

## **A Relação entre a Teorização dos Acadêmicos e a Prática dos Executivos nas Organizações**

### **AUTORES**

**ILMA CANTUÁRIA ALVES MELO**

Universidade Católica de Santos  
cantuaria.melo@gmail.com

**LÉO TADEU ROBLES**

leotadeurobles@uol.com.br

**MARIA RITA PONTES ASSUMPÇÃO**

Universidade Católica de Santos - UNISANTOS  
rita.assumpcao@unisantos.br

### **Resumo**

Este trabalho aborda aspectos entre a teoria e prática no ambiente organizacional e acadêmico, tendo em vista analisar os porquês que levam executivos a buscarem a complementação de estudos e formação propiciados pela academia. O estudo permitiu identificar uma inter-relação de significativas contestações não só referentes às suas próprias definições, mas também do que as organizações e seus executivos esperam das atividades e pesquisas acadêmicas. Verificou-se a existência de uma lacuna entre teoria e prática onde os acadêmicos continuarão a analisar o mundo dos profissionais em seu conjunto de práticas a partir de seus interesses de pesquisa e os executivos continuarão impossibilitados de se basear na produção científica seja, pela premência de tempo das situações de negócios, como pela incompreensão, dificuldade (desinteresse) e com o pré-julgamento que a produção acadêmica seja por demais teórica. A partir dessas constatações, propõe-se a busca constante de alternativas de convivência entre as organizações e a academia em prol do desenvolvimento intelectual e profissional dos indivíduos, na direção do aprendizado e na convicção que, apesar da dicotomia entre as formas de expressão e tempos de ação é na inter-relação entre a teoria e prática que se produz e se desenvolve a prática gerencial no país.

**Palavras-chave:** Teoria, Prática, Organização

### **Abstract**

This paper focuses on aspects of theory and practice in the organizational environment and academic in order to analyze the reasons that lead managers to pursue the completion of studies and training riches offered by the academy. The study identified an inter-relationship of significant challenges not only related to their own definitions, but also organizations and their executives hopes from the activities and academic research. It was verified a gap between theory and practice where the students will continue to analyze the world of professionals in its set of practices from their research interests and the executives will continue unable to base on scientific production, that is, for lack of time business situations, such as by misunderstanding, difficulty (interest) and the pre-trial that the academic production is too theoretical. From these findings, it is proposed the constant search for alternatives for coexistence between organizations and the academy to support the intellectual

and professional development of individuals towards learning and the conviction that, despite of the dichotomy between forms of expression and times of action is in the inter relationship between theory and practice that produces and develops management practice in the country.

**Keywords:** Theory, Practice, Organization

## 1. Introdução

Ao se comparar a teoria e prática no campo da Administração é comum o entendimento de que teoria recorre ao mundo do pensamento e reflexão e a prática ao mundo da ação, do fazer coisas. A academia, neste artigo, entendida como centros de ensino, estudo e pesquisa, utiliza para obtenção e geração de conhecimentos a metodologia científica na busca de soluções e formas de atender as demandas do mercado e da sociedade de novas profissões ou especialização que surgem pela inovação e dinâmica dos negócios ou pela necessidade advinda do potencial de novas atividades econômicas.

Entretanto, apesar de isto ainda ocorrer no dia-a-dia das organizações, nos corredores de uma academia ou numa conversa corriqueira, segundo Marsden e Townley (1998), este entendimento de contradição ou enfoques diferenciados já pode ser considerado ultrapassado pelos desenvolvimentos na filosofia da ciência social e, assim, todos e não somente os acadêmicos teorizam sobre as causas e conseqüências do mundo social e agem com base nisso.

A teoria e a prática das organizações têm mudado muito nos últimos anos, talvez o motivo seja o fato de, conforme Perrow *apud* Marsden e Townley (1998) afirma: “*O jardim zoológico dos teóricos organizacionais está abarrotado com uma desnorteante variedade de espécimes e nós não estamos sequer olhando o mesmo animal*”.

A teoria organizacional, cujo foco normalmente é o gerenciamento das relações humanas nas organizações, vem sendo estendida de modo a abarcar temas como guerra, fome, emoção, prazer, sexualidade, entre outros, o que confirma considerável discordância sobre o que é uma “organização” e sobre como ela poderia e deveria ser estudada e influenciada. No entanto, há que se contrapor a visão de Marsden e Townley (1998), a saber:

*os que atuam no mundo prático freqüentemente orgulham-se de sua imunidade à teoria e alguns acadêmicos orgulham-se de sua distância do mundo prático.*  
MARSDEN E TOWNLEY (1998)

Essa constatação se reveste de singular complexidade ao se refletir sobre a ciência da Administração, inserida no campo geral das Ciências Sociais Aplicadas, na qual o “laboratório” natural é o ambiente de negócios, o qual, em seu dinamismo, refletido em rápidas e crescentes mudanças pode justificar a dicotomia entre a teoria e prática na Administração.

Só numa inversão de papéis é que se pode comprovar a capacidade real dos acadêmicos em criar inovações para depois sejam levadas à práticas efetivas, pois o que se tem como referência, atualmente, são profissionais saindo das organizações e retornando às academias para repercutir conhecimentos práticos aos acadêmicos, os quais, devem refleti-los para conhecimentos mais amplos exigidos pelo mercado.

