é real mostra que a autora não tem um pensamento predominantemente positivista. É natural que, em sua complexidade, os seres humanos vejam os fenômenos por vários pontos, mas com alguma inclinação e expectativa sobre o real. E é nas falas da autora que se vê que, para ela, mesmo ao apresentar teorias sobre diversas perspectivas e de forma respeitosa, o mundo é uma construção simbólica, interpretativa, intersubjetiva. Grande é a dificuldade de separar o que pensamos do que somos. Se somos e nos vemos como mais do que estruturas calculistas e racionais, é sobre esse sujeito-objeto que deve plainar nossas reflexões.

## CONCLUSÕES

Toda teoria tem suas limitações, a depender do ponto de vista em que se situa. Daí advém sua força e fraqueza; o quanto limita ao ser limitada, o quanto permite e amplia as possibilidades por existir e possibilitar o acesso a novos mundos. São os olhos da coruja de Minerva que determinarão o passado que ela iluminará. É o olhar e a escolha que trará a base teórica de auxílio.

Voltando-nos ao momento atual, este nos convida a refletir. Fazendo um paralelo com Bauman, a perspectiva moderna é a do mundo sólido; a pandemia atual, a do mundo líquido. Quais teorias daqui surgirão? Em quais nos apoiaremos, quais fortaleceremos? Conseguiremos seguir vendo teoria e prática como dissociadas? Com novas realidades, podemos esperar novas contribuições teóricas – e, daí, novas realidades.

Em Kant, a experiência é cega sem a teoria; a teoria vazia, sem prática (KANT, 2015). A teoria é os olhos da prática, a guia dos sentidos. A prática, o palco na qual se cria e recria, o enlace do pensado e do vivido. Uma sustenta a outra, uma é causa e consequência da outra, e sua separação, ingênua (MARSDEN; TOWNLEY, 2001). Faces da mesma moeda organizacional, o ovo e a galinha.

Para nós, quanto mais honestos pudermos ser quanto ao real, o que inclui reconhecer nossas limitações e inclinações, mais poderemos fornecer teorias que sejam possíveis no mundo real. Mais seremos capazes de ver na teoria, a prática,

na prática, a teoria. Se a organização é esse emaranhado de práticas, sentimentos, relações, verbos, adjetivos, sinônimos, linguagem, ambiente, estruturas e poder, uma teoria organizacional deve ser capaz de iluminar esses atributos. Se os praticantes são esse mesmo emaranhado, se os teóricos o são, isso deve transparecer. Quanto mais a teoria for capaz de refletir e aceitar a prática que a corporifica, e a prática, de compreender a teoria que a reveste e na qual se ampara, mais é possível que uma impulsione o desenvolvimento da outra e que na outra se reconheça.

A dificuldade da teoria organizacional, de avançar nesse sentido, talvez se remete a um apego de um mundo controlável, dado a ser descoberto. Enquanto a teoria for firmemente normativa, quais condições ela tem de conversar com a prática? O que ela diz sobre si e sobre o mundo?

Como proferido por Ramos, “A teoria administrativa não pode mais legitimar a racionalidade funcional da organização” (RAMOS, 1981, p.3). O homem econômico, racional, recurso a ser maximizado, calculista e fruto do capitalismo, abre espaço em Ramos para o homem mais que reativo, parentético. Clamando por conscientização, Ramos (1984) enaltece valores substantivos, como ecologia, proteção de cidadãos, qualidade de vida, participação social e tratamento de mazelas sociais, e trata as organizações como microcosmos nos quais esses elementos sociais se replicam. A percepção da riqueza e da complexidade humana atribui à teoria organizacional o papel de refletir o homem e suas relações em sua totalidade para além da racionalidade instrumental.

A desestabilização dos sistemas administrativos tradicionais implica na adequação da teoria a novos tipos de organização e direção social, novos critérios de qualidade de vida e formas de desenvolvimento. Enquanto a teoria da Administração for essencialmente voltada ao homo economicus, não haverá espaço para outras acepções do humano e organizacional, ignorando outros motores da condição humana. A consideração de requisitos substantivos, para além da conformidade, clama ao mundo real o seu lugar teórico; a teoria em seu direito-dever de reconhecimento no mundo vivido.

Se porventura se ampara o cientista na mítica ilusão de predizer o futuro e conhecer integralmente o passado, em sua suposta neutralidade, este não deixa espaço para perceber que sua capacidade de visão e compreensão tão mais se alargará quanto for sua consciência de sua humanidade e parcialidade frente à vida e às organizações. Para avançar, impera que reconheçamos que é no elemento teórico da prática e no prático da teoria que habita a força de ambas.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, T. W. Anotações sobre teoria e prática. In: RAMOS-DE-OLIVEIRA, N. Quatro textos clássicos. Tradução de Newton Ramos-de-Oliveira. São Carlos: UFSCar, 1992.

BAUMAN, Z. Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1985.

---

DORTIER, J. F. Le cercle de Vienne et le nouvel esprit scientifique. In: Sciences Humaines, hors-série, septembre, 2000.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 2, 2001.

GHERARDI, S. Conhecimento situado e ação situada: o que os estudos baseados em prática prometem? In: GHERARDI, S.; STRATI, A. (Orgs). Administração e aprendizagem na prática. Elsevier Brasil, 2014.

HATCH. M. J. Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford university press, 2013.

HUSSERL, E. A ideia da fenomenologia. Lisboa: Edições, 70, 2008.

KANT, I. 2015. Crítica da razão pura. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

KHUN, T. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva, 1987.

LATOURETTE, B. Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator rede. New York: Oxford University Press, 2012.

LE MOIGNE, J. L. Le constructivisme: modeliser pour comprendre. Paris: L'Harmattan, 2003.

LEWIN, K. Field theory in social science: selected theoretical papers by Kurt Lewin. London: Tavistock, 1952.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: a coruja de Minerva: Reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 31-60, 2001.

MARX, K. Grundrisse: manuscritos econômicos de 1857-1858; esboços da crítica da economia política. São Paulo: Boitempo Editorial, 2008.

MELO, L. 6 características nada tradicionais de empresas do século 21. In: REVISTA EXAME. Negócios. Out. 2015. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/6-caracteristicas-nada-tradicionais-de-empresas-do-seculo-21/>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. In: Revista de Administração Pública, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984.

RAMOS, A. G. A Nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. In: Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2008.

SILVA JUNIOR, A. B. da. Adm no século XXI. In: Revista Brasileira de Administração, ano 29, n. 129 mar./abr. 2019, p. 12-15.

SUTTON, R. I.; STAW, B. M. O que não é teoria. Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 3, 2003.