

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

Aline Vieira Malanovicz

“Safári de T.O.”:

O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais

Resumo: Os estudos organizacionais são hoje formados por inúmeras abordagens, de diferentes áreas do conhecimento. Diferentes configurações de cursos de Teorias Organizacionais têm sido experimentadas, e debates em torno de dilemas do ensino-aprendizagem-pesquisa em TO permanecem atuais. A percepção das dificuldades enfrentadas pelo corpo discente dos cursos constitui uma fonte de dados reveladora com potencial para ampliar e beneficiar tal reflexão. Emerge então a questão de pesquisa “Como é, sob o ponto de vista discente, o percurso de conhecimento das diversas e desconhecidas abordagens das teorias organizacionais?” Este trabalho objetiva descrever, do ponto de vista discente, o percurso da aprendizagem das Teorias Organizacionais em um curso de um semestre. O método utilizado é qualitativo e aproxima-se da autoetnografia, relatando experiências vivenciadas. A coleta de dados inclui documentos como o plano de ensino da disciplina e trabalhos escritos como miniensaios e uma sistematização que compõem os critérios de avaliação dos alunos no curso. O exercício de reflexão intentado procura provocar discussão quanto aos métodos de ensino deste tema, destacando aspectos positivos e oportunidades de melhoria. Esta apresentação ressalta a ideia de evolução gradual da apropriação do conhecimento ao longo do percurso do “safári” representado pelo semestre letivo.

Palavras-chave: Teorias Organizacionais; Ensino-Aprendizagem; Ponto de Vista Discente.

“SAFARI OF O.T.”: THE TRAJECTORY OF AN EXPLORING STUDENT THROUGH THE DIVERSITY OF ORGANIZATIONAL THEORIES

Abstract: Organizational studies are composed by numerous approaches from different areas of knowledge. Different configurations of Organizational Theories courses have been tried, and debates around dilemmas of teaching, learning and research these theories remain current. The perception of difficulties faced by the student body of the courses is a source of potentially revealing data to expand and benefit from such reflection. From then emerges the research question: "How is, under the student point of view, the path of learning the various and unknown approaches to organizational theories?" This paper describes, from the student point of view, the course of learning Organizational Theories a course of a semester. The method used is

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

Aline Vieira Malanovicz

qualitative and autoethnographic, reporting experiences lived. Data collection includes documents such as the syllabus of the course and written work as miniessays and systematization that make up the evaluation criteria of students in the course. The exercise of reflexivity brought seeks to provoke discussion about the teaching methods of this theme, highlighting positive aspects and opportunities for improvement. This presentation demonstrates the idea of gradual evolution of the appropriation of knowledge along the "safari" route represented by semester.

Keyword: Organizational Theories; Teaching-Learning Process; Student Point-of-View.

1 Introdução

Diferentes configurações de cursos de Teorias Organizacionais são ou já foram utilizados, e o próprio ensino de Administração tornou-se foco de fortes debates acadêmicos nos últimos anos (VERGARA, DAVEL & GHADIRI, 2007; BENNIS & O'TOOLE, 2005; WINCKLER et al., 2009). Diversos autores e pesquisadores já produziram relatos e debates em torno dos dilemas do ensino-aprendizagem-pesquisa em administração. Entre os mais conhecidos, podemos citar Maurício Tragtenberg, Alberto Guerreiro Ramos e Fernando Prestes Motta (MAFRA et al., 2009). Assim, a compreensão do ensino sobre o campo de Estudos Organizacionais não parece ser uma tarefa simples. Por isso, não basta estudar somente o que está registrado, escrito, como os programas do curso e as ementas das disciplinas. É preciso buscar a contribuição de cada ator nesse processo de produção do conhecimento, além de explorar a natureza da interpretação e sua relação com práticas. Assim, a percepção das dificuldades enfrentadas pelo corpo discente no percurso dos cursos de mestrado e doutorado já foi ressaltada em trabalhos acadêmicos (MORO, 2005; CANDIDO; VIEIRA; ALVES, 2015; MALANOVICZ, 2017), assim como a percepção docente (MAFRA et al., 2009). Neste trabalho, considera-se que o ponto de vista discente constitui uma fonte de dados reveladora com potencial para ampliar a reflexão sobre o tema.

Emerge então a questão de pesquisa “Como é, sob o ponto de vista discente, o percurso de conhecimento das diversas e desconhecidas abordagens das teorias organizacionais?” Este

“Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais
Aline Vieira Malanovicz

trabalho objetiva descrever, do ponto de vista de um aluno de um curso de pós-graduação stricto sensu em Administração, o percurso da aprendizagem das Teorias Organizacionais no decorrer de um semestre dedicado à disciplina que as apresenta. Esta descrição expõe algumas dificuldades, surpresas, incertezas, descobertas, elaborações teóricas, além de momentos de compreensão e outros de apreensão por parte do estudante quanto à apropriação das abordagens teóricas organizacionais. As reflexões provocadas durante o percurso de apropriação deste conhecimento novo são apresentadas de maneira bem-humorada como em um “safári” de conhecimento de um estudante explorador. O termo foi escolhido por referir-se a uma experiência de desbravamento do desconhecido!

Este texto está estruturado, depois desta seção introdutória, em uma seção que expõe as escolhas metodológicas para a operacionalização do trabalho de pesquisa, seguida por uma seção de apresentação do contexto em estudo. Logo após é apresentado o “safári” propriamente dito, sendo elaborada a seguir uma análise reflexiva da experiência vivenciada, e então são tecidas algumas considerações finais sobre o caso relatado.

2 Percurso Metodológico

O relato da experiência discente no percurso do aqui chamado “safári das teorias organizacionais” é um objeto de estudo que parece exigir uma abordagem metodológica que permita uma descrição adequadamente aprofundada do envolvimento da pesquisadora no processo. Por isso, a pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem metodológica do tipo qualitativo-descritiva (GIL, 2012; YIN, 2015). O método utilizado aproxima-se de uma *autoetnografia* (TEDLOCK, 2003), relatando as *experiências vivenciadas* pela pesquisadora e suas interpretações a partir de sua subjetividade e de seus conhecimentos anteriores, como análises de processos dinâmicos em contextos reais. Essa prática possibilita a análise de fenômenos do cotidiano, da perspectiva de quem os vivencia (VIEIRA; RIVERA, 2012).

O curso de Teorias Organizacionais em foco neste estudo compõe o currículo dos cursos de mestrado e de doutorado do programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA-UFRGS). As “teorias organizacionais” são exploradas

“Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais
Aline Vieira Malanovicz

em uma disciplina obrigatória, tanto para Mestrado, como para Doutorado. Tais cursos aceitam estudantes com formação em Administração ou outras áreas do conhecimento aprovados nas fases do processo seletivo.

A pesquisadora-estudante é graduada e mestra em Ciência da Computação, oriunda, portanto de área diversa da Administração, com interesse no campo de estudos de Sistemas de Informação. A área de pesquisa envolve a busca de fundamentação teórica para a maior compreensão e a melhoria da gestão dos processos de desenvolvimento de sistemas, cujo interesse provém da experiência profissional como analista de sistemas. Nesta formação repleta de leituras voltadas para a área técnica/exata, nenhuma fundamentação teórica sobre epistemologia ou paradigmas de pesquisa em ciências sociais foi estudada. Sem saber, a aluna tem princípios epistemológicos funcionalistas, abordagem dominante nas áreas técnicas.

Para a **coleta de dados** que evidenciam e ajudam a compreender a experiência vivenciada pela pesquisadora ao tentar compreender o campo dos Estudos Organizacionais, vale analisar tanto os documentos escritos da disciplina, como a experiência direta dos indivíduos com sua implantação interativa, quando ocorre uma reavaliação do escrito pela relação entre professores e alunos. Assim, a pesquisa inclui fontes secundárias como:

- Documentos referentes à disciplina (súmula, plano de ensino da disciplina (PED), cronograma de atividades, bibliografia recomendada, critérios de avaliação);
- Trabalhos como miniensaios (abreviados por ME#, (# é número)) e uma sistematização (abreviada por SIS) que compõem os critérios de avaliação dos alunos.

A variedade de fontes de dados coletados e as diferenças de perspectivas que elas oferecem (visão institucional, visão docente, visão discente) auxiliam o processo de triangulação das fontes de dados para maior rigor metodológico, mas sempre analisadas sob o ponto de vista reflexivo e subjetivo da pesquisadora-estudante, a partir das condições ditadas pela sua formação anterior (caso típico de não administrador nos cursos do PPGA-UFRGS).

Os dados coletados são organizados em grupos e categorizados conforme a sessão do curso a que se referem. O protocolo de coleta de dados utilizado contém a indicação da data a

“Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais*Aline Vieira Malanovicz*

que se refere o material, o nome da sessão, etapa ou abordagem a que se refere, o seu tipo (documento da disciplina, miniensaio, sistematização) e espaço para seu conteúdo (Figura 1).