Essa função, muitas vezes, é exercida nos cursos de pós-graduação em que os alunos, com sua maturidade e experiência, incrementam e aumentam as exigências das práticas em sala de aula em disciplinas aplicadas, o que, muitas vezes, por sua maior complexidade e abrangência levam o professor a elevar o nível de suas próprias qualificações (OLIVEIRA, 1995). Essa interação aluno-professor é fundamental para o desenvolvimento do conhecimento nas Ciências Sociais Aplicadas e na Administração em particular. Um exemplo claro se dá no estudo das Estratégias Empresariais, em que a relação biunívoca entre teoria e prática se mostra presente.

Uma discussão que se apresenta é o papel exercido pelos cursos de pós-graduação em suas várias formas possíveis, ou seja, extensão, especialização, *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* e seus respectivos públicos-alvo. Há que se considerar ainda os objetivos das organizações

ofertantes dessas formas de ensino, como se sabe, fortemente condicionadas ao aparato governamental de regulamentação e controle. Este aspecto transcende ao escopo proposto para o presente artigo.

Pode-se argumentar que não é bastante a oferta de cursos de especialização para universitários recém-formados, os quais, sem experiência real no mercado, poderão agregar valor aos seus conhecimentos pela oportunidade de refletirem sobre os ensinamentos da graduação e “arrumarem” sua cabeça em relação às disciplinas cursadas. No entanto, ao se caminhar na linha da maturidade profissional se constata que a dinâmica das organizações em virtude da competitividade advinda da globalização, dependendo do estágio de vida do discente, seu passado (experiência) já não se mostra mais suficiente, exigindo cada vez mais a necessidade da busca de um conhecimento científico que apóie a tomada de decisões dentro das organizações.

Organização, teoria e prática estão entre os conceitos mais contestados nas ciências humanas e sociais, conforme apontam Marsden e Townley (1998). Reed (1998) afirma que os estudiosos contemporâneos de organização encontram-se numa posição histórica e num contexto social em que as “certezas” ideológicas e os “remendos” técnicos que, outrora eram o apoio de sua “disciplina”, estão sendo questionados e aparentemente já começam a recuar no debate sobre a natureza da organização e quais os meios intelectuais mais adequados ao seu estudo.

Os estudos de teoria organizacional de acordo com a visão de Reed (1998) continuam negligentes quanto à questão das estruturas e lutas de poder dentro das organizações, por meio das quais estas respondem a pressões econômicas supostamente “objetivas” e “neutras”.

As pessoas não têm uma idéia clara e real do porquê práticas passadas não estão funcionando ou o qual poderia ser um novo modelo. Senge (1990) afirma que as formas tradicionais de gerenciar e governar estão se “desmantelando” e acrescenta que não adianta olhar as empresas bem sucedidas no passado, pois, certamente as regras do jogo serão outras (MARSDEN e TOWNLEY, 1998).

Klein (1998), por sua vez, questiona “Há um compromisso de educação continuada no longo prazo em todos os níveis da organização?” A simples presença do treinamento tradicional e de atividades desenvolvidas não é suficiente, deve ser acompanhada de uma propensão clara para aprendizagem, cujo exercício jamais se acaba. “Até onde este compromisso permeia a organização como um todo?”

O compromisso com a prática não deve ser colocado numa relação mutuamente exclusiva com a teoria, de tal forma que ou se teoriza ou se gere, sendo essas duas ações vistas como incompatíveis. Ao se gerir uma organização, está-se inserindo num sistema no qual, coações e procedimentos têm que ser avaliados de uma perspectiva teórica e crítica.

Nesse sentido, Vasconcelos e Vasconcelos (2004) apontam que, embora a teoria e a prática possam ser vistas como perspectivas distintas, isso não implica que sejam vistas como totalmente separadas ou trilhando caminhos paralelos.

O objetivo principal deste estudo é analisar as contestações entre a teoria dos acadêmicos e a prática dos executivos, identificando dentro deste contexto, os motivos que levam os executivos de volta às academias.

O artigo se desenvolve pela análise do referencial bibliográfico identificado, pela descrição da metodologia e da aplicação do roteiro de entrevistas aberto junto a alunos de curso de pós-graduação *Stricto Sensu* da Baixada Santista e pela apresentação dos principais resultados, assim como conclusões e recomendações.

## 2. Organizações, Teoria e Prática

## Organizações

Clegg e Hardy (1998) definem organizações como objetos empíricos, ou seja, ao se identificar uma organização pode acontecer que essa visão pode ser diferente de indivíduo para indivíduo. O sentido empírico indica que se pretende fazer das organizações ao decidir como representá-las num trabalho de pesquisa. A representação, por qualquer método, sempre envolve uma escolha em relação a que aspectos da “organização” se desejam representar e como se irá proceder. Ao mesmo tempo, esses termos de representação são já meios de não ver, meios de não recorrer a outras ações de conversação e, daí, meios de não reconhecer outros atributos possíveis das organizações.

A organização é uma “entidade social composta de pessoas e recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum” (CHIAVENATO, 2000, P.501).

“Uma organização é uma combinação de esforços individuais, que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organização” (MAXIMIANO, 1992).

## Teoria

Gonçalves (2004) apresenta teoria como um conjunto de conhecimentos que explicam objetos, conceitos, variáveis e as relações consubstanciadas entre esses elementos. Uma teoria, portanto, pode estar completa, correta com a pragmática ou mesmo errada. Representa conceitos e relações que procuram traduzir as verdades obtidas e construídas por seus autores, podendo, portanto, ser objetivas ou conter subjetividades, contradições pelas diferenças correntes de pensamento. Teóricos organizacionais depositavam sua fé na organização moderna como a solução universal para o problema da ordem social (PLANT *apud* REED, 1998).

