



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# FILOSOFIA RELATIVISTA NA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS

Leonardo Lopes dos Santos  
leonardo.sedevacante@bol.com.br

**Resumo:** O artigo em questão aborda o assunto relacionado com uma corrente filosófica denominada relativismo, na qual no âmbito da administração está presente na teoria da contingência, influenciando as pessoas fora e dentro das organizações, comprometendo suas decisões e conseqüentemente toda a sua estratégia. Tal pensamento exclui a verdade absoluta, atribuindo que tudo é relativo, que na administração todos os princípios normativos e universais devem ser substituídos constantemente. Pensamentos de Kant, Hume e Berkeley são mencionados, caracterizando como ponto de partida desse tipo de filosofia. Ao longo do artigo, depara-se também com argumentos relacionando o Relativismo com as decisões tomadas por empresas como Apple, Benetton, Coca-Cola, na qual por não embasarem tais decisões cientificamente, deixando-se levar pela emoção, intuição, acabaram tendo prejuízos em seus empreendimentos.

**Palavras Chave:** Relativismo - Teoria - Contingência - Organizações - Estratégia



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

Compreende-se, que no âmbito empresarial, as empresas são consideradas pessoas, denominadas pessoas jurídicas. Cada empresa é constituída por um proprietário, ou em alguns casos, por vários proprietários. O proprietário ou proprietários tem suas convicções, seus valores, sua cultura, suas motivações, emoções, ou seja, características que querendo ou não, afetará as empresas, pois é ele que é munido da autoridade máxima da organização. É evidente que cada empresa tem a sua personalidade própria, a sua vida própria, porém as características do seu dono se entrelaçam em suas características próprias, de modo que, a empresa refletirá o dono. Portanto, as intuições, as motivações, entre outros, estão presentes nas organizações e desta forma podem ser uma aliada ou não. Muitas empresas acabam agindo somente pela emoção, pela intuição, tomando decisões que, na verdade, não era o melhor caminho. Por questões de rivalidade, orgulho, e entre outros motivos, perdem ou até mesmo deixam de ganhar, oportunidades de suma importância para o seu crescimento e sobrevivência. O resultado de tudo isso, é a perda de funcionários altamente qualificados, redução desnecessária do quadro de pessoal, ocasionando cancelamento de pedidos por falta de mão de obra para o cumprimento do programa, enfim, por não quererem raciocinar em cima dos fatos e da realidade, resta sofrer as consequências de tais atos, comprometendo assim todo o âmbito estratégico da organização.

Entende-se, que todo esse modo de agir é proveniente do que será abordado a seguir, o relativismo, uma corrente filosófica extremamente prejudicial para a vida das pessoas e das empresas. O mal pode ser bem, as trevas transforma-se em luz, o injusto passa a ser considerado justo, enfim, uma inversão radical de princípios. Desta forma, as empresas, as pessoas, acabam preferindo a mentira à verdade. Os valores fundamentais passam a ser substituídos por outros que na realidade não são, ou seja, a razão, a lógica, a objetividade, desaparece de forma radical das pessoas e conseqüentemente das empresas. A cada dia que passa, pessoas ingressam em suas dependências com esses pensamentos, influenciando nas decisões, na maneira de administrar. O mal deve ser cortado na raiz, pois caso contrário crescerá novamente. Diretores, gerentes, supervisores contaminados com tais pensamentos, comprometerão a estratégia das organizações.

## 2. O RELATIVISMO

Pode-se dizer que o relativismo originou-se nos pensamentos de Hume, Kant e Berkeley. Apesar de alguns pontos divergentes nos argumentos uns dos outros, verifica-se de forma evidente e clara um fator em comum: Ambos excluem a razão, dando lugar à percepção, a observação, a intuição humana. A verdade ou falsidade é obtida por meio do que cada um percebe ou observa em meio aos fatos e objetos. Em seus pensamentos, a ontologia cede lugar para a imaginação, a experiência real se reduz a uma experiência baseada nos sentidos humanos, a objetividade não existe e, sim, a subjetividade. Esta forma de ver os fatos e objetos desses filósofos, na qual muitos dão credibilidade, é o que será tratado a seguir.