Tipo	Data	Sessão	Conteúdo

Figura 1 – Protocolo de Coleta de Dados

A unidade de análise reflexiva desta descrição refere-se ao “safári”, ou percurso, como um todo, com suas etapas, e as descobertas e compreensões a elas associadas, do ponto de vista da pesquisadora-estudante, sob sua condição de aluna sem formação em Administração.

3 Contexto do Caso em Estudo: Estrutura do Curso de Teorias Organizacionais

A disciplina “Teorias Organizacionais” é obrigatória para os cursos de mestrado e doutorado do PPGA-UFRGS. É oferecida no primeiro semestre de cada ano para a turma completa de ingressantes de cada um desses cursos (cerca de 20 alunos). Para o doutorado:

A disciplina “Teorias Organizacionais – Estudos Avançados” se desenvolve como uma oficina de trabalho. Alternam-se momentos de discussão das leituras previamente realizadas, momentos de apresentação e discussão da sistematização feita nos pequenos grupos [...], discussão dos miniensaios produzidos individualmente previamente a cada aula. O objetivo é que, posteriormente, quando cada um se encontrar no seu processo de elaboração de tese, os enfoques, autores ou escolas mais adequados para o desenvolvimento desse trabalho possam ser retomados. (PED)

A disciplina é oferecida em sessões de quatro horas por semana durante quinze semanas. Além das sessões conduzidas pelo professor da disciplina, são realizadas palestras por professores pesquisadores especializados nos “temas transversais” em algumas sessões. A edição aqui analisada ocorreu no semestre inicial do ano, entre março e julho. Em uma edição anterior do curso, havia sido experimentada a oferta da disciplina em formato “compacto”, com oito horas de aula por dia durante quinze dias letivos. Entretanto, tal formato foi avaliado pelos alunos daquela edição como “improdutivo, estressante, atropelado”, não permitindo a correta assimilação, apropriação, e amadurecimento do conhecimento pelos alunos, e então foi

“Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais
Aline Vieira Malanovicz

abandonado. O material de leitura recomendada fica disponível no serviço de cópias próximo à sala de aula e/ou em *links* da internet indicados na bibliografia. Entre os textos recomendados, não faltam os autores originais das abordagens teóricas para o estudo das organizações. Os textos específicos recomendados incluem os “clássicos”, ou chamados “artigos seminais”, sejam de contribuições de teóricos brasileiros, sejam de estrangeiros, no idioma original, ou em traduções consideradas de boa qualidade. O campo de estudo dos Estudos Organizacionais como um todo é representado por uma série de temas, abordagens, paradigmas, e teorias organizacionais específicas, numa tal diversidade, que a cada sessão surpreende os estudantes no percurso do seu “safári”.

Como uma especificidade da disciplina do PPGA-UFRGS, seu cardápio de conteúdos é construído para o contexto específico deste Programa, pois visa dar suporte para o que se pesquisa nesse âmbito. Assim, os assuntos tratados [...] relacionam-se aos assuntos abordados ou não abordados em outras disciplinas da área de Organizações no mesmo Programa disponíveis a todos os alunos naquele semestre.

São solicitados miniensaios individuais sobre cada teoria, os quais devem evidenciar, em linhas gerais, a compreensão do aluno sobre a temática abordada, e estabelecer uma relação entre as escolas teóricas estudadas durante as sessões. Conforme o documento PED:

O miniensaio é um texto reflexivo de no máximo duas páginas [...]. O objetivo do miniensaio é exercitar a capacidade de leitura e análise reflexiva. Não é uma reafirmação de ideias presentes nos textos, não é uma síntese. É um meio para a expressão dos pensamentos do aluno, de suas ideias e questões sobre o tema. (PED)

Por isso, esta descrição do percurso da pesquisadora-estudante acompanha os miniensaios por ela produzidos para cada sessão do curso, e é intercalada com relatos reflexivos de suas próprias impressões e daquelas compartilhadas com os demais colegas.

4 Percurso da Pesquisadora-Exploradora pela Diversidade das Teorias Organizacionais

A sessão inicial da disciplina abordou um Panorama do campo disciplinar, com textos de Astley & Van de Ven; Mardsen & Townley; Steffen Böhm; Renato Ortiz; Maria Ceci Misoczky; e até Jorge Luiz Borges. Tais leituras causaram um impressionante encantamento

“Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais
Aline Vieira Malanovicz

com a grandiosidade e a variedade de teorias e abordagens a serem descobertas no percurso do “safári”, e grande expectativa em relação ao conhecimento a ser desenvolvido no curso...

Mas a empolgação do início da aventura termina aqui...

“Socorro! Que bicho é este agora?” (Parte 1) – Teoria da Burocracia

A sessão sobre Teoria da Burocracia recomendava os textos de Max Weber, e também de Stephen Kalberg; Jannis Kallinikos; Gabriel Garcia Marquez; Fernando Prestes Motta. Os conceitos, o método de análise com “tipos ideais”, o difícil estilo do texto principal, a falta de habilidade com a produção de miniensaios, o critério de o primeiro deles “não valer nota”...

Algum desses fatores, ou uma combinação de todos, levou os vinte alunos, a turma toda, não a compreender a teoria estudada, mas sim a produzir miniensaios considerados “fracos”, “inadmissíveis para doutorandos”, “literatura de aeroporto”... Depois dessa inusitada reprimenda geral já na segunda aula do curso, a maior parte do percurso da disciplina foi bastante tenso e exigente, com um misto de ansiedade, curiosidade, descrença, insegurança, desconforto e angústia entre os estudantes, pelo desconhecimento da diversidade de conteúdos que o “safári” reservava a serem descobertos e enfrentados.

“Socorro! Que bicho é este agora?” (Parte 2) – Clássicos e Relações Humanas

A sessão sobre A Tradição: a chamada administração científica (as escolas de relações humanas e motivacionais) recomendava os textos de Frederick Taylor; Henry Fayol; Chester Barnard; George Homans; Frederick Herzberg e outros. O programa da disciplina advertia:

Esta sessão, em especial, está organizada a partir da suposição de que os alunos de doutorado leram e possuem os devidos registros relativos aos conteúdos dos clássicos. Aqueles que vêm de outras áreas em sua graduação e/ou mestrado e não se encaixam nessa suposição deverão fazer as leituras complementares, pelo menos, antes das obrigatórias. (PED)

As discussões propostas envolviam temáticas e demandavam a elaboração de relações que, tanto para administradores, como para estudantes com outras formações, não haviam sido tratadas (ou o foram apenas superficialmente) em sua formação anterior. Além disso, os textos recomendados eram numerosos (em quantidade) e difíceis (em conteúdo). Isso gerou dificuldades de leitura e acompanhamento, e ainda maior insegurança, não se conseguindo avançar muito na profundidade das discussões em aula, apesar dos esforços de leitura prévia.

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

Aline Vieira Malanovicz

A produção do miniensaião para esta sessão sofreu por fatores já relatados em trabalhos semelhantes (MAFRA et al., 2009; CANDIDO; VIEIRA; ALVES, 2015; MALANOVICZ, 2017): conflito de prioridades entre as exigências de disciplinas diferentes por parte dos alunos para dedicar seus melhores esforços. A leitura realizada foi “diagonal”, além de não ter contemplado todas as obras recomendadas. Essa parcialidade da apropriação dos conhecimentos gerou um total *misunderstanding* das teorias e abordagens tradicionais.

A professora da disciplina, dedicadamente, procurou esclarecer esses fatores com os (poucos) alunos que incorreram neste tipo de caso. Individualmente e em horário extraclasse, foram esclarecidas as possíveis dificuldades de cada aluno quanto à leitura dos textos recomendados, quanto ao seu conteúdo, e quanto à produção de miniensaios. Tais problemas iniciais de despreparo ou desconhecimento do percurso do “safári” ocorreram com alunos administradores e com alunos não administradores, mas com estes últimos em maior número.

“Socorro! Que bicho é este agora?” (Parte 3) – Abordagens Interpretativas

A sessão sobre abordagens interpretativas recomendou textos de Karl Weick, e Daft; Bakken & Hernes; Marc Anderson; Dennis Gioia. A correta apropriação dos conteúdos desta abordagem foi beneficiada por textos de mais fácil leitura e mais coesos entre si, reforçadores da mesma ideia. Esta abordagem é extremamente diferente das abordagens anteriormente estudadas. Apesar disso (ou precisamente por causa disso), foi bem compreendida.

Ademais, um expediente foi essencial para permitir uma compreensão ainda melhor: um grupo de alunos, tanto administradores como não administradores (incluindo quem escreve este artigo) procurou o professor da disciplina durante o período de leitura dos textos, para esclarecer pontos que ainda causavam dúvidas. O professor havia colocado à disposição de todos os alunos alguns determinados horários para esse fim de solucionar dúvidas, e atendeu a todo o grupo com dedicação, conduzindo o esclarecimento das questões.