A Teoria Organizacional é sujeita a procedimentos metodológicos comuns, mas que podem ser revisados, por intermédio dos quais modelos e teorias explicativas são negociados e debatidos. A interação e contestação de tradições intelectuais rivais implicam a existência de entendimentos negociados e relacionados a dado contexto e situação histórica, que tornam a argumentação racional possível (REED, 1993).

Embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais ele tem que estar associado ao conhecimento conceitual e este processo de aprendizagem operacional e conceitual tem que ocorrer em todos os níveis da organização, pois não deve haver fronteiras entre os quadros operacionais que detêm apenas o conhecimento operacional e os quadros que detêm o conhecimento conceitual (CASALI *et al*, 1997).

No âmbito acadêmico, as atividades de pesquisa, como mediadoras das relações teoria-prática, possibilitam que, no próprio cotidiano de alunos e professores, vão-se construindo a crítica da ciência e da tecnologia, como formas de saber dominantes numa cultura (PÁDUA, 2007).

## Prática

Gonçalves (2004) argumenta que a prática ou o praticar tem o sentido de experimentar, realizar trabalho e mudar o estado das coisas em um constante exercitar e transformar. É a observação e participação operacional/funcional. É o fazer acontecer para, e com, os fenômenos - é o verbo. A prática realiza trabalho, enquanto a teoria busca explicar as relações que acontecem de forma reflexiva, crítica, analítica e sinteticamente.

Prahalad (1995) afirmou que, se as práticas confirmam teorias (e vice versa) se apresenta um esforço ou contribuição de uma para outra. Testa-se sempre a aderência entre a prática ou fenômeno e a teoria decorrente e proposta, num dueto infundável até que possa ocorrer melhores ajustes que se verificam em uma totalidade.

Dessa forma, entende-se que o sucesso das empresas é definido por meio da criação de formas de inter-relação desses elementos, visando a alcançar três fatores: competências essenciais bem desenvolvidas que servem como ponto de partida para novos produtos; atitude que apóia melhoria contínua na cadeia de valor dos negócios e capacidade de renovar-se ou de revitalizar-se fundamentalmente.

Caberia à academia orientar os estudos para a resolução de problemas práticos por meio de pesquisas, criando assim condições para uma aproximação maior entre elas, de forma a possibilitar o desenvolvimento de cursos e profissionais que atendam às necessidades do mercado de trabalho, incentivando assim um relacionamento mais próximo das empresas com as universidades (Oliveira, 1995), o que é confirmado por Casali *et al.* (1997) ao relatarem um outro aspecto na educação referente à aplicabilidade e ajuste entre aquilo que se ensina e a realidade.

No mundo atual, em que o volume e a complexidade dos conhecimentos aumentam dia a dia, deve-se atentar para ensinar, o que possa vir a ser aplicado, utilizado nos próximos anos, sem esquecer os valores universais de formação das pessoas. Ou seja, além de ensinar o que se reconhece como real e relevante para a inserção no mundo, não abandonar o ensino do que, embora possa parecer teórico num determinado momento, pode colaborar para uma formação mais completa dos indivíduos na direção de sua contribuição para uma sociedade mais justa e pluralista.

### **Relação Indissociável**

Se a prática tem o sentido de experimentar, realizar trabalho e mudar o estado das coisas em um constante exercitar e transformar e a teoria busca explicar as relações que acontecem de forma reflexiva, crítica, analítica e sinteticamente, então, é possível entender que a teoria e a prática possuem uma relação indissociável, no sentido que uma contribui para a outra em uma relação direta, na qual a teoria existente busca explicar os fenômenos (práticas) e recebe desses “*feedback*” para ajustes, fortalecimentos, contraposições, acréscimos e refutações.

De modo cooperativo, as mentes podem converter a teoria em oportunidades. A teoria aplicada traz resultados na prática, prevendo situações que sem a teoria só se apreenderia na prática, ou seja, acarretando prejuízos desnecessários (GONÇALVES, 2004).

Uma analogia, citada por Popper *apud* Alves (2000), apresenta que se pode visualizar o cientista como um pescador e a teoria como um instrumento de pesca e o cientista um pescador “lançando redes e recolhendo os mais inesperados espécimes, neste mar infinito da realidade...”. Acrescenta Alves (1996), que é evidente que nem as redes dos pescadores, nem as redes dos cientistas, caem dos céus e elas têm que ser construídas e finaliza dizendo que o pescador faz suas redes com fios, o cientista faz suas redes com palavras. Estas redes construídas com palavras têm o nome de teorias.

Essa analogia permite entender que a teoria sem a prática ou vice versa em nada se contribui para o conhecimento, pois uma está atrelada a outra de forma indissociável.

O profissional precisa atualizar-se, assimilando os avanços do conhecimento, da mesma forma, o pesquisador que atua no âmbito das academias pode necessitar, por exemplo, de cursos para assimilar a notória expansão tecnológica na área de informática (OLIVEIRA, 1995).

Abrahim (2008) afirma que a aproximação entre a teoria e o mercado, ou seja, a teoria e a prática se dá por meio da consulta empresarial ao meio acadêmico, em busca de soluções,

derrubando entraves comunicativos nas intermediações intelectuais e, simultaneamente, propiciando a evolução das correntes de pesquisa ao conceder espaço a metodologias como à pesquisa ação.