### 2.1 DAVID HUME

Hume nasceu na escócia em Edimburgo em 1711. Pertencia a uma família rica, fez bons estudos em colégios excelentes, cujo um de seus professores, na área de física, era um cientista discípulo de Newton.

Hume pensava que nenhum conhecimento pode ser obtido pela razão, mas somente pela experiência. Por mais que a pessoa tenha fortes habilidades intelectuais, nunca por inferência de seus raciocínios poderá chegar a um conhecimento objetivo sem passar pela experiência.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



“(…) se quisermos satisfazer-nos a respeito da natureza desta evidência que nos dá segurança acerca dos fatos, deveremos investigar como chegamos ao conhecimento (...) Ousarei afirmar, como proposição geral, que não admite exceção, que o conhecimento desta relação não se obtém, em nenhum caso, por raciocínios *a priori*, porém nasce inteiramente da experiência quando vemos que quaisquer objetos particulares estão constantemente conjuntados entre si” (HUME, 1748).

Este modo de conhecer o desconhecido baseando-se em operações sensitivas fez com que Hume iguala-se o homem aos animais. Um ser racional agora é irracional. Segundo Hume (1748), (...) parece evidente que os animais como os homens, aprendem muitas coisas da experiência e inferem que os mesmos eventos resultarão sempre das mesmas causas. Por exemplo, o ser humano evita o fogo porque acumulou em outras experiências passadas que o fogo queima, assim como os animais fazem. É uma forma de instinto, onde o homem como os animais possuem em comum. O fato de o homem evitar o fogo, não é porque com a razão, entende que a sua frente está algo que irá machucá-lo, mas por causa de seu instinto animal, na qual o lembra, que circunstância semelhante o fez acreditar que o fogo o queimará.

## 2.2 IMMANUEL KANT

Kant nasceu em uma cidade da Prússia Oriental, no ano de 1724. Seus pensamentos distanciavam-se dos de David Hume no que se refere ao conhecimento que é obtido somente pela experiência, sem a razão. Kant achava que a experiência e a razão são fundamentais para a obtenção do conhecimento. Apenas concordava com Hume, no fato do conhecimento resultar das impressões humanas, da percepção.

“Com efeito, se dessas experiências retirarmos tudo o que pertence aos sentidos, ainda ficam certos conceitos primitivos e os juízos deles derivados, conceitos e juízos que devem ser formados inteiramente *a priori*, isto é, independentemente da experiência, pois que, graças a eles, acerca dos objetos que aparecem aos nossos sentidos se podem dizer ou pelo menos se julga poder dizer, mais do que ensinaria a simples experiência (...)” (KANT, 2001).

Entretanto, ao mesmo tempo em que Kant defende a razão, também a anula. Sua razão é baseada na intuição humana, no que cada indivíduo acha e não o que realmente é. Kant em seus argumentos quer ir contra a lógica, não distingue entre certo e errado. Segundo Kant (2001), é pela experiência que se inicia o processo de obtenção do conhecimento, mas é a intuição humana que finalizará todo o pensamento. Immanuel Kant afasta-se completamente da realidade dos fatos e objetos. A pessoa substitui o ver pelo ser, como Johas diz: “O ver substitui o ser, o ser objetivo torna-se o ser aparente, a forma sensível subjetiva”. (JOHAS, 2008:23) A ciência racional, que deve fornecer um conhecimento objetivo, passa a ser subjetiva, ou seja, o que cada um percebe a respeito dos fatos e objetos.

## 2.3 JORGE BERKELEY

Berkeley nasceu em 1685 em uma cidade localizada na Irlanda. Apesar de ser Irlandês, é pertencente a uma família inglesa, fez bons estudos, formando-se em mestre de artes em 1707. Mais tarde, Jorge Berkeley também se tornou bispo anglicano.