Tais explicações “clarearam” as ideias do aluno em foco, ampliando o conhecimento sobre as leituras, o que gerou a produção de um miniensaião realmente bom, e a uma maior participação e enriquecimento no debate em sala de aula. Nas palavras do próprio Karl Weick (1989), estudado nessa sessão, a teorização é um processo de produção de sentido. Então, nesta

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

Aline Vieira Malanovicz

sessão, o processo de organização foi finalmente compreendido. A Figura 2 apresenta o ME3 (miniensaio sobre as abordagens interpretativas), elogiado pela professora.

A organização é um verbo, e não um nome.

Conforme o que já estudamos nesta disciplina de Teorias Organizacionais, os teóricos que tentaram modelar as organizações de forma mecânica adotaram perspectivas que apresentam a organização como uma estrutura estática, e deixaram de lado aspectos fundamentais do estudo dos complexos sistemas organizacionais, tais como as interações dinâmicas que se estabelecem entre as organizações e o ambiente. Assim, as teorias e abordagens que procuraram representar a organização por estruturas ou medidas estáticas de determinados seus componentes mostram-se limitadas na sua tentativa de compreensão das organizações ao não considerarem como hipóteses as dimensões componentes do ambiente que não são precisamente mensuráveis por serem mutáveis, dinâmicas, ambíguas, inexatas, mas que determinam a estratégia e as tomadas de decisão dos gestores das organizações. // Entretanto, quando considerada como um sistema interpretativo, a organização é analisada como uma atividade social humana altamente complexa, pois o ambiente em que atua é complexo, mutável e frequentemente sujeito a incertezas e ambiguidades. O relacionamento da organização com o seu ambiente é construído no processo em que os gestores obtêm as informações, interpretam informações, dão significado a elas, compreendem-nas de acordo com o contexto em que elas se encontram para a organização, decidem com base nelas as ações a serem tomadas, agem e reagem no ambiente. Assim, transformam dados em entendimento sobre o ambiente, criando conhecimento ao aprender com essa interação. Conforme essa abordagem, a organização deve ser vista como um processo, e não como uma estrutura ou entidade, porque sua existência constitui uma contínua interação de aprendizagem com o ambiente em que está inserida. // Segundo Daft e Weick, a interpretação das organizações a respeito do ambiente em que estão inseridas pode ser realizada de modos (modalidades: representação, revelação, visão indireta e visão condicionada) que são determinados conforme as crenças dos gestores a respeito da possibilidade de analisar esse ambiente externo e conforme a intensidade da interação ou intromissão da organização nesse ambiente para compreendê-lo e modificá-lo. Quando a organização interage com o ambiente, tomando atitudes que podem alterar esse ambiente, essa interação pode afetar as novas informações que ela obterá dele depois disso. Essas novas informações podem afetar, por sua vez, a posterior (re)ação da organização em relação ao ambiente, que por sua vez, pode afetar as novas informações... recursivamente, o que a configura, não como uma estrutura estática, mas sim como um processo dinâmico e complexo. // Essa interação é, por sua vez, baseada na crença da organização em sua capacidade de alteração do ambiente para seu próprio benefício, pois todo esse processo de criar conhecimento, aprender e inventar o ambiente, é isso que permite aos gestores explicar, extrapolar e mesmo prever eventos. Isso serve de base para decisões de posicionamento estratégico para melhorar o comportamento da organização e também do sistema como um todo, mudando tendências eventualmente desfavoráveis. E serve de base para a escolha de ações para a condução operacional da organização como um processo único de maneira que os subprocessos internos e externos se alinhem aos seus objetivos estratégicos. // Dessa forma, conclui-se que a organização, ou melhor, o organizar, que é um verbo, não se limita a compreender, processar e interpretar a realidade do ambiente, mas sim procura decidir formas de intervenção, modos de conduzir o que deve ser alterado no ambiente para seu próprio benefício, e encontrar mecanismos capazes de modificar o ambiente em que está inserido. Portanto, as organizações agem de modo que constituem não uma estrutura estática, mas sim um processo contínuo de aprender e criar sentido.

Figura 2 – Miniensaio sobre Abordagens Interpretativas (ME3)

“Socorro! Que bicho é este agora?” (Parte 4) – Aprendizagem Organizacional

A sessão sobre Aprendizagem Organizacional também compôs o cronograma de atividades da disciplina. A sessão foi conduzida junto a uma professora palestrante convidada que pesquisa o assunto, o que ajudou a enriquecer o debate. Os textos recomendados eram de autores como Weick & Westley; Maier & Prange & Von Rosenstiel; Gherardi & Nicolini etc.

O tema se associa à Abordagem Interpretativa já estudada em uma sessão anterior; assim, a adequada compreensão dos conceitos e da perspectiva apontada naquela sessão ajudou muito

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

Aline Vieira Malanovicz

na construção do conhecimento a respeito do tema “Aprendizagem Organizacional”. A Figura 3 apresenta o miniensaiio produzido sobre o assunto (ME4):

Uma organização que aprende é um processo sócio-interpretativo-cultural de autodesenvolvimento.

O conceito de aprendizagem organizacional pode ser entendido como “um processo de apropriação de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais”. Assim definido, o conceito é complexo e multidimensional, e apropria um leque de campos referenciais teóricos heterogêneos, como psicologia, sociologia, antropologia, cultura, metodologia, e gestão. Em relação às teorias organizacionais, o conceito se articula com as teorias interpretativas já estudadas, pois essas permitem que se defina a organização como um processo, o que concorda com o conceito de aprendizagem organizacional exposto. Esse conceito, usando a imagem das organizações como sistemas que se autodesenvolvem, permite definir a organização que aprende também como um processo, resultado de atitudes, compromissos, regras e estratégias da cultura da sua coletividade, cultivadas em um ambiente propício à aprendizagem. E esse processo tem especificamente as características de ser ao mesmo tempo individual e social; interpretativo e compreensivo; e, por isso, de mudança contínua, geralmente visando a melhorias. // É individual e social, porque todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível psicológico individual, pela tensão e o conflito que ocorrem no comportamento de interação entre o indivíduo e o ambiente. Isso envolve experimentar, refletir, pensar e agir e gera uma permanente revisão de conceitos e modificação dos modelos mentais para reestruturar suas atividades de acordo com as expectativas então compreendidas. O estudo desse processo procura compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho, pois a criação de conhecimento organizacional requer a partilha e a disseminação de experiências individuais para ter lugar na cultura e para permitir a ocorrência do seu nível mais avançado, o de meta-aprendizagem ou ciclo triplo, o nível de aprender a aprender. O conhecimento organizacional passa, assim, a estar inserido nas estruturas, nos papéis e nos procedimentos dos grupos de trabalho, pois é criado através de diversos níveis de interação social na organização. A aprendizagem depende fundamentalmente das condições necessárias do ponto de vista da cultura organizacional por ser uma construção social, e tem um caráter dinâmico e integrador, pois parte de uma visão compartilhada dessas condições da organização pelos seus participantes. Assim, envolve o compartilhamento de dados entre essas pessoas, e frequentemente também exige uma dinâmica de negociação em grupo para a tomada de decisões de mudanças com vistas à melhoria, seja com relação a métodos de trabalho, ou à compreensão das condições do ambiente. // E é interpretativo e compreensivo, porque, como as organizações enfrentam condições de incerteza, ambientes dinâmicos, e precisam ser capazes de mudar a si próprias, então as organizações aprendem, como um sistema interpretativo, e gerenciam suas experiências. Assim as pessoas cooperam para atingir objetivos comuns, e aprendem a obter feedback do ambiente e antecipar mudanças, ou seja, ao se adaptarem num ajuste mútuo contínuo e enfrentarem a mudança num contexto organizacional novo. A organização que aprende, ao definir uma cultura de colaboração em equipe como uma forma compartilhada de dar sentido às experiências e aos dados do ambiente, tende a realizar interpretações compreensivas, pois evita conclusões apressadas a partir de uma interpretação enviesada dos dados do ambiente em função de preconceitos arraigados. Através dos processos de identificação, monitoramento, retenção e comunicação dos conhecimentos, as organizações interiorizam o seu sistema cultural de significados compartilhados e podem desenvolver as competências chave essenciais ao seu posicionamento estratégico, e assim agir para se adequarem melhor ao ambiente. // O processo de aprendizagem organizacional, com todos esses aspectos, e por causa deles, caracteriza-se por ser um processo contínuo, pois todos os mecanismos que proporcionam o desenvolvimento da aprendizagem pelas pessoas dentro da organização se autoalimentam, pois geram feedback para um próximo ciclo de aprendizagem, para a cultura, que pode ser entendida como a aprendizagem comum compartilhada produzida. Assim, como a estratégia organizacional precisa adaptar-se às mudanças de condições do ambiente; e conseqüentemente, o processo de interpretação das variáveis do ambiente incluirá novos dados em sua compreensão; e com isso, as relações sociais dinâmicas, especialmente de compartilhamento de informações entre as pessoas na organização, geram novas condições que passam a compor a cultura da organização, então a organização age no ambiente, de acordo com as novas habilidades aprendidas neste ciclo, e essa ação gera novas alterações no ambiente, que geram, por sua vez, um novo ciclo do processo de aprendizagem, o qual caracteriza a organização que aprende, assim, como um sistema que se autodesenvolve, um processo contínuo.