Campomar (1991) criticou a alternativa de uso da análise de casos ou jogos de empresa para aproximação da teoria à prática ao considerar que “estas simulações... servem apenas para proporcionar aos alunos ilustrações de como conceitos e os modelos podem ser aplicados e de como isto pode ajudá-los ao agir em determinadas situações”. No entanto, o autor argumenta que a exposição a conceitos fundamentais para a Administração pode aprimorar a gestão das organizações e que a experiência, embora importante, apresenta o viés de se repetir práticas passadas e a contribuição da academia na Administração deve se dar para o enfrentamento de situações presentes e de preparação para um futuro, muitas vezes, incerto.

## Conhecimento

Gonçalves (2004) contextualiza que o conhecimento científico difere de outras formas de conhecimento (conhecimento popular, filosofia, religião, misticismo etc) porque, além de buscar a verdade (ou dela se aproximar), ou, pelo menos, ter compromisso com a verdade possível (isto é, com o que nos pareça verdadeiro), o conhecimento científico precisa ser racional, objetivo, sistemático, geral, acumulativo, comunicável, compartilhável, verificável, falível, útil, aberto, aceito. A idéia de racional implica que o conhecimento científico precisa ser lógico, dedutivo, fazer sentido, e ser contextualizado e seus meios devem se ajustar à sua finalidade.

Conhecer e utilizar ferramentas teóricas permite a organização prever problemas, detectar oportunidades e automaticamente alcançar o crescimento e, conforme Senge (1990), o processo permanente de aprendizado nas companhias exige atenção aos ventos da transformação, diálogo e pensar compartilhado, ou seja, a reflexão sobre a teoria demanda a iniciativa e o entusiasmo dos gestores.

Drucker (1993) define o conhecimento como um recurso essencial. Dessa forma, muitas organizações focam sua atenção para habilidades criativas, valor, atitudes, motivação, diferenças individuais, bem como outros aspectos intangíveis. Esta mudança de postura, aliada a outros fatores, constrói o capital intelectual das empresas.

As significativas inovações e transformações que estão ocorrendo nas últimas décadas têm exigido novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo e, estas alterações na economia mundial são retratadas como um período de transição, “passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade baseada no conhecimento” (DRUCKER, 1995).

Diante de tantas e rápidas transformações, o aprendizado obtido academicamente pode se tornar obsoleto, devendo ser revisto e reciclado pela educação contínua. A educação continuada qualifica e atualiza profissionais que ocupam funções em organizações, com vistas a mantê-los constantemente atualizados para conviverem com as mudanças e se anteciparem a ela (OLIVEIRA, 1995).

Além disso, podem surgir demandas de mercado, que obriga as instituições acadêmicas a rapidamente se capacitar e ofertar novos conhecimentos especializados. Um exemplo dessas inovações e transformações foi a rapidez com que as instituições de ensino localizadas na Baixada Santista se estruturaram para atender a demanda por profissionais na área de petróleo e gás gerada pela expectativa de oportunidades de emprego futuro.

Notícia veiculada no Jornal A Tribuna *Online* de 06/05/2009 divulgou que no ano de 2009 foram abertas 1.405 vagas para o curso de petróleo e gás, sendo 325 vagas na Universidade Santa Cecília - Unisantia, 270 vagas na Universidade Católica de Santos UniSantos, 250 vagas na Unimonte, 100 vagas na Universidade Metropolitana de Santos - Unimes e 460 vagas na Universidade Paulista – Unip-Santos, indicando seu empenho na

preparação e qualificação de profissionais, ao encontro do seu papel de indutoras do desenvolvimento regional, conforme apontam Peleias *et al.*, 2007.

“A Instituição de Ensino Superior (IES) exerce papel relevante na sociedade, ao contribuir para formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres, e profissionais eficazes em suas áreas de atuação. Para cumprir esse papel, as IES precisam conhecer o perfil profissiográfico exigido pelo mercado de trabalho de seu ambiente. Este conhecimento, expresso nas habilidades e competências requeridas, permite que as IES ajustem as grades curriculares e conteúdos de seus cursos às demandas do mercado de trabalho” (PELEIAS *et al.*, 2007).

Outra ação que mostra a determinação em atender o mercado foi a implantação de laboratório de Processos de Exploração de Petróleo pela Unisantos, o laboratório irá propiciar um aprendizado diferenciado, com *software* exclusivo que simula todos os processos de exploração de petróleo (Jornal da Baixada Santista de 21/08/2009).

### **Sobrevivência Profissional**

Os gestores são líderes com discernimento e influência nas organizações em que trabalham. Estes líderes podem implantar idéias novas e descobertas reveladas pela pesquisa e teoria organizacional (CHENG e MCKINLEY *apud* MARSDEN, 1996). O negócio é conduzido pelas decisões de gestão que podem ser melhoradas pela educação e treinamento dos gestores.

As empresas, segundo Gonçalves (2004), por razões de pressão na tomada de decisões para competirem e sobreviverem, obrigam seus executivos a decidirem sem uma fundamentação teórica as ações. As novas condições sociais, tecnológicas e organizacionais colocam em cena a educação permanente, quer seja para reciclar a força do trabalho para o meio empresarial em conteúdos específicos, quer seja para propiciar formação cultural (OLIVEIRA, 1995).

No mundo competitivo atual, como se sabe, já não existe mais garantia de emprego, o que a organização e as pessoas envolvidas podem e devem fazer é buscar sua empregabilidade, ou seja, adquirir capacidade de emprego para novas necessidades, internas e externas e as dificuldades impostas por esse novo contexto.