Verifica-se, que os pensamentos de Berkeley baseiam-se na percepção, esta também encontrada em Hume e Kant. O conhecimento das coisas volta-se para o que cada um identifica como correto. Como Johas diz: “(...) Logo a verdade seria relativa aos sujeitos e não aos objetos” (JOHAS, 2008:93). O mundo real nada pode transmitir de objetivo e, sim, como nos pensamentos de Berkeley, ideias provenientes do mundo das ideias.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGeT**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Compreende-se, que Jorge Berkeley pensava semelhante à Platão. Tudo o que os indivíduos veem são apenas ideias, resultantes do mundo das ideias. Nada que existe no mundo é real, tudo é meramente associado a um conjunto de ideias.

Contudo mediante a tais argumentos, entende-se que o Relativismo é um pensamento filosófico que afirma não existir verdade absoluta. Tudo se torna relativo mediante as circunstâncias, os tempos, os lugares.

O relativismo é uma doutrina que prega que algo é relativo, contrário de uma ideia absoluta, categórica. Segundo Wikipédia (2009), atitude ou doutrina que afirma que as verdades (morais, religiosas, políticas, científicas, entre outros) variam conforme a época, o lugar, o grupo social e os indivíduos de cada lugar.

A verdade não é transcendente aos tempos e lugares, e, sim, mutável. “Assim podemos concluir que o Relativismo é um termo filosófico que se baseia na relatividade do conhecimento e repudia qualquer verdade ou valor absoluto. Todo ponto de vista é válido”. (WIKIPÉDIA, 2009)

Nota-se, de forma clara, como esse pensamento é contraditório, pois afirmar que tudo é relativo é o mesmo que alegar que essa afirmativa também é relativa. Nagel menciona isso em uma de suas obras de defesa da razão, apesar de alguns pontos duvidosos em seus pensamentos.

“Para dizê-lo esquematicamente, a reivindicação tudo é subjetivo, só pode ser um disparate, pois ela própria precisaria ser ou subjetiva ou objetiva. Mas ela não pode ser objetiva, já que, neste caso, se verdadeira, seria falsa; e não pode ser subjetiva, porque então não poderia promover nenhuma reivindicação de que ela é objetivamente falsa” ( NAGEL, 1998:23).

É evidente, que ao afirmar tal proposição, estaria mencionando uma verdade, então a verdade existe e não é relativa como dizem.

### **3. A TEORIA DA CONTINGÊNCIA NAS EMPRESAS**

Evidencia-se, que antes de comentar sobre a teoria da contingência, torna-se necessário aprofundar um pouco na questão dos ambientes organizacionais, pois são patamares extremamente interligados entre si. Segundo Chiavenato (2000:596), ambiente é tudo o que envolve externamente a organização. Tudo o que acontece de mudanças no ambiente, afetará as organizações. Porém verifica-se, que esses tais ambientes, são extremamente complexos, abordando que as empresas são obrigadas, por não terem a capacidade de conhecer todas as variáveis existentes, de realizar um mapeamento, seleção e percepção de seus ambientes.

Mapear é discernir, explorar os seus ambientes, aquilo que a envolve externamente e lhe afeta. Por outro lado, selecionar é escolher um de seus ambientes mapeados e aprofundar para melhor conhecê-lo. Chiavenato diz:

“(…) As organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações. Cada organização percebe e interpreta de forma própria e peculiar o contexto ambiental. Isto significa que um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações” (CHIAVENATO, 2000:597).

A percepção é voltada para a individualidade de cada organização, de cada pessoa, pois as empresas são conduzidas por seres humanos.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Entretanto, os ambientes para melhor entendimento são divididos em: Ambiente geral e ambiente de tarefas. Ambiente Geral, ou se preferir, macroambiente, é o ambiente comum a todas as organizações. É aquele que está de certa forma mais externamente a empresa, pois não participa de forma direta em seus processos produtivos. Entre eles pode-se citar: Fatores tecnológicos, legais, políticos, econômicos, demográficos, ecológicos, culturais. Por outro lado, o ambiente de tarefa ou microambiente, é aquele que está mais próximo das organizações, ou seja, dos seus processos produtivos. São eles: Fornecedores, clientes, concorrentes e entidades regulamentadoras. Contudo, após esta análise acerca dos ambientes organizacionais, pode-se entender o que realmente vem a ser a teoria da contingência.