Figura 3 – Miniensaio sobre Aprendizagem Organizacional (ME4)

“Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais
Aline Vieira Malanovicz

“Socorro! Que bicho é este agora?” (Parte 5) – Abordagens Sistêmicas

A sessão sobre as Abordagens Sistêmicas: estrutura, ambiente, instituições recomendou textos de autores como Bob Hinnings; Lex Donaldson; Dimaggio & Powell; Meyer & Rowan; Richard Scott; Richard Hall; Henry Mintzberg e outros. Esses textos apresentaram as diferentes abordagens sistêmicas, estruturalista, funcionalista, de contingência, e institucional.

O “safári” teve nesta seção um de seus momentos mais intensos de descobertas e total desconforto, pois a tentativa de síntese na leitura do conjunto causou angústia. Cada uma das abordagens foi considerada compreensível a partir dos seus próprios textos, ou, em outras palavras, os estudantes não tiveram medo de “se aproximar dos bichos”. Mas nem todos detinham os fundamentos conceituais que permitiam se distanciar o suficiente para apreciar as diferenças fundamentais entre tais abordagens. Além disso, a maioria dos alunos não conhecia as bases do paradigma positivista, tanto que foi encomendado pela professora um miniaula extra sobre o assunto, na tentativa de estabelecer esse fundamento. A insegurança afligiu os alunos com e sem formação em Administração, pois os enfoques pareciam sobrepor-se e se confundir uns com os outros. No curso de Mestrado, a disciplina Teorias Organizacionais (básica) dedica uma aula para cada grupo dessas abordagens, o que talvez facilite a percepção das suas diferenças. Apesar disso, o miniaula desta sessão (ME5) ficou razoável (Figura 4).

As organizações se reestruturam para se adequar ao ambiente.

O ambiente em que uma organização está inserida influencia o funcionamento da organização e isso se reflete em características da estrutura organizacional. Entendida como o conjunto recorrente de relacionamentos entre as pessoas-membros da organização, que se reúnem de forma organizada e estruturada e são mediados por relações de autoridade legítimas e a configuração formal de funções e procedimentos, regularidades padronizadas e processos de interação, a estrutura é um conceito central no estudo das organizações. // A teoria da contingência sintetiza ideias opostas desenvolvidas nesse estudo pela administração clássica e pela escola de relações humanas, e conclui que a otimização das características da estrutura organizacional varia de acordo com fatores chamados de contingenciais, as circunstâncias situacionais às quais é necessária alguma forma de reação organizacional. Então, para ser efetiva, a organização precisa reestruturar-se, adequar sua estrutura a esses fatores contingenciais, e assim adaptar-se ao ambiente. // A estrutura de uma organização é continuamente produzida e recriada com interação, pois afeta e é afetada pela perspectiva dos indivíduos e grupos que fazem escolhas e criam significados com esquemas interpretativos articulados com valores e interesses. Assim, a organização é composta de esquemas interpretativos alternativos, preferências de valores, e interesses de grupos, de acordo com as oportunidades oferecidas pelas condições contextuais e influenciados pelas condições adversas da organização e do ambiente. Então, se a estrutura adotada em uma organização não se mostra adequada, indivíduos de alguns grupos podem fazer mudanças nos esquemas interpretativos e recriar a estrutura organizacional de acordo com seus significados. // Essa recriação da estrutura organizacional para se adequar às contingências do ambiente exige que se redesenhem as atividades organizacionais. Isso dá suporte à realização da mudança através de ciclos de inadequação e adequação, que mudem a natureza dos sistemas de atividade na organização. Assim, é preciso que se reflita sobre como alterar o desenho organizacional, formado por atividades, processos, operações, produtos e serviços, que são elementos embutidos nas estruturas organizacionais. // As organizações também vivem dentro de ambientes institucionalizados que prescrevem e

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

Aline Vieira Malanovicz

condicionam suas estruturas e desenvolvimento. Ideias sobre estilo de gerenciamento, formas de organização, tratamento de empregados e de clientes das ideologias contextuais são institucionalizadas, quando forem "moralmente sustentáveis" para suportar decisões e estruturas, e manifestam-se como regras para racionalizar na estrutura formal. A fonte de legitimação para os arranjos estruturais de uma organização e seus processos está no seu ambiente institucional. // Assim, a teoria de contingência estrutural estabelece relações e explica a influência entre aspectos variáveis do comportamento da estrutura da organização, por um lado, e o seu contexto, por outro lado, que explica a estrutura pelos fatores contingenciais – tais como tamanho, tecnologia, incerteza de tarefas, estratégia e ideologia. Então, as grandes dimensões da estrutura – como a especialização funcional, padronização de processos, centralização da tomada de decisão, formalização de regras e procedimentos – estão relacionados entre si em formas padronizadas para produzir uma estrutura de gerenciamento coerente. A coerência entre esses elementos organizacionais deve estabelecer, então, uma organização estável que será mais eficiente e efetiva. Ou seja, o ajuste coerente entre a estrutura e o contexto deve gerar resultado o desempenho otimizado.

Figura 4 – Miniensaio sobre as Abordagens Sistêmicas: estrutura, ambiente, instituições (ME5)

“Socorro! Que bicho é este agora?” (Parte 6) – Abordagem Econômica

Uma sessão sobre a Abordagem Econômica também compôs o cronograma de atividades da disciplina. A sessão foi conduzida junto a um professor palestrante convidado que pesquisa o assunto, o que ajudou a enriquecer o debate sobre o tema. Os textos recomendados eram de autores como R. H. Coase; Oliver Williamson; Alchian & Demsetz; Barney & Hesterly; Paulo Zawislak; Anoop Madhok; Richard Langlois; Richard Swedberg; Tsoukas & Knudsen. O habitual miniensaio foi substituído, para o grupo da pesquisadora, por uma sistematização das ideias já estudadas, depois cancelada. Esta sessão foi conduzida no formato de uma palestra bastante esclarecedora e intercalada com a participação dos alunos. A sensação foi de como se houvesse uma pessoa servindo de “guia” para esta parte do safári.

“Socorro! Que bicho é este agora?” (Parte 7) – Redes

A sessão sobre redes teve textos de Kilduff & Tsai; Mark Granovetter; Emirbayer & Goodwin; Manuel Castells. Este tema transversal remete a novas tendências de configurações organizacionais, com textos cujo conteúdo consiste em definições conceituais. O miniensaio sobre o assunto (ME7) foi produzido com a tranquilidade gerada pela compreensão do tema, que gerou amplo debate durante a sessão, com a compreensão de todos e até mesmo com a colaboração trazida pelos colegas com experiência profissional em organizações em redes. Nesta parte do safári, os estudantes conseguiram se aproximar dos “bichos” sem temores.

“Socorro! Que bicho é este agora?” (Parte 8) – Ética e Organizações

Uma sessão sobre o tema Ética e Organizações também compôs o cronograma de atividades da disciplina. A sessão foi conduzida junto a um professor palestrante convidado que

“Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais
Aline Vieira Malanovicz

pesquisa o assunto, o que ajudou a enriquecer o debate sobre o tema. Os textos recomendados eram de autores como Marilena Chauí; Dirce M. da Fonseca; Roberto Pena; Milton Santos; Ricardo Timm de Souza; André Comte-Sponville. Seu conteúdo incluía definições de conceitos de maneira bastante básica. Além disso, o fato de todos os textos serem disponibilizados em língua portuguesa facilitou sobremaneira a leitura e compreensão da totalidade das obras recomendadas, além de ajudar a produzir um bom miniensaio (ME8).