Em outras palavras, esta situação nova mostra a diferença entre educação, formação e treinamento, em que a educação pode ser entendida como o início do processo do desenvolvimento do indivíduo, quando ocorrem os primeiros níveis de ensino, formação é o complemento da educação básica, é a adaptação do profissional à evolução de sua profissão, da tecnologia ou das novas formas de gestão e treinamento, que é a formação para exercer corretamente uma função ou tarefa dentro da organização. Sem educação, formação e treinamento, pode haver emprego, mas os profissionais não terão empregabilidade (CASALI *et al.*, 1997).

Diante do exposto é possível induzir que o motivo de profissionais estarem voltando à academia estaria ligado ao fato de se encontrarem desconfortáveis na confrontação de conhecimentos teóricos que se mostram limitados ou por demais conservadores ou tradicionalistas para as inúmeras situações do dia-a-dia que exigem a tomada de decisões em um ambiente competitivo que não permite a possibilidade de equívocos.

Outra questão estaria ligada à constatação que os acadêmicos na sua aproximação a produções científicas existentes no país e no exterior têm a possibilidade de reflexão e transformação das situações diárias da rotina profissional em cursos de ação justificados e viáveis, ao passo que, a ação gerencial, praticamente, não permite tempo para pesquisa e, o profissional se vê, muitas vezes, compelido a recorrer somente à sua experiência, senso crítico



ou informações veiculadas na mídia em geral, as quais têm confiabilidade limitada ao conter vieses associados aos meios de divulgação.

### 3. Metodologia do Estudo

Este estudo se caracteriza como exploratório e descritivo composto por revisão bibliográfica sobre o tema e aplicação de roteiro de entrevistas fechado junto a alunos de curso de pós-graduação *Stricto Sensu* da Baixada Santista. Assim, a metodologia de pesquisa exploratória tem por finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar idéias e conceitos, de forma a tornar mais explícito o tema abordado (GIL, 1999). Mattar (1999) aborda que ela provê ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema em estudo, utilizando métodos como levantamento bibliográfico e documental sobre o assunto abordado.

O objetivo proposto foi identificar um alinhamento entre o que os autores escrevem sobre relação teoria e prática e o que se identifica numa organização e seu reatamento na academia, tendo em vista melhor entendimento da questão. A premissa subjacente é de que a inter-relação entre esses dois ambientes, ou seja, o empresarial e o acadêmico, fará com que ambos se desenvolvam numa solução sinérgica e simbiótica, a par dos tempos e objetivos diferenciados.

Assim, a par da fundamentação teórica analisada aplicou-se um roteiro de entrevistas aberto e não-disfarçado junto a alunos de pós-graduação da Baixada Santista, os quais, responderam, as questões fechadas, assim como, prestaram depoimentos sobre o tema da pesquisa. Essa questão aberta foi analisada, sendo que as respostas foram categorizadas e serviram de base para a análise dos resultados apresentados.

Os alunos foram contatados pelos pesquisadores em sala de aula e as respostas não foram identificadas e tomou-se o cuidado de reforçar o aspecto acadêmico da pesquisa, não se identificando os respondentes, que constituíram o universo dos alunos regularmente matriculados e a aplicação foi feita durante uma semana durante o período de aulas, de comum acordo com os responsáveis pelas disciplinas que concordaram com a prática.

Note-se que, embora tenha se conseguido abordar o universo dos alunos regulares, a pesquisa tem como limitação o fato de se concentrar a alunos do *Stricto Sensu*, o que por sua vez, tem como vantagem identificar-se sua percepção num universo que parte da aceitação do conhecimento acadêmico como relevante para a prática gerencial. Ou seja, entende-se que esse fato vá ao encontro do objetivo da pesquisa, ou seja, de verificar a contradição percebida a partir da literatura na inter-relação teoria e prática na Administração.

### 4. Resultados da Pesquisa de Campo

Desse modo, buscou-se levantar e conhecer as opiniões e percepções dos alunos de pós-graduação, visando identificar e avaliar sua percepção sobre eventual dicotomia ou contradição entre a teoria da academia e a prática de profissionais nas organizações.

Observou-se, a partir dos resultados obtidos que os alunos ingressam nas academias por se preocuparem com seu desenvolvimento profissional para enfrentamento da concorrência no mercado profissional, com o objetivo de garantir suas condições de empregabilidade e sobrevivência e em relação aos seus objetivos, foi evidenciado que a maioria visa a habilitação e capacitação para lecionar, o que, segundo as respostas coletadas as expectativas são alcançadas.

Quando questionados sobre a existência ou não da relação entre a teoria da academia e a prática que acontece na empresa, as respostas indicaram a percepção que existe uma lacuna que ainda não foi preenchida, que esta distância do que se aprende na academia e do que se necessita para atender ao mercado só vai se amenizar por uma aproximação maior entre as