Dentro da abordagem contingencial, estudada na administração, está inserida a teoria da contingência. Segundo Chiavenato (1980:440), contingência significa algo incerto, pode acontecer ou não. A verdade ou falsidade só pode ser conhecida pela experiência e não pela razão. A teoria nasceu de uma série de pesquisas, feitas com a finalidade de identificar qual era o modelo de estrutura organizacional mais eficaz, nas diversas indústrias. Essas pesquisas, cada qual isoladamente, tinha o intuito de analisar se tais indústrias ainda seguiam o esquema de administrar da teoria clássica como: divisão de trabalho, hierarquia, especialização, entre outros.

Dentre as pesquisas realizadas, pode-se citar: Pesquisa de Chandler, onde procurou analisar como a estrutura de empresas como Dupont, GM, e outras, foram constantemente sendo adaptada a sua estratégia. Pesquisa de Burns e Stalker, pesquisa de Joan Woodward e pesquisa de Lawrence e Lorsch, considerada o ponto chave, pois “o nome teoria da contingência derivou dessa pesquisa” (CHIAVENATO, 2000:591)

A teoria da contingência exclui todos os princípios fundamentais da teoria clássica. “Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste constante entre cada organização e o seu ambiente e tecnologia” (CHIAVENATO, 2000:592). Na administração tudo se torna relativo, não existe nada de absoluto. A teoria da contingência abrange as empresas em um sistema aberto, totalmente em interface com o ambiente, contrário a teoria clássica que é fechado. De acordo com essa nova visão, as empresas dependem de seus ambientes para agirem. “Tudo depende das características ambientais relevantes para a organização” (CHIAVENATO, 1980:434). Há uma relação funcional entre o ambiente e as práticas administrativas, porém não uma relação de causa e efeito e, sim, a do se-então, ou seja, se o ambiente encontra-se desta forma, então se faz desta maneira. “Não há uma maneira melhor de organizar e de administrar as organizações” (CHIAVENATO, 1980:442). Contudo, verifica-se de forma clara, como o empirismo está evidente nesta teoria.

#### **4. O RELATIVISMO NA ADMINISTRAÇÃO E NAS EMPRESAS**

Observa-se de forma clara, como os pensamentos relativistas fazem-se presente, desde suas origens até os mais profundos de seus fundamentos na área de administração, na tão conhecida e defendida Abordagem Contingencial e sem dúvida no modo de agir das empresas.

Como visto anteriormente, o relativismo originou-se basicamente com Hume, Kant e Berkeley. Segundo Hume (1748), nenhum conhecimento objetivo pode ser conhecido pela razão e, sim, somente pela experiência. Esse tipo de argumento também está presente na Abordagem Contingencial ao mencionar que:

“A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade

somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão” (CHIAVENATO, 2000:579).

David Hume exclui a razão, a teoria da contingência também. Da mesma forma que Hume igualava os homens aos animais, “a nova concepção de organização” (CHIAVENATO, 1980:442) também faz. O fato de a verdade ser conhecida somente pela experiência, sem a razão, faz dos homens seres irracionais, iguais aos animais. Ora, toda empresa é constituída por pessoas, ou seja, são seres humanos que as conduzem. São eles que tomam decisões, desenvolvem produtos, enfim, com sua inteligência procuram direcionar as empresas para o alcance da excelência. Dizer tal proposição é o mesmo que atribuir que uma empresa é conduzida por um animal irracional.

Ainda nas origens, os pensamentos de Immanuel Kant também estão presentes. Para Kant (2001), a experiência diz o que é, mas não o que deve ser. É a intuição que dirá o que deve ser. Por sua vez a Teoria da Contingência afirma que:

“(…) As organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações. Cada organização percebe e interpreta de forma própria e peculiar o contexto ambiental. Isto significa que um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações” (CHIAVENATO, 2000:597).