“Socorro! Que bicho é este agora?” (Parte 9) – Poder

A sessão sobre Poder (abordagens e implicações para os estudos organizacionais) representou um tema transversal e contou com textos de Stephen Lukes; Michel Foucault; Pierre Bourdieu; Wacquant. Nesta sessão, também os textos recomendados eram difíceis, o que gerou dificuldades de leitura e acompanhamento, e ainda maior insegurança, não se conseguindo avançar muito na profundidade das discussões em aula, apesar dos esforços de leitura prévia. De todo o “safári”, este foi um dos momentos de maior tensão e apreensão, pois, como em outra sessão, textos apresentados juntos representam abordagens muito diferentes sobre o assunto, e nem todos os alunos alcançaram essa compreensão. Muitos miniensaios produzidos, incluindo o da aluna-pesquisadora (ME9), pecaram por misturar abordagens que se contrapunham. As reflexões expressas nos miniensaios procuraram associar os conceitos aprendidos na sessão sobre Ética aos conceitos sobre Poder. A tensão e a confusão foram gerais, e o desconforto dos estudantes manifestou-se como se fossem vítimas de uma “pegadinha”, pois até mesmo textos de um mesmo autor apresentavam abordagens diferentes, elaboradas conforme a fase de construção do conhecimento em sua carreira de pesquisador. Durante a sessão de debates, a professora dedicou-se a apresentar aos estudantes as diferenças de perspectivas, orientando-os ao distanciamento necessário para a correta apreciação. A sessão foi conduzida em três fases, uma para cada abordagem, e com uso desse recurso, os diferentes aspectos do Poder e suas implicações ficaram esclarecidos para todos.

“Socorro! Que bicho é este agora?” (Parte 10) – Organização e Desorganização

A sessão sobre (des)organização apresentou textos com as ideias inovadoras de Robert Cooper; Bob Hinings; Rolland Munro. Depois de um total estranhamento inicial com estas teorias, percebeu-se que se pode pensá-las, de certa forma, relacionadas às abordagens

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

Aline Vieira Malanovicz

interpretativas, e opostas às abordagens estruturalistas, debatidas no início da disciplina. Durante o período de leitura prévia dos textos recomendados, até que essa percepção direcionadora da compreensão surgisse nas discussões entre os colegas, a angústia foi geral. O estranhamento das até então novas ideias causou ansiedade e descrença, até que a ideia da vaga associação a abordagens já conhecidas pudesse servir de guia nesta etapa do “safári”. O contraponto à ideia de estruturas estáticas serviu de linha-mestra na composição do miniensaiio correspondente ao assunto (ME10). O texto produzido pecou apenas por não considerar que, mesmo as ideias de campo aberto podem ser concebidas como uma abordagem sistêmica, que fundamenta todas as bases conceituais apresentadas (Figura 5).

Organização e DESorganização

As abordagens para o estudo da organização que já estudamos até agora trataram, em sua maioria, principalmente das estruturas da organização, entendidas como o aspecto estático, estável, a “fotografia”, a sistematização, o resultado da organização. Assim, conforme as abordagens sistêmicas, dominantes, as estruturas, rotinas, autoridade, quando já estabelecidas, formam um sistema de coordenação imperativa que estabelece o modo como “a organização se organiza”, ou seja, como ajusta sua estrutura às contingências e demandas do ambiente, ao contexto, buscando desempenho e legitimidade. Mas outra forma de entender a organização, a ideia de desorganização, é um contraponto a essa organização “sistêmica” por considerar os relacionamentos interpessoais e os procedimentos informais entre os membros como modos de produzir a organização pela desestabilização da ordem estabelecida. // A crítica ao estudo da organização como uma estrutura estática está relacionada à sua tentativa de agrupar todas as suas partes em um único sistema, o que leva a considerar que existe uma forma única de organização, e exclui o estudo dos aspectos dinâmicos, interativos e de inter-relacionamento entre a estrutura e os processos que as produzem. Assim, nas abordagens sistêmicas – estrutural, contingencial e institucional –, não se considera que a organização é uma realização social, a produção dos seus membros a partir de arranjos que aparecem como meramente informais. // Por outro lado, as abordagens interpretativas e de aprendizagem organizacional apresentaram a compreensão da organização como o processo – dinâmico, permanente, interpretativo, recursivo – de organizar e de aprender a organizar. A relacional idade explica a situação de hibridismo entre aspectos estáticos (de estrutura) e dinâmicos (de processo) da organização quando afirma que estrutura e processo se inter-relacionam e dão significado um ao outro, formando assim uma unidade. Um processo de ordenamento é, assim, também, simultaneamente, um processo de desordenamento. Ordem e desordem têm que ser consideradas juntas, pois os processos ocorrem e estão embutidos nas estruturas, entidades estabilizadas, que são formadas por experiências, processos desestabilizadores, uma definição recursiva e interpretativa que produz a organização e que também ajuda a definir a DESorganização. A situação, a entidade, então, seria o resultado da estabilização, e a experiência, a aprendizagem, seria o processo desestabilizador de formação de novas situações, gerado pela interação de pessoas e ideias, o que produz a diversificação e a mudança, que por sua vez pode se estruturar em uma rotina, uma entidade, ao se estabilizar novamente. // Conforme as abordagens de cultura e poder, como a interação social já está organizada pelos membros na sua produção e na reprodução da realidade social, as relações informais de poder também podem se desenvolver à margem da estrutura organizacional, que cria uma cultura de dependência, que só é utilizada quando convém aos gerentes adequar-se a ela. A partir dessa compreensão se acentua a importância de notar a DESorganização, as mudanças chave nas relações, pois a dominação torna-se um fenômeno parcial e provisional. Na situação em que os supervisores preferem dar ordens só quando necessário para propósitos de destaque, a supervisão e as instruções de hierarquia que sedimentam operações são evitadas. Desse modo, a propensão das pessoas a agir para agradar seus superiores é intensificada no sentido de se tornarem visíveis para os outros, e então os indivíduos se preocupam em encontrar modos de se destacar com iniciativas. E estes são efeitos de mudanças nas relações causados pela disciplina do poder silencioso desse discurso da cultura do destaque. // As abordagens de redes estudadas também apontaram para aspectos da interação, do relacionamento, entre os indivíduos que produzem a organização que talvez possam ajudar a entender o processo de DESorganização. Ao considerarem que essas relações podem produzir alterações nas estruturas da organização, ou mesmo que podem construir uma cultura de relações de modo informal, desconstruindo marcas de posição e status – fora das estruturas e regras formais –, essas abordagens também estabelecem uma relacional idade entre os aspectos estáticos e dinâmicos da organização. // Assim, pode-se considerar a organização como uma rede de associações móveis e não localizáveis em vez de uma distinção estática entre a estrutura e seu meio ambiente. Essa outra forma de entender a

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

Aline Vieira Malanovicz

organização, com a ideia de DESorganização, de organizar como a transformação das relações que estão continuamente mudando, é um contraponto ao modo “sistêmico” de pensar a organização porque considera os relacionamentos interpessoais e os procedimentos informais entre os membros como modos de produzir a organização pela desestabilização da ordem estabelecida.

Figura 5 – Miniensaio sobre Organização e Desorganização (ME10)

“Socorro! Que bicho é este agora?” (Parte 11) – Espaço e Tempo nas Organizações

A sessão sobre Espaço e Tempo nas Organizações insere-se como tema de interesse para as pesquisas contemporâneas sobre organizações, com textos de Pasquale Gagliardi; John Hassard; Hardy & Nord; George Cairns; Philip Hancock, que apresentam como objetos de pesquisa dos estudos organizacionais as instalações, artefatos, e outros elementos que causam percepção sensorial nas pessoas que formam a organização. A característica inusitada da ideia, a proximidade do tema, e a simplicidade dos textos incentivaram toda a turma a participar do debate, apresentando suas experiências de percepção estética em organizações. O miniensaio escrito (ME11) louva as novas maneiras de apreender organizações (Figura 6).

