

É POSSÍVEL INOVAR EM MANUAIS DE TEORIA ORGANIZACIONAL?

Por:

Isabela Baleeiro Curado, FGV-EAESP

RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Resenha 2, jan./jun. 2006

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4163&Secao=RESENHAS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>

©Copyright, 2006, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: raeredacao@fgvsp.br.

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site www.rae.com.br/eletronica.

RAE-eletrônica

ISSN 1676-5648

©2006 Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

É POSSÍVEL INOVAR EM MANUAIS DE TEORIA ORGANIZACIONAL?

Por :

Isabela Baleeiro Curado

Professora da FGV-EAESP

E-mail: icurado@fgvsp.br

MANAGING AND ORGANIZATIONS: AN INTRODUCTION TO THEORY AND PRACTICE

De Stewart Clegg, Martin Kornberger e Tyrone Pitsis

London: Sage Publications, 2005. 584 p.

A área de teoria organizacional está repleta de manuais, utilizados nas universidades americanas, principalmente nos cursos de *Organizational Behavior*. Esses manuais geralmente seguem a mesma lógica: uma introdução com um apanhado geral da história da Administração; alguns capítulos sobre o ambiente externo da organização (forças ambientais, *stakeholders*, ética e responsabilidade social); uma parte sobre planejamento (incluindo tomada de decisão); uma parte sobre organização (estrutura, administração de recursos humanos, cultura e mudança); outra parte que aborda a dimensão da liderança (motivação, trabalho em equipe, comunicação); e, finalmente, uma parte sobre controle. Uma das características principais desses manuais é adotar uma abordagem funcionalista.

Pode-se observar, na última década, a publicação de manuais de teoria das organizações com abordagens alternativas como, por exemplo, o pioneiro *Imagens das Organizações*, de Gareth Morgan; o *Organizing & Organizations*, de Gabriel, Fineman e Sims; o *Handbook de Estudos Organizacionais*, organizado por Clegg, Hardy e Nord; e o *Organizational Theory*, de Hatch. O manual publicado por Clegg, Kornberger e Pitsis, *Managing and Organizations*, pode ser classificado no grupo de manuais que buscam apresentar uma abordagem alternativa.

A proposta dos autores é apresentar uma nova abordagem ao processo de gestão por meio de um texto reflexivo, equilibrando o que o leitor *precisa* saber e aquilo que ele *gostaria* de saber. Para tanto, estruturaram os capítulos e o conteúdo oferecendo tanto a abordagem funcionalista quanto a abordagem crítica.

Todos os capítulos, seguindo a lógica de um manual, apresentam nove itens: 1) o título do capítulo e os objetivos de aprendizagem; 2) *Outline of the Chapter*, ou a apresentação do capítulo; 3)

Setting the Scene, o contexto em que se insere o tema do capítulo; 4) *Central Approaches and Main Theories*, as principais abordagens e teorias relacionadas ao tema; 5) *Critical Issues*, questões críticas, que visam questionar a abordagem funcionalista dominante, apresentada na seção anterior; 6) *The Fine Print*, numa alusão às letras pequenas que explicam os perigos potenciais de um produto, essa sessão visa apresentar o conhecimento tácito que as abordagens dominantes utilizam sem crítica; 7) *Summary and Review*, resumo do capítulo; 8) *One More Time...* apresenta um exercício; e, finalmente, 9) *Additional Resources*, que apresenta leituras, filmes e outros recursos de apoio.

A obra está dividida em três partes: *Making Sense of Management*, onde é apresentada a história e o campo da Administração; *Managing Organizations*, que aborda o presente e o cotidiano das e nas organizações; e *Managing Change*, que enfatiza os desenvolvimentos futuros e o processo de mudança organizacional. A primeira parte é subdividida em três capítulos. O objetivo principal do primeiro capítulo, *Making Sense of Management*, é entender a origem da Administração moderna. Para tanto, os autores apresentam a história da Administração e as idéias dos principais teóricos (Taylor, Fayol, Mayo, Follett, para citar alguns). No segundo capítulo, *Managing Rationalities*, aborda as diferentes racionalidades que influenciam o pensamento administrativo, principalmente a racionalidade burocrática (Weber). O terceiro capítulo, *Managing Realities*, aborda teorias contemporâneas que questionam o modelo burocrático.