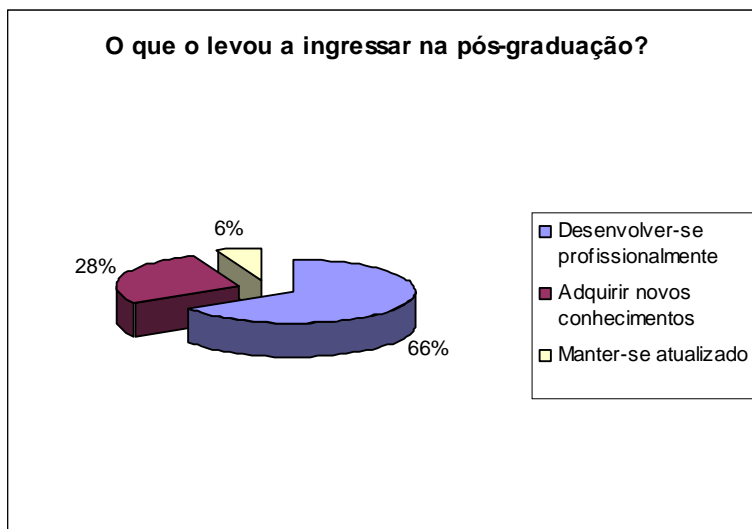
duas instâncias. É interessante reproduzir um dos depoimentos: “É difícil de compreender a resistência das empresas em se abrirem para pesquisa e, ainda mais, por que, quando o fazem se, exigem sigilo ou restrição às informações prestadas, algumas vezes, que constam de seus sítios institucionais”.

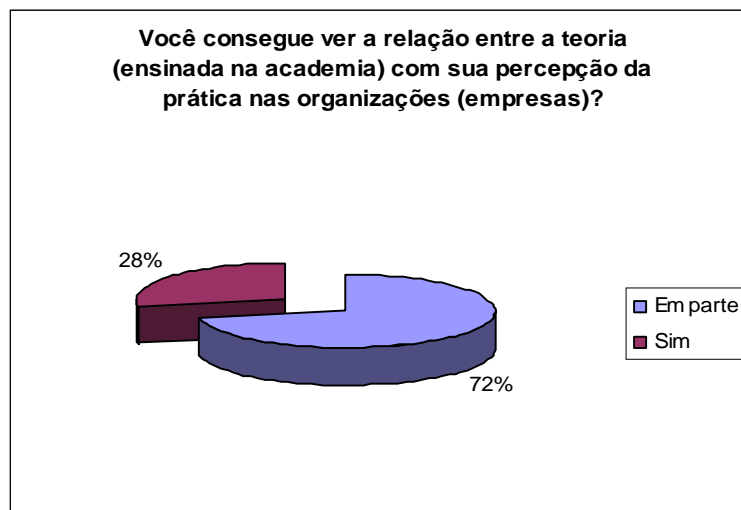
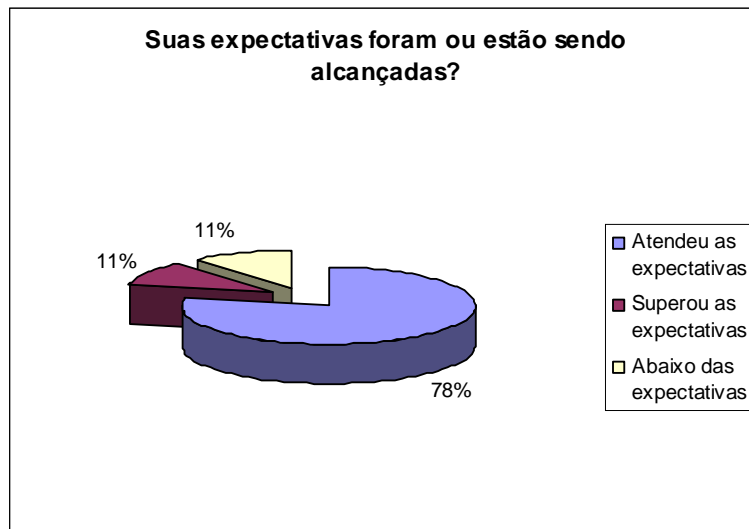
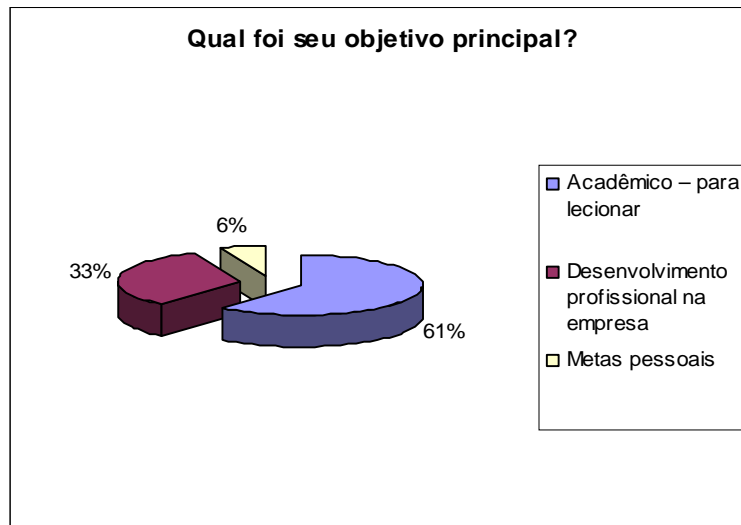
Segundo o relato dos alunos entrevistados, as especializações voltadas para o mercado são interessantes para quem já tem alguma vivência profissional, e a pós-graduação *Strictu Sensu* seria mais voltada para a carreira acadêmica ou de pesquisador, pois o mercado de trabalho ainda não valoriza a habilitação acadêmica mais formal.