Estética e Estática nas Organizações

A consideração da percepção estética para a compreensão de fenômenos organizacionais apresenta uma abordagem por meio da qual as organizações são entendidas como culturas formadas por artefatos particulares que influenciam a percepção sensorial da realidade pelos indivíduos que produzem a organização, a ponto de definir crenças, normas e valores culturais. Em relação às abordagens que estudam a organização de modos analíticos por meio de seus aspectos estáticos representados em sua estrutura, esta abordagem compreende mais profunda e organicamente a organização, por voltar a atenção às coisas e às experiências e percepções que os atores têm delas nas organizações. Ambos os modos de compreender e de comunicar o conhecimento se complementam de acordo com a relevância que cada um assume em cada fase do processo de investigação etnográfica de uma organização. // Em uma simplificação estruturada em uma dualidade de "correntes" de pensamento, o conhecimento sensorial se contrapõe ao conhecimento intelectual da ciência que cria um sistema de símbolos para descrever a realidade. O racionalismo utilitário amplamente difundido inspira visões e concepções que determinam culturalmente distinções entre arte e ciência, conhecimento intuitivo e conhecimento lógico-científico, e essa concepção ainda é dominante em ciências sociais, pois os estudiosos das organizações as concebem, descrevem e interpretam como formas utilitárias de agregação social. Assim, a forma de descrever e analisar a organização dita científica se baseia no modo de pesquisa formal, racional, instrumental, estabelecido, legitimado, institucionalizado. // Mas as pessoas têm dois modos diferentes de conhecimento disponíveis, e usam ambos para compreender o mundo em que se vive. O modo lógico-racional confia amplamente na análise, no cálculo, na lógica implica a abstração e a manipulação dos elementos e é completamente descritível, embora exista uma infinidade de coisas que as pessoas sabem por experiência e não conseguem expressar por palavras, e que formulando os conceitos por palavras (ou por caixinhas & flechinhas), o conhecimento fica sempre reduzido. O outro modo, estético-intuitivo, confia mais na síntese e no reconhecimento do contexto global, implica o conhecimento ou a criação da forma e não é completamente descritível. Tomando um posicionamento não subordinado a pressupostos vinculados às metodologias de investigação dominantes, pesquisadores das ciências sociais podem aplicar métodos que tirem proveito de ambos os modos de compreender o mundo e as organizações. // A perspectiva estética parte de uma análise crítica de alguns desses pressupostos implícitos dominantes no mundo da pesquisa social e organizacional. Privilegia o aprofundamento da pesquisa das características da organização que são mais tangíveis e física e emocionalmente percebidas pelas pessoas. Considera que todo sistema cultural possui uma correspondência estrutural entre seus códigos ontológicos e seus códigos estéticos, ou seja, entre os sistemas de crenças e valores e os padrões de relação/cominação entre elementos formais. Tenta olhar para a paisagem corporativa como uma materialização de uma visão de mundo e interpretar o código estético escrito na paisagem como um caminho para a cultura, como uma realidade natural que inscreveu em si mesma um código cultural estético. Prioriza o conteúdo peculiar da cultura de cada organização (e não tanto à forma geral quase padronizada do conjunto de organizações), o que se alinha à cultura literária e artística, que é humanista e generalista, voltada para a subjetividade humana e o seu desenvolvimento. // O conhecimento sensorial apreende a realidade pelo emprego de

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

Aline Vieira Malanovicz

sensibilidade para a percepção de facetas da organização formadoras de sua cultura e representadas em seus artefatos, e apreendidas pela captação dos seus múltiplos significados no processo de interpretação e produção social de sentido pela experiência estética dos indivíduos. Isso passa como elemento secundário para os métodos analíticos, mas é a base de experiências humanas e formas de cognição que muito influem na vida da organização. Por exemplo, nas pesquisas segundo um paradigma etnográfico cíclico-qualitativo sobre a percepção do tempo de trabalho, a ênfase estava na experiência cultural e na produção de sentido ao criar significados temporais, em vez de obedecer somente às estruturas temporais. // Essa visão estética do conhecimento social combinada à rigorosa visão do realismo científico com o potencial criativo do idealismo artístico traz implicações metodológicas alternativas àquelas do modelo de cognição racional. Passa-se da questão epistemológica (das formas de conhecimento) para a questão ontológica (dos objetos do conhecimento). A partir desse ponto de vista, as ideias e as coisas, o pensamento e a ação, o espírito e a matéria não pertencem a mundos separados e incomunicáveis, mas se entende que as coisas podem representar a materialização das ideias, e, portanto, podem gerar ideias que tendem a materializar a si próprias, pois a relação entre os sistemas de significados e os sistemas de sensações parece ter natureza circular. Esse processo torna possível o entendimento da natureza e das formas da mudança social e organizacional. E assim, a pesquisa do pathos de uma organização não é uma questão de emprego único e incondicional de uma forma particular de conhecimento e comunicação, mas um equilíbrio entre intuição e racionalização, uma tensão entre o conhecimento tácito e o consciente, um balanceamento de emoção e reflexão, empatia e afastamento analítico que é a essência do trabalho etnográfico.

Figura 6 – Miniensaio sobre Espaço e Tempo nas Organizações (ME11)

Sistematização das Abordagens Estudadas

A avaliação da disciplina também foi composta por um trabalho de sistematização das abordagens estudadas (SIS), para que os alunos sejam capazes de relacionar os conteúdos de cada teoria/abordagem/tema com os demais. Esse relacionamento não deveria, evidentemente, ser forçado na direção de uma síntese, mas sim deveria verificar as conversações possíveis, e evidenciar aproximações e rupturas entre diferentes perspectivas de estudo de organizações.

A proposta foi operacionalizada pela aluna-pesquisadora de maneira bastante lúdica: em um círculo de alunos na sala de aula, cada colega presente foi sorteado como representante de cada teoria. Com o uso de um barbante, foram construídas ligações entre as teorias, fundamentadas na aproximação ou ruptura que há entre a teoria de um colega e de outro.

As conversações possíveis foram anotadas, e ao final do processo foi produzido o esquema reproduzido na Figura 7 com o uso de cores. Exemplos de aproximações são:

- A “legitimação da instituição” é um conceito que aproxima a Teoria Institucional e a Teoria da Burocracia, pois esse processo é abordado por ambas.
- A “racionalidade instrumental” é um conceito que aproxima a Teoria da Burocracia à Abordagem Econômica, pois é estudado naquela e fundamenta ações nesta.
- O “aspecto prescritivo” da Ética está relacionado a uma abordagem do Poder.

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

Aline Vieira Malanovicz

pesquisadora uma correta compreensão das bases dialéticas que fundamentam a Teoria Crítica. O miniensaiο produzido (ME12) segue essa linha, destacando a importância da consideração do contexto em foco nos estudos organizacionais (Figura 8).

Crítica nos Estudos das Organizações

A acepção moderna de dialética significa o modo de compreender a realidade como essencialmente contraditória e em permanente transformação. No contexto das organizações, encontra-se uma realidade formada de situações plenas de contradições, conflitos e constante mudança. Ao mesmo tempo em que existe uma hegemonia de determinados temas, olhares e métodos de pesquisa organizacional, há também crítica e resistência concretizadas em práticas criativas que produzem conhecimento novo. Nesse sentido, a teoria, o pensamento crítico (e a própria dialética) ajudam a compreender a essência das atividades, da prática social, relacionar conceitos e compreensões, validados por essa mesma prática social, e assim ampliam as possibilidades de aprendizagem. // Assim como a concepção metafísica, o enfoque sistêmico estrutural prevaleceu, ao longo da história, porque corresponde, nas sociedades de classes, aos interesses das classes dominantes, sempre preocupadas em organizar duradouramente o que já está funcionando e interessadas em firmar os valores, os conceitos e as instituições existentes, para impedir que as pessoas tentem mudar o regime social vigente. Isso difunde visões do mundo, dos indivíduos e das organizações, que hoje evidenciam um falso pensamento crítico, pois são pesquisas policiadoras, tecnocráticas, até mesmo “comerciais”, encomendadas, baseadas na presunção da obrigação da submissão às leis do mercado e na consequente naturalidade da desigualdade social, mas perversamente disfarçadas de “esquerdismo”. // Mas os pesquisadores de estudos organizacionais não precisam entender seu tema de estudo, a organização, estritamente a partir da crença doutrinadora de um enfoque sistêmico estrutural como objeto formalizado, e podem até partir de uma abordagem da organização como processo, ou mesmo de abordagens produzidas em conjunto com outros campos disciplinares, como já estudamos nesta disciplina. Assim, é metodologicamente recomendável abrir o entendimento e as interrogações à realidade, ter coragem para questionar a autoridade dos formadores do mainstream constituído, do mesmo modo que ela interroga e desafia os pesquisadores no seu dia a dia, pois considera, dialeticamente, que mudança e permanência são categorias reflexivas, que não podem ser pensadas uma sem a outra, pois todas as coisas estão sujeitas a passar de uma mudança a outra e o todo está sempre mudando. // Então, como tanto a crítica kantiana como a marxista oferecem meios para o pesquisador examinar e compreender as categorias de estudo, identificando as implicações epistemológicas e sociais que estão “escondidas” dentro dos discursos, é necessário incluir entre os métodos de pesquisa a prática de revisar as suposições de “saber fazer” e “saber a resposta”. Como no lema de Marx, “duvidar de tudo”: duvidar, incorporar a interpretação de suspeita frente ao que se mostra aparentemente ordenado e resolvido, unidirecional e linear. E além disso, também “desconfiar de quem quer impor a ordem”, sem ficar preso às técnicas de busca de legitimidade e de poder, lembrando que o pensamento crítico é o que dá o significado de pensar o mundo como ele é e como ele poderia ser. Nesse sentido, convém reafirmar que apenas criticar sem criar, limitar-se a contestar determinada escola ou corrente de pensamento nos estudos organizacionais não dispensa o pesquisador do seu “compromisso com o saber”, que exige a proposição de uma outra forma de olhar, que supere as limitações ou contradições apontadas na forma contestada. // Assim, a resistência pode ser entendida como um processo de apropriação do conhecimento que circula em um contexto e gera a emergência de práticas impensadas considerando a história até então produzida. Não é apenas uma oposição, mas inclui a defesa de saberes, posições, pontos de vista, e as realizações e criações decorrentes. E por outro lado, o pensamento crítico deve evidenciar as contradições lógicas e práticas de discursos de poder (como o neoliberal), para poder agir criticamente e questionar as regras que governam as ações e crenças vigentes, no sentido de pensar o mundo, e não ser pensado por ele. A realidade é sempre mais rica do que o conhecimento que se tem dela, e sempre existe algo que escapa às sínteses, pois cada totalidade tem sua maneira diferente de mudar, e as condições da mudança dependem do caráter da totalidade e do processo específico do qual ela é um momento. Por exemplo, realidades que não são contempladas pelo mainstream da pesquisa organizacional podem surpreender ao permitirem a produção de conhecimento novo em conjunto entre acadêmicos e não acadêmicos. // Assim, a resistência que ocorre em um determinado espaço social pode ser vista como dentro da característica essencial da dialética, o espírito crítico e autocrítico. Assim como o projeto de Kant procurou definir condições para o uso legítimo da razão, o pesquisador examina constantemente o mundo e deve estar sempre disposto a rever as interpretações em que se baseia para atuar. Desse modo, a resistência, sempre aliada ao pensamento crítico, é também uma busca de afirmação de outra visão, uma defesa de conhecimentos, de percepções e de construções diferentes, que trazem crescimento e desenvolvimento dos saberes do grupo social no qual se desenvolve.