A segunda parte do livro, *Managing Organizations*, apresenta alguns capítulos tradicionais dos manuais: como gerenciar desenho, poder, comportamento, liderança, cultura e comunicação. A diferença está no conteúdo e, em alguns momentos, na sua falta. O capítulo de desenho organizacional apresenta diversas teorias contingencialistas – como as de Burns e Stalker, Woodward, Aston Project e Mintzberg – para explicar o ajuste entre ambiente e desenho, sem apresentar os diferentes tipos de estrutura. O capítulo de poder e política aborda como as organizações cumprem seus acordos por meio das dimensões institucionais e estruturais das relações de poder, porém, na parte crítica, falta uma abordagem sociológica – como Foucault – ou uma análise psicanalítica. O capítulo de comportamento organizacional apresenta uma abordagem interessantes sobre valores universais (Schwartz) e várias abordagens sobre teorias de personalidade – traços, sociocognitiva, psicoanalítica e humanista – e a influência destes no comportamento organizacional. No capítulo de liderança são apresentadas as teorias tradicionais de liderança, além das abordagens mais recentes, como a teoria transacional, transformacional e carismática. Na discussão sobre cultura são apresentados, como teoria dominante os níveis de cultura (Schein), a discussão sobre homogeneidade cultural (Hofstede) e culturas fortes (Peter e Waterman) e, na abordagem crítica, as perspectivas de diferenciação, integração e

fragmentação. O capítulo sobre comunicação aborda os níveis de comunicação – didática, pequenos grupos, organizacional e de massa – e explora a comunicação organizacional.

A terceira parte do livro, *Managing Change*, propõe analisar os desafios que as organizações enfrentam atualmente, quais sejam, gerenciar conhecimento e aprendizagem, inovação e mudança, estratégia e globalização. O capítulo sobre conhecimento e aprendizagem aborda as diferentes fontes e os diferentes tipos de conhecimento, o processo de aprendizagem organizacional, os processos de colaboração e as comunidades de prática como forma de conhecimento e aprendizagem. A discussão sobre inovação e mudança aborda a mudança planejada (como em Lewin, Hammer e Champy) e a mudança processual (Pettigrew) e a relação entre inovação e caos (Pascale, Weick), e apresenta as questões políticas, relacionais e mercadológicas dos processos de inovação e mudança. O capítulo de estratégia apresenta as diferentes escolas (como Chandler, planejamento estratégico, desenho, posicionamento), o processo de construção de cenários estratégicos, a abordagem de competências e o conceito de estratégias emergentes. Finalmente, no capítulo sobre globalização são abordados os principais desafios que as empresas precisam adotar ao assumir uma postura de pensar globalmente e agir localmente, analisando os fluxos globais de dinheiro, pessoas, conhecimento e política.

O ponto forte do livro é a relação entre as abordagens dominantes e a abordagem crítica, apresentada de forma didática. Em todos os capítulos são apresentadas diversas imagens e, no subtítulo destas, comentários relacionados ao tema abordado no capítulo e perguntas provocadoras. A seção de recursos adicionais, apresentada no final de cada capítulo tem dicas muito úteis sobre filmes, livros e músicas que podem ser utilizados para melhor entender o processo de gerenciamento das organizações ou as teorias abordadas. Outro recurso muito interessante é o sítio do livro (www.ckmanagement.net), que oferece casos, *links*, vídeos e exercícios.

Com origens diferentes – Clegg é inglês, Kornberger, austríaco e Pitsis, australiano – os três autores são professores e pesquisadores de instituições de ensino australianas. Isso faz com que o manual apresente vários exemplos da realidade organizacional desse país, o que, para o meio acadêmico australiano, é uma grande vantagem. Para leitores de outros países, alguns exemplos apresentados estão muito distantes dos exemplos administrativos mais conhecidos.

A análise de um manual nos traz sempre a questão se dá para adotá-lo nos cursos que ministramos e, caso seja possível sua adoção, em quais cursos. O manual pode ser utilizado num curso de gestão, tanto para alunos de graduação quanto de pós-graduação *lato sensu*. Para as disciplinas mais tradicionais dos cursos de graduação em Administração o conteúdo apresentado é incompleto. Para as disciplinas introdutórias dos programas de pós-graduação *lato sensu* o conteúdo está mais adequado.

É POSSÍVEL INOVAR EM MANUAIS DE TEORIA ORGANIZACIONAL?

Isabela Baleeiro Curado

Independente da adoção ou não, é um ótimo livro de referência, por apresentar os mesmos temas de sempre de uma forma diferente.