Com esta forma de pensar, o mundo exterior nunca transmitirá de forma objetiva um fato e, sim, de maneira subjetiva. O individualismo invade novamente a administração, isto é, a maneira como cada um observa os acontecimentos é o que prevalece. É a subjetividade de Kant presente nas organizações.

O relativismo na administração, não para em suas origens. Verifica-se, que abrange também sobre forma de ceticismo e subjetivismo, são correntes filosóficas que se entrelaçam. O ceticismo aborda “que não se pode obter nenhuma certeza a respeito da verdade” (WIKIPÉDIA, 2009). Por sua vez, a teoria da contingência relata que “(…) não há nada de absoluto nos princípios gerais de administração. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste constante entre cada organização e o seu ambiente e tecnologia” (CHIAVENATO, 2000:592). Nota-se claramente, que segundo essa nova teoria, a certeza não existe. Princípios abordados como universais, devem ser a todo momento questionados. A teoria da contingência, de forma cética, não atribui nenhuma certeza acerca da verdade.

Por outro lado, o subjetivismo “afirma que a verdade é individual. Cada sujeito teria a sua verdade” (WIKIPÉDIA, 2009). Evidencia-se, que esse tipo de pensamento também se faz presente na Abordagem Contingencial, pois está escrito:

“(…) As organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações (…)” (CHIAVENATO, 2000:597).

Entende-se, que na administração não existe dogmas, como na Igreja Católica, mas existem princípios que não podem ser retirados, como por exemplo: “O objetivo imediato e fundamental de todo e qualquer tipo de organização é produzir algo, ou seja, a produção de bens ou serviços” (CHIAVENATO, 2000:179). Princípios como divisão do trabalho, especialização, hierarquia, também são fundamentais para que uma organização alcance seus objetivos. Entretanto, pensamentos como esses, citados acima, preparam o caminho para que proposições como: “(…) não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa.

Tudo é relativo. Tudo depende” (CHIAVENATO, 1980:435), sejam introduzidas nas mentes das pessoas, excluindo seu caráter racional, suprimindo a existência de toda verdade.

Compreende-se, que com o relativismo, de um modo geral, as empresas, e é claro, as pessoas que regem essas empresas, caminham no achismo, em suas intuições, pois sem verdade absoluta, a subjetividade é que prevalece, comprometendo assim todo caráter estratégico das organizações. Edith Wagner, diz:

“A informação é a chave. As empresas tem que sair do achismo e entrar na certeza, o que é mais difícil, mais trabalhoso. Devem ter base de dados e ótimos analistas que saibam criar cenários. De acordo com a professora, a inteligência competitiva consiste tomar decisões com menos riscos através da organização correta de dados” (WAGNER, 2007).

Hoje muitas empresas lançam produtos e em pouco tempo são fadados ao fracasso. “(...) de cada dez produtos lançados apenas um se encontra no mercado após três anos” (ALBUQUERQUE, 2007). Muitas empresas surgem, porém poucas permanecem na competição. Segundo Clancy (2009), um exemplo de empresas que fracassaram com este tipo de ação é a Coca Cola, onde de vários produtos lançados nos últimos quinze anos, nenhum com sucesso. Várias campanhas publicitárias nos últimos vinte anos, nenhuma bem sucedida.

Verifica-se também, que segundo Keegan (2003), a Benetton, uma empresa varejista de roupas globais sediada na Itália, enfrentou momentos turbulentos, simplesmente pelo fato de decidir anunciar campanhas publicitárias globais com certas controvérsias. Anúncios como: uma mão branca e uma mão negra unidas por algemas; uma mulher negra amamentando um bebê branco e o mais triste e abusado, uma freira beijando um padre, são exemplos das campanhas publicitárias divulgadas pela empresa. A empresa que tinha seus resultados financeiros em 1988 e 1993 excelentes, em 1994 viu esta realidade cair surpreendentemente. Mesmo com a opinião de especialistas relacionando tal queda com este tipo de comportamento, a empresa não abriu mão de sua forma de fazer publicidade. Compreende-se, que esse procedimento da empresa está embasado nos seus achismos, nos seus pontos de vista.