Figura 8 – Miniensaiο sobre Teoria Crítica nos Estudos Organizacionais (ME12)

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

Aline Vieira Malanovicz

“Que venha o leão!” (Parte 2) – Contribuições Relevantes de Autores Brasileiros

A sessão sobre as contribuições relevantes de autores brasileiros também era considerada “um leão do safári”, pela sua forte relação com a teoria crítica. Porém, com a compreensão adquirida com a sistematização das abordagens, com o estudo da teoria crítica, e com a leitura de Guerreiro Ramos e Tragtenberg, tais contribuições foram adequadamente apropriadas. Até certo orgulho da produção nacional transparece no miniensaiio (Figura 9 – ME13) sobre formulações originais de autores brasileiros, respeitadas dentro e fora do país.

Autores Brasileiros e a Crítica nas Teorias Organizacionais

A maioria das teorias e abordagens para o estudo das organizações que trabalhamos tem uma utilidade para a administração e a obtenção dos melhores resultados nas organizações, o que parece comprometido com os interesses e os valores da lógica hegemônica de mercado e, conseqüentemente, das pessoas que administram. Se isso é verdade, então as teorias e abordagens para o estudo das organizações estão cheinhas de ideologia, que às vezes está até perversamente disfarçada... Também para não cair nessa conversa, é importante ser capaz de contextualizar as teorias ao estudá-las, de tomar consciência dos condicionamentos sociais e políticos que levaram à sua formulação, de usar a racionalidade substantiva, aquela que tem por base os valores, e de refletir “lógica, filosófica, ética e epistemologicamente” sobre elas, percebendo as falhas e acertos, os defeitos e qualidades, de cada conjunto de formulações teóricas proposto para o estudo das organizações. // Por um lado, a burocracia, o corpo administrativo-funcional das organizações, é de fato o modo mais eficiente de organizar pessoas para atingir um propósito determinado, de acordo com a racionalidade instrumental. Mas também é o modo com que se estabelece a dominação racional-legal, pela legitimidade conferida à autoridade das leis e regras, que servem à lógica do mercado, e conseqüentemente, às pessoas que ocupam cargos diretivos, de comando e controle. Assim, a partir de uma necessidade de se organizar pessoas de modo eficiente, que surgiu lá na revolução industrial, parece que se estabeleceu um tipo de relação, aquela em que uns mandam e outros obedecem irrefletidamente, que se tornou a única aceita e autorizada, e se desautorizou qualquer outro tipo de relação entre as pessoas que, na verdade, compõem e produzem coletivamente a organização. // Por outro lado, as definições de homem econômico, social, administrativo, organizacional, funcional e tudo mais, todas entendem o indivíduo como acrítico, como apenas uma peça não reflexiva dentro do conjunto de engrenagens da organização. Mesmo as características de algum grau de complexidade que cada definição determina para o indivíduo (habilidades, objetivos, necessidades, adaptação, trabalho em equipes) geralmente são voltadas à conformação dos interesses do indivíduo aos interesses da organização. A própria formação dos pesquisadores em organizações também permanece construída sobre bases acríticas, pois o ensino também é moldado para formar “peças de engrenagem”, pessoas que acatem as teorias, as técnicas, o “modo como as coisas funcionam”, e não tanto pessoas que refletem a respeito dos acertos e falhas dessas teorias. // Mas os autores brasileiros que estudamos esta semana elaboram uma visão crítica do conjunto das teorias organizacionais, e com isso um modo diferente de conceber o indivíduo e o pesquisador em relação às teorias. O homem parentético é um elemento integral, não um conformado nem um ingênuo, pois tem identidade própria, age em nome de motivos próprios reais, faz uso de sua racionalidade substantiva para agir de modo ético e responsável, é livre para examinar o mundo externo e refletir conceitualmente sem ficar preso às crenças do senso comum, é capaz de formular um pensamento crítico sobre sua própria condição, seus valores e suas premissas, dentro e fora da organização. // E o teórico das organizações também deve agir assim: precisa ter capacidade de criticar, de estudar sempre criticamente as teorias organizacionais já elaboradas, e de tentar construir um “entendimento compreensivo” delas, segundo o contexto em que foram elaboradas, considerando a que interesses serviram, e aplicando a redução sociológica. Ao considerar a racionalidade substantiva, os valores e premissas do indivíduo na organização, o trabalho do pesquisador vai permitir uma abordagem substantiva da organização, consciente de que o indivíduo tem necessidades que não são satisfeitas pelo sistema social da organização de trabalho. Essa mesma consideração de valores e premissas se aplica à condição do pesquisador em seu estudo, para formular uma “teoria das organizações reflexiva”, que perceba dialeticamente as falhas e acertos das teorias propostas, suas contradições, e todas as possibilidades de “verdade” existentes nesse campo do saber.

Figura 9 – Miniensaiio sobre as Contribuições Originais de Autores Brasileiros (ME13)

“Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais
Aline Vieira Malanovicz

“Que venha o leão!” (Parte 3) – Desenvolvimento

A sessão sobre Desenvolvimento abordou um tema de interesse atual, e incluiu textos de autores como Celso Furtado; Tavares & Belluzzo; Sergio Boisier; e até mesmo do World Bank, para o contraponto entre perspectivas. O miniensaiio produzido (ME14) considerou o contexto brasileiro localmente e globalmente, a tensão dialética entre as diferentes perspectivas, e o papel das teorias e dos estudos organizacionais na compreensão do conceito e na consequente tomada de posicionamento e de atitude quanto à promoção do desenvolvimento. Foi intitulado “Desenvolvimento GLocal com ajuda dos universitários”.

5 Discussão de Resultados

Em termos de implicações para a teoria, no percurso exploratório repleto de descobertas aqui relatado, foi percebida a necessidade de formar bases teóricas sobre os paradigmas e as diferenças entre as abordagens teóricas dos estudos organizacionais. Em alguns desses aspectos, outros alunos, até Administradores, relatam as mesmas dificuldades de compreensão que a aluna-pesquisadora. Segundo eles, isso também é decorrente do não aprendizado, ou não aprofundamento, do conteúdo do curso Teoria Geral da Administração, ou Análise Organizacional (ou equivalentes) em seu curso de graduação. Por isso, sugere-se o enfoque da primeira sessão do curso no tema paradigmas, em uma tentativa de nivelar os conhecimentos.

A fixação dos conceitos poderia ser feita via leitura de textos básicos e o compromisso com a produção de um material a ser avaliado pelo professor. Nesse sentido, a ideia da composição de um Bloco de Notas para a sistematização das leituras, atualmente recomendada, mas não exigida na disciplina, poderia ser um item de avaliação. A experiência indica que, pelo menos para as atuais sessões iniciais da disciplina, a avaliação poderia ser realizada com base em uma sistematização na forma de bloco de notas, em lugar do miniensaiio. Pode-se objetar que a sugestão de adoção de mais um mecanismo de controle indica uma visão instrumental da prática docente e das práticas discentes, mas... funciona!

“Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais
Aline Vieira Malanovicz

Entre as implicações para a prática, é possível analisar a evolução da apropriação do saber pelos alunos. E, nesse sentido, a reflexão aqui apresentada percorre o safári junto com a aluna exploradora, e leva em consideração especialmente os alunos não administradores, como é o caso, que certamente não tiveram em sua formação nenhuma disciplina de Teoria Organizacional. As sugestões objetivam readequar a maneira de conduzir o curso, oferecendo um caminho gradual para a adequada construção do conhecimento pelos alunos. Da mesma forma, os modos e práticas já adotados na disciplina que auxiliam essa construção gradual do conhecimento pelo aluno “sem base” são aqui elogiados.