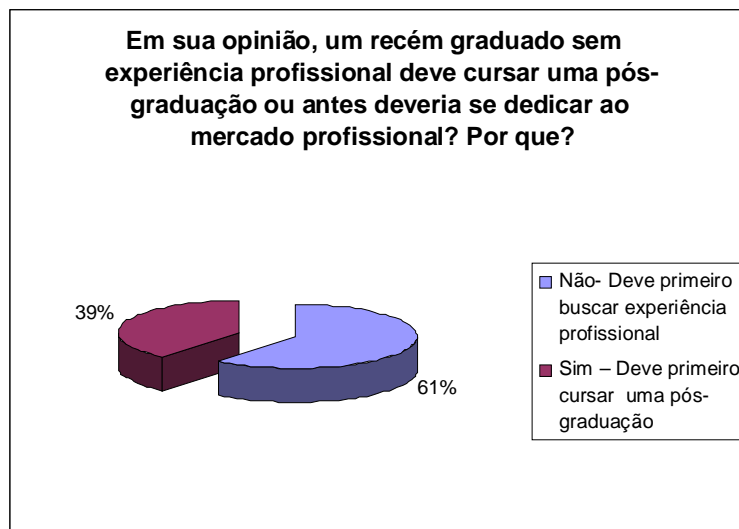
Nas respostas dos alunos, ficou evidenciado que dependendo do segmento, existem situações onde o fato (prática na organização) ocorre muitas vezes antes da existência de estudos e pesquisa e por isso, muito delas são desenvolvidas mais para explicar o acontecido do que prever, desenvolver ou, até mesmo, prescrever.

Os alunos afirmaram que os cursos devem ser revistos para atenderem mais as organizações, pois apesar da busca da fundamentação e desenvolvimento teóricos serem bastante importantes, na Administração, em especial, não se pode deixar de considerar as ações e problemas do dia-a-dia e a necessidade de respostas rápidas das organizações, pois ainda que seja com curso voltado para a pesquisa e docência, ainda é necessário um olhar atento e, em tempo real, para as organizações, pois, serão estas que devem ser afetadas pela aplicação dos resultados do aprendizado final.

A seguir, apresentam-se, a título de ilustração, as perguntas fechadas e a tabulação das respostas obtidas:







A aplicação da questão aberta se mostrou interessante ao propiciar aos entrevistados a oportunidade de prestarem declarações sobre sua visão de que as eventuais contradições entre teoria e prática se apresentam mais como desafios para ambas as partes, ou seja, a academia se aproximando e, na medida do possível replicando as situações organizacionais e para as organizações o desenvolvimento de postura efetiva de apoio à pesquisa, não se restringindo a pontuais e restritos trabalhos no campo da consultoria.

Outra constatação é a da necessidade de se buscar teorias ou “modelos” para a abordagem das características específicas das organizações brasileiras, com suas particularidades nacionais, regionais e locais e, ainda, de enfrentamento da competição global como ator real na condição de organizações de um país emergente e cada vez mais importante no concerto das nações em setores estratégicos para o comércio mundial.

## 5. Conclusões e Recomendações

O presente estudo está longe de esgotar o tema ou as análises acerca da relação entre teoria e prática, mas permite concluir que, para que essa relação tenha um efeito produtivo, precisa ser aceita por ambas as partes como fator básico e não complementar, na busca de uma sinergia de conhecimento racionalizado e que obedeça os ditames da ciência e sua aplicação nas práticas do ambiente organizacional.

Ficou evidenciado que os motivos principais que levam o profissional de volta a academia são a busca constante de aprimorar conhecimentos para utilização na vida profissional, de modo a garantir melhores oportunidades de trabalho diante da competitividade cada vez acentuada no mundo dos negócios.

Assim, por um lado, profissionais buscam a academia para suprir as organizações com conhecimento considerado necessário para as condições concorrenciais do mercado atual, buscando explicações e apoio para o novo cenário global competitivo e, por outro, usufruir de um local de consolidação e reflexão que já não encontram na lide exaustiva nas organizações.

As transformações das condições de competição se apresentam extensas e rápidas e têm suas causas de origem endógena ou exógena, como indica o exemplo da determinação com que as universidades da Baixada Santista se estruturaram para atender a demanda por cursos voltados para o setor de petróleo e gás na região, demonstrando estarem preocupadas com sua

participação no mercado de ensino regional ao encontro de sua responsabilidade em relação à formação de profissionais para o mercado de trabalho.

Ficou também evidenciado que a aproximação ao ambiente acadêmico permite ao profissional o acesso as produções científicas de forma a contagiá-lo o suficiente para o despertar do interesse de buscar mais conhecimento e respaldo científico para questões nas organizações, mantendo assim a relação de confiança e suas condições de empregabilidade, pois conforme Vasconcelos e Vasconcelos (2004), grande parte do que se publica academicamente pode ser caracterizado como de relevância e de interesse ao mundo da prática administrativa.

No entanto, a lacuna se manterá e os acadêmicos poderão continuar a ver o mundo dos profissionais como um conjunto de práticas questionáveis ou equivocadas e os profissionais continuarão a ignorar a produção científica simplesmente porque o jargão utilizado lhes é literalmente incompreensível ou considerado por demais teórico e desprovido do senso da realidade.

Uma das formas de aproximação é a da extensão da atuação das universidades às empresas, de modo a abri-las para a pesquisa e assim conscientizá-las da importância da prática e na inter-relação entre profissionais envolvidos comprometê-los com os prazos e requisitos do mundo organizacional

O resultado do questionário aplicado aos alunos de pós-graduação evidenciou que 28% consideram a existência de uma relação entre o que aprendem e o que vivenciam profissionalmente, entretando 72% dos entrevistados entendem que esta relação é parcial, o que só será reduzido se ambas as partes identificarem pontos e objetivos em comum na direção da “sinergia entre a academia e a organização”, conforme afirmou um dos respondentes. Ficou evidenciada a preocupação em manter-se atualizado e com o desenvolvimento profissional e que, apesar da importância de uma formação continuada, a percepção dos respondentes foi de que seria desejável, que os profissionais voltassem aos estudos após adquirirem experiência profissional, pois, assim, “o valor agregado de uma especialização seria mais bem aproveitado”, conforme afirmou um respondente.