Desta forma, verifica-se que a ausência de ciência na administração das empresas é fruto do relativismo, a exclusão da verdade absoluta. As empresas, bem como, as pessoas que as constituem, passam a viver da maneira que desejam. Esquecem que há muito tempo atrás, a administração deixou todo empirismo de lado, adotando metodologias científicas e conduzindo as organizações em virtude da racionalidade. Excluir esta maneira de administrar é retirar todo o seu caráter científico conquistado.

#### 4.1 OS NOVOS PROFISSIONAIS NAS EMPRESAS

Como foi visto, pode-se dizer que o relativismo cresce a cada dia mais na administração e conseqüentemente na formação de novos profissionais que entram para o mercado de trabalho com essa mentalidade, comprometendo assim os negócios das empresas. Esta proliferação do relativismo é ascendente, principalmente pelo fato, de filosofias como essas, fazerem-se presente na ministração do seu estudo. Universidades tomadas e atraídas pelos encantos de seus pensamentos, presentes na já conhecida teoria da contingência. Observa-se, por parte do corpo docente, o entusiasmo em defender a proposição tão querida pelos relativistas: Tudo é relativo, na administração nada é absoluto. Muitas vezes, utilizam desse argumento para defenderem conceitos considerados contraditórios, resultante da própria característica peculiar deste tipo de filosofia. É como Nagel diz:

“O pior de tudo é que esse subjetivismo não é apenas um inconsequente floreado intelectual ou um emblema de elegância teórica, mas uma tática para rechaçar argumentos ou para minimizar as pretensões dos argumentos alheios” (NAGEL, 1998:14).

Nota-se também, que a docência, ao utilizar tal expressão, emprega-o de forma errada, pois confundem o termo relativismo com as verdadeiras relações existentes entre as empresas e seus ambientes. Não distinguem relativismo de relações. É evidente que as empresas relacionam-se com seus ambientes, seja em tecnologia, cultura, economia e entre outros; no entanto não é um relativismo como costumam afirmar, as relações não excluem princípios fundamentais como o relativismo exclui.

Entretanto, por causa desses pensamentos, as pessoas acabam vivendo na mentira, aceitando como verdade que duas expressões completamente opostas são iguais, dependendo somente do ângulo de visão de cada indivíduo, de cada empresa. Com isso, mediante a tais expressões, cria-se grandes polêmicas comprometendo os negócios. Pessoas com vários pontos de vista, argumentos diversos, defendendo e ensinando sem a objetividade e, sim, com a subjetividade.

Evidencia-se, que as empresas de um modo geral, não estão sozinhas no mercado, existem, como visto anteriormente, fatores que as afetam internamente, tais como: cultura, política, tecnologia, entre outros. A teoria de sistemas compreendeu esta realidade, adotando as empresas como um sistema, em que existem vários subsistemas (departamentos, subsidiárias...), sendo todos entrelaçados num macrosistema denominado ambiente.

Após a teoria de sistemas, surgiu então a teoria da contingência, na qual seguiu os mesmos caminhos da teoria anterior, porém de forma errada, excluindo verdades fundamentais. É correto afirmar que as empresas precisam atentar-se para tudo que a envolve externamente, neste ponto a teoria da contingência está correta, porém não uma relação subjetiva como atribui, baseada na percepção, onde “(...) As organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações” (CHIAVENATO, 2000:597), mas uma relação objetiva, com comunicação entre o sujeito (empresa) e objeto (ambiente). O ambiente diz e as empresas compreendem a realidade que está sendo transmitida. Porque “Para o objetivismo, a verdade é a correspondência ou adequação entre a ideia do sujeito conhecedor e o objeto conhecido. A verdade, por isso, é objetiva e não pessoal, nem subjetiva” (WIKIPÉDIA, 2009). A ideia do sujeito é adequada ao objeto conhecido. Um exemplo seria a ideia de uma determinada empresa “X”, lançar um video cassete de dez cabeças. A ideia da empresa deve adequar-se ao objeto, neste caso os consumidores e clientes. O objeto lhe mostra que a realidade atual é DVD's, mídias digitais e que video cassete são aparelhos obsoletos. Desta forma, a empresa conclui que lançar este produto foge da realidade atual e com isso não obterá sucesso. Esta forma de agir é objetiva. Tomar decisões na subjetividade, significaria, que mesmo a empresa sabendo da realidade presente, ousasse lançar o produto.