O desenvolvimento da disciplina no formato de “oficina de trabalho” foi considerado altamente positivo pela aluna-pesquisadora, assim como por seus colegas. Esse formato promove os debates e o esclarecimento das diferentes abordagens teóricas estudadas, e de suas implicações para a compreensão da dinâmica organizacional. A adoção primordial, na bibliografia de leitura obrigatória, dos textos dos propositores originais das abordagens teóricas, em lugar de somente textos de comentaristas desses autores ou outras fontes secundárias, oferece a visão da origem da proposta de abordagem teórica, uma versão genuína, ou pelo menos, não distorcida das ideias de cada autor.

Também se percebe que a tarefa avaliada de composição do miniensaio exigiu a realização prévia das leituras e permitiu a cada aluno adquirir conhecimento de base para seu próprio desafio de elaboração teórica individual. Essa elaboração individual sustentou debates na sessão correspondente, e leva os alunos ao compromisso de tomar conhecimento das abordagens de modo a estarem preparados para a discussão posterior em sala de aula. Ainda que o conteúdo dos textos seja difícil, e que as diferenças entre as abordagens não pareçam claras para todos, o simples compromisso com a leitura ajudou a pesquisadora a formar o hábito (“e pegar as manhas”) das leituras teóricas, e a construir gradualmente o conhecimento.

No caso desta pesquisadora, o trabalho de sistematização representou o grande marco de “antes e depois” no percurso do “safári”, pois permitiu (ou exigiu) a percepção das conversações possíveis entre as abordagens, e as separações ou rupturas existentes entre elas. Elogia-se a adoção desse sistema de elaboração, assim como de miniensaios, pois levam cada

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

Aline Vieira Malanovicz

estudante à produção própria de relações teóricas para o seu entendimento, o que configura o processo de ensino-aprendizagem ativo e participativo, portanto efetivo (LARA et al., 2017).

Também é louvada a dedicação da professora ao esclarecer as inúmeras dúvidas, anseios, angústias, conflitos, descrenças, e evidenciar cada ponto de “*misunderstanding*” ou confusão cometido pelos alunos, seja com um sonoro ‘não’, seja explicando conceitos básicos “tudo de novo”, em especial no processo de elaboração dos miniensaios e sistematizações.

Foi observado, em uma extensão temporal desta pesquisa, que o documento de apresentação da disciplina para o semestre seguinte (PED) contém modificações em relação à sua edição aqui analisada. Os paradigmas epistemológicos “ganharam” duas sessões para o seu correto esclarecimento. E se tornou requisito para avaliação a composição de blocos de notas sobre as leituras recomendadas para as primeiras sessões. Pode-se dizer que essas modificações melhoram consideravelmente a maneira de conduzir o curso, e que há esperanças de que o aprendizado por parte dos alunos seja, nesta nova edição, mais aprofundado e firmado em bases de conhecimento plenamente apropriadas.

6 Conclusões

O objetivo principal deste trabalho foi atingido, uma vez que foi possível descrever, do ponto de vista próprio da pesquisadora, na condição de aluna do curso de pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGA-UFRGS), o seu percurso da aprendizagem das Teorias Organizacionais no decorrer de um semestre dedicado à disciplina que as apresenta.

Os textos dos miniensaios evidenciaram a percepção da estudante em captar relacionamentos entre as teorias estudadas em cada sessão, mas a falta de conhecimento sobre bases paradigmáticas, epistemológicas e metodológicas em sua formação, e na dos colegas, dificultou a identificação de conexões e rupturas entre abordagens diferentes. Ficou evidente que o trabalho de elaboração teórica, tanto dos miniensaios, como da sistematização, levou a aluna a recriar o sentido de suas leituras, e este comprometimento ajudou muito no processo.

Da reflexão sobre o processo, fica a constatação de que a aluna entendeu melhor, e se apropriou do sentido das teorias estudadas, quando as bases conceituais já eram compreendidas,

“Safári de T.O.”: O percurso de uma estudante exploradora pela diversidade das teorias organizacionais
Aline Vieira Malanovicz

por sua formação ou experiência anterior, ou estavam em condições de o serem, quando os próprios textos ofereciam essas bases. Em tais casos, a participação nas discussões em sala foi mais intensa, o que indica que a aprendizagem foi mais significativa.

Por fim, a experiência mostra-se como rica em resultados e em processos, podendo talvez servir para professores de disciplinas semelhantes, com atenção às sugestões dadas e aos pontos positivos destacados. Também pode ser explorada em reflexões futuras sobre a necessidade de reformulação do ensino em Administração defendida por alguns autores.

Esta pesquisa tratou de uma *experiência vivenciada*, uma autoetnografia da pesquisadora, em um caso único que, como tal, limita as possibilidades de generalização, em que pese toda a riqueza de suas descobertas e do ambiente estudado. Por isso, como pesquisas futuras, são sugeridos estudos relacionando as percepções de mais de um estudante, incluindo estudantes com formação em Administração e outros sem tal formação, e a visão docente.

Outra sugestão é reabrir a discussão, com fundamento nas novas edições do curso, incluindo-se entrevistas com docentes atuais da disciplina (eventualmente, com docentes de outros programas de pós-graduação em Administração e outros professores de Teorias Organizacionais). Da mesma forma, a análise do desdobramento das etapas do “safári”, considerando potenciais mudanças de relevância temática e disciplinar das teorias e visões enfrentadas, pois esse fenômeno ocorre naturalmente na evolução temática e acadêmica da área de Estudos Organizacionais.

Evidentemente, além da descrição da experiência propriamente dita, o artigo objetivou fazer uma reflexão sobre ela, bem como se valer da avaliação reflexiva da pesquisadora no sentido de oferecer sugestões. A exposição procura ressaltar a ideia de evolução da apropriação do conhecimento referente às teorias pelos estudantes, especialmente sob o aspecto dos relacionamentos entre elas. Também procura provocar a discussão quanto aos métodos de ensino deste tema, com foco nos aspectos positivos e nas oportunidades de melhoria identificadas pela estudante-pesquisadora no caso em estudo.

Pelo fato de o contexto do caso analisado referir-se a uma disciplina obrigatória no primeiro semestre do curso de Doutorado, também se destacam aspectos gerais do aprendizado alcançado no percurso do “safári” pela aluna-pesquisadora sobre como “se virar” em meio às

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

Aline Vieira Malanovicz

teorias – “Doutorado não é colégio!” –, pela descoberta do essencial: o processo em si, gerador de conhecimento e enriquecedor da formação intelectual, pois as instituições de ensino e pesquisa têm o relevante papel de formar para a vida. Talvez sejam exatamente esses os “equipamentos” necessários para o estudante explorador sobreviver ao safári de T.O.

Referências

BENNIS, W.; O'TOOLE, J. Como a escola de administração perdeu o rumo. *Harvard Business Review*. v.83, n.5, May 2005, p.96-104.

CANDIDO, R.; VIEIRA, A.; ALVES, L. Trajetória docente: desafios no contexto brasileiro. *Journal of Economic Sociology Studies*, v.5, n.2, 2015, p. 504-517.

GIL, A. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LARA, F.; SILVA, M.; COSTA, F.; MORAES, N. Panorama das publicações nacionais de Caso de Ensino. *Congresso Brasileiro de Custos*, 24, Florianópolis, SC, Brasil, 15-17 nov. 2017.

MAFRA, F.; CAPPELLE, M.; MENDONÇA, M.; OLIVEIRA, M. Ensino-Aprendizagem numa Perspectiva Crítica. *Encontro Nacional da ANPAD*. 33, São Paulo, SP, Brasil, 19-23 set. 2009.

MALANOVICZ, A. Trajetória acadêmica: notas sobre os desafios do doutorado. *Revista da Faculdade de Administração e Economia - ReFAE*, v.8, n.2, 2017, p. 2-16.

MORO, M.; BRAGANHOLO, V.; NÁCUL, A.; FORNARI, M. The Successful Grad Student. *IEEE Potentials*, v.24, n.3, 2005, p. 11-13.

TEDLOCK, B. Ethnography and Ethnography Representation. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 3.ed. California: Sage, 2003.

VERGARA, S.; DAVEL, E.; GHADIRI, D. (orgs.). *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo, Atlas, 2007.

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

Aline Vieira Malanovicz

VIEIRA, A.; RIVERA, D. A Hermenêutica no Campo Organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 14, n. 44, 2012, p. 261-273.

WEICK, K. Theory construction as disciplined imagination. *Academy Management Review*. n.14, 1989, p.516–531.

WINCKLER, I.; ABREU, J.; MORAIS, K.; SILVA, L.; PINHO, J. O Processo de Ensino-Aprendizagem em uma Disciplina de Administração. *Encontro Nacional da ANPAD*. 33, São Paulo, SP, Brasil, 19-23 set. 2009.

YIN, R. *Estudo de Casos: Planejamento e Métodos*. 5.ed. Bookman, Porto Alegre, 2015.