Este estudo exploratório indicou ainda a extensão das pesquisas de modo a abranger uma população maior de respondentes, os quais devem incluir alunos dos cursos de *Lato Sensu* e, desejavelmente, identificar-se nas organizações por pesquisa junto a profissionais sua percepção em relação ao tema.

A partir dessas constatações, propõe-se a busca constante de alternativas de convivência entre as organizações e a academia mais harmoniosa e integrada na busca de uma sinergia em prol do desenvolvimento intelectual e profissional dos indivíduos, na direção do aprendizado e na convicção que, apesar da dicotomia entre as formas de expressão e tempos de ação é na inter-relação entre a teoria e prática se produz e se desenvolve a prática gerencial no país.

### Referências bibliográficas

ABRAHIM, Gisele Seabra. *A importância dos Estudos Organizacionais no contexto da Gestão das Organizações: Tendências e Perspectivas de Novos Paradigmas*. Disponível [http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_importancia\\_dos\\_estudos\\_organizacionais\\_no\\_contexto\\_da\\_gestao\\_das\\_organizacoes\\_tendencias\\_e\\_perspectivas\\_de\\_novos\\_paradigmas/21515](http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_dos_estudos_organizacionais_no_contexto_da_gestao_das_organizacoes_tendencias_e_perspectivas_de_novos_paradigmas/21515). Acesso em 12/09/2009.

A TRIBUNA ONLINE. *Universidades oferecem 1405 vagas no curso de petróleo e gás*. 06/05/2009. [http://atribunadigital.globo.com/bn\\_conteudo.asp?cod=411169&opr=716](http://atribunadigital.globo.com/bn_conteudo.asp?cod=411169&opr=716), acesso em 12/09/2009.

ALVES, Rubem. *Filosofia da Ciência – Introdução ao Jogo e suas Regras*. 2º Ed., São Paulo: Edições Loyola, 2000.

- BAIXADA SANTISTA, *Jornal da Unisantos inaugura laboratório inédito de processos de exploração de petróleo*. Veiculado em 21/08/2008. Acesso em 12/09/2009.  
[http://www.jornalbaixadasantista.com.br/conteudo/petroleo\\_laboratorio\\_gas2009.asp](http://www.jornalbaixadasantista.com.br/conteudo/petroleo_laboratorio_gas2009.asp)
- CAMPOMAR, Marcos C. *Administração: A teoria e a prática*. *Jornal da Usp.*, v.-, p.2 - , 1991.
- CASALI, Alípio, *Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem/ org.* Alípio Casali. *et al.* – São Paulo: EDUC, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
- CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia. *Introdução: Organização e Estudos Organizações*. In \_\_\_\_\_ *Handbook de Estudos Organizacionais, Reflexões e Novas Direções*. Organizadores da edição Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord. Vol. 2. São Paulo. Atlas, 1998.
- DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo. Pioneira, 1993.  
\_\_\_\_\_. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo. Pioneiras, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisas Sociais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, Carlos Alberto. MEIRELLES, Anthero de Moraes. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para a economia baseados em conhecimento*. Rio de Janeiro. Qualitymark, Ed. 1998.
- MATTAR, Fauze N.. *Pesquisa de Marketing.: Metodologia, Planejamento*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- MARSDEN, Richard. TOWNLEY, Bárbara. *A Coruja de Minerva: Reflexões sobre a Teoria na Prática*. In \_\_\_\_\_ *Handbook de Estudos Organizacionais, Reflexões e Novas Direções*. organizadores da edição Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord. Vol. 2. São Paulo . Atlas, 1998.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. *Introdução á Administração*. 3º edição- São Paulo. Editora Atlas, 1992.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. 3. ed.rev. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- OLIVEIRA, Fátima Bayna de. *Pós-graduação: Educação e Mercado de trabalho*. Campinas. São Paulo, SP; Papyrus, 1995.
- PÁDUA, Elisabeth Matallo Marchesini de. *Metodologia de Pesquisa- Abordagem Teórica-Prática*. 13ª. Edição. Editora Papyrus. 2007.
- PELEIAS, Ivan Ricardo, GUIMARÃES, Paulo Cezar, SILVA, Dirceu da., ORNELAS, Martinho Maurício G. de., *Identificação do perfil Profissiográfico do profissional de contabilidade requerido pelas empresas de contabilidade em anúncios de emprego na região metropolitana de São Paulo*. 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade em prol do desenvolvimento. Área Temática: Contabilidade para Usuários Externos. Disponível em <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos72007/248.pdf>. Acesso em 12/09/2009.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL G. *Competindo pelo Futuro*. São Paulo-Campinas, 1995.
- REED, Michael. *Teoria Organizacional: Um campo Historicamente Contestado*. In \_\_\_\_\_ *Handbook de Estudos Organizacionais, Reflexões e Novas Direções*. Organizadores da edição Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord. Vol. 1. São Paulo, Atlas, 1998.
- SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1999.

VASCONCELOS, Flávio Freitas Gouveia de, VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de (orgs.). *Paradoxos Organizacionais: Uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.