## **5. ADMINISTRAR: UM ATO CIENTÍFICO**

Segundo Oliveira (2004:47), a ciência é muito importante na sociedade, pois é através dela que ocorrem as descobertas e invenções. Por meio da ciência, o avião, o trem, a energia elétrica, o rádio e muitos outros inventos surgiram. Toda ciência é racional, é lógica, utiliza de métodos e da experiência, para explicar os fatos, os acontecimentos, os objetos, de modo que todos possam entender de forma generalizada. Contudo, a objetividade se faz presente em toda ciência. Aspectos como: a razão, os métodos, a lógica e a experiência, são indispensáveis. No entanto, quando se trata de ciências, a subjetividade, seja através da



intuição, nunca podem prevalecer como a última palavra. Torna-se necessário fundamentar, ratificar tudo o que está sendo proposto.

A administração está inserida nas chamadas ciências sociais. Há estudiosos que questionam o fato, da não objetividade na administração, simplesmente por estar inserida dentro das ciências sociais. Porém, nota-se que a realidade não é essa, porque princípios fundamentais existem dentro da área, tornando-a objetiva. É evidente a existência da subjetividade humana, pois a administração relaciona-se com pessoas, mas nem tudo é subjetivo como dizem, caso contrário, a administração não receberia o título de ciência. Verifica-se, que há tempos atrás, o lado científico da administração não era uma realidade. A administração era totalmente empírica. A razão, a lógica, os métodos, a experiência real, não faziam parte do seu contexto. Com a chegada da abordagem clássica, o panorama da área, começou a adquirir uma imagem nova. “No despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da administração” (CHIAVENATO, 2000: 45). Através de Taylor e Fayol, a administração passou a ser abordada com outro enfoque.

Entretanto, a cada dia que passa, os argumentos científicos da abordagem clássica estão sendo repelidos pelos pensamentos da teoria da contingência. Mediante as suas proposições, a razão, os métodos, a lógica e a experiência real racional, são excluídas, ocasionando assim, distorções no caráter científico e no estudo da administração. Afetando o estudo, as empresas são afetadas, devido aos profissionais que no mercado estão sendo oferecidos.

Dentre esses argumentos um deles é a questão de que: “(...) a verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão” (CHIAVENATO, 2000:579). Neste caso a razão é excluída. As pessoas não possuem mais inteligência necessária para distinguir entre certo ou errado. A realidade de que a ciência “caracteriza-se pelo conhecimento racional, sistemático, exato, verificável e, por conseguinte, falível” (OLIVEIRA, 2004:49), deixa de existir na ciência da administração.

Outra proposição da teoria da contingência é que: “Não há uma maneira melhor de organizar e de administrar as organizações” (CHIAVENATO, 1980:442). Ora, se não existe uma melhor maneira, então não existem métodos. Todo aquele trabalho desenvolvido na administração científica, dizendo que “(...) há sempre um método mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais (...)” (CHIAVENATO, 2000:55), é agora repellido totalmente.

Em qualquer ciência, existe “o estudo de problemas solúveis, mediante método científico” (OLIVEIRA, 2004:50). Verifica-se, que com a teoria da contingência, essa realidade não existe, pois na pesquisa de Burns e Stalker não foram utilizados nenhum método científico. “Empregaram entrevistas intensivas com executivos dessas indústrias, não chegando todavia a utilizar nenhum método de medida” (CHIAVENATO, 1980:445).

Uma terceira proposição que se pode citar é o fato da abordagem contingencial dizer, “que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende” (CHIAVENATO, 2000:585). Relativizar tudo é retirar o caráter lógico da ciência da administração. Sem a lógica, não existe a objetividade, não existe ciência. Toda ciência é uma “forma sistematicamente organizada de pensamento objetivo” (OLIVEIRA, 2004:50).

