



Revista de Administração da  
Universidade Federal de Santa Maria  
E-ISSN: 1983-4659  
rea@smail.ufsm.br  
Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Amboni, Nério; Ouriques Caminha, Daniel; Bernardes de Andrade, Rui Otávio;  
Fernandes, Maurício  
ABORDAGEM MULTIPARADIGMÁTICA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS:  
AVANÇOS E LIMITAÇÕES  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 10, núm. 5, 2017,  
pp. 808-827  
Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273454950004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# ABORDAGEM MULTIPARADIGMÁTICA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: AVANÇOS E LIMITAÇÕES

## *MULTIPARADIGMATIC APPROACH IN ORGANIZATION STUDIES: DEVELOPMENTS AND LIMITATIONS*

Data de submissão: 16/01/2014

Aceite: 20/05/2016

Nério Amboni<sup>1</sup>

Daniel Ouriques Caminha<sup>2</sup>

Rui Otávio Bernardes de Andrade<sup>3</sup>

Maurício Fernandes<sup>4</sup>

### RESUMO

O artigo tem por objetivo discutir os avanços e as limitações da abordagem multiparadigmática no desenvolvimento de estudos organizacionais. O modelo dos quatro paradigmas (funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical) propostos por Burrell e Morgan (1979) catalisou a proliferação de perspectivas concorrentes, além de gerar a polarização e a segregação. Cada paradigma é tratado numa perspectiva única, sendo, portanto, incomensurável com outro paradigma, contrariando os estudiosos que defendem a comunicação entre paradigmas. A visão pluralista é relevante, porque incentiva os estudiosos a ver as organizações sob diferentes prismas, para sucumbir à visão reducionista da teoria das organizações, além de favorecer o desenvolvimento de novas perspectivas para a análise organizacional. Todavia, a utilização de paradigmas múltiplos também apresenta limites, já que o pesquisador, ao lidar com diferentes abordagens, pode ficar sem referência ou fundamentação, além de ter, às vezes, dificuldade para se distanciar do paradigma dominante. Todas essas articulações e junções paradigmáticas podem ser feitas, desde que o pesquisador tenha sempre uma referência e uma fundamentação, visando manter a coerência e a consistência do que está sendo pesquisado.

**Palavras-chave:** Paradigmas; Epistemologia; Abordagens epistemológicas; Estudos organizacionais.

---

1 Possui graduação e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade de Santa Catarina, UFSC. Atualmente é professor Associado da Universidade do Estado de Santa Catarina. Atua nos cursos de graduação em Administração Empresarial, especialização e no mestrado profissional em Administração. Florianópolis. Santa Catarina. Brasil. E-mail: amboni30@yahoo.com.br

2 Possui graduação em Administração Empresarial pela Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC, mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS e doutorado em andamento em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC. Florianópolis. Santa Catarina. Brasil. E-mail: Daniel.ouriques@ufrgs.br

3 Possui graduação em Administração de Empresas pela FACULDADE MORAES JÚNIOR, MORAES JR, graduação em Direito pelo Instituto