Considerando uma última proposição, a teoria da contingência diz:



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



(...) na realidade, não existe uma causalidade direta (...), pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Em vez de uma relação de causa e efeito (...), essa relação funcional é do tipo “se-então” (...) (CHIAVENATO, 2000:585).

Entende-se, que toda ciência “trata-se do estudo com critérios metodológicos, das relações existentes entre causa e efeito de um fenômeno qualquer, no qual o estudioso se propõe a demonstrar a verdade dos fatos e suas aplicações práticas” (OLIVEIRA, 2004:47). Excluir essa relação de causa e efeito, retira o caráter científico. A experiência contingencial é baseada nos sentidos e não na razão.

## 6. CONCLUSÃO

Portanto, o relativismo, com essa sua filosofia, acaba interferindo no estudo e no caráter científico da administração, na qual, como vimos, tem um impacto profundo na questão estratégica organizacional. Relativizar tudo, como analisado, é excluir a razão, o entendimento, a objetividade, a lógica, fundamental para o estudo e a prática da administração. Tornar tudo Relativo é fazer com que as empresas, e é claro, as pessoas que conduzem essas empresas, caminhem na emoção, intuição, no achismo, ocasionando perdas significativas.

Por outro lado, entende-se também, que a administração, como mencionado nesse artigo, há muito tempo atrás, deixou de ser empírica e passou a ser considerada ciência. Os métodos, a lógica, a experiência real e a razão, são aspectos fundamentais e não podem ser excluídos. Tornar tudo relativo é caminhar em meio a pontos de vista e não em metodologias, fazendo com que a administração retorne ao passado, onde tudo era realizado somente pela experiência, não havendo assim, nenhuma certeza de como administrar melhor as empresas, isto é, não existindo Ciência.

Com isso, resta apenas a subjetividade das pessoas e das empresas. Aquilo que acham ser correto é o que prevalece. Afetam diretamente os seus negócios, as suas estratégias, a sua vida.

## 7. REFERÊNCIAS

**ALBUQUERQUE, Fábio.** Marketing contra-intuitivo. 18 de Abr de 2007. Disponível em <http://gecorp.blogspot.com/2007/04/marketing-contra-intuitivo.html>. Acesso em 2009.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Teoria Geral da Administração: Abordagens descritivas e explicativas. V.2. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1980.

**CLANCY, Kevin J.** Abaixo a intuição. Disponível em [http://www.carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/fique\\_por\\_dentro](http://www.carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/fique_por_dentro). Acesso em 2009.

**HUME, David.** Investigação acerca do entendimento Humano. Acrópolis, 1748. Disponível em <http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/hume.html>. Acesso em 2009.

**JOHAS, Homero.** As Fraudes e Falsidades do Relativismo de Albert Einstein. Rio de Janeiro: Maia, 2008.

**KANT, Immanuel.** Crítica da Razão Pura. 5. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001. Disponível em <http://www.scribd.com/doc/6967030/Kant-Immanuel-Critica-da-Razao-Pura>. Acesso em 2009.

**KEEGAN, J. Warren, GREEN, C. Mark.** Princípios de Marketing Global. São Paulo: Saraiva, 2003.

**NAGEL, Thomas.** A última palavra. São Paulo: UNESP, 1998.

**OLIVEIRA, Silvio Luiz de.** Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.



**WAGNER, Edith.** Empresas devem sair do achismo e buscar certeza. 12 de Jun de 2007. Disponível em [http://www.amcham.com.br/update/2007/update2007-06-12a\\_dtml](http://www.amcham.com.br/update/2007/update2007-06-12a_dtml). Acesso em 2009.

**WIKIPÉDIA.** A enciclopédia livre: O relativismo. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Relativismo>. Acesso em 2009

**WIKIPÉDIA.** A enciclopédia livre: O ceticismo. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ceticismo>. Acesso em 2009

**WIKIPÉDIA.** A enciclopédia livre: O subjetivismo. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Subjetivismo>. Acesso em 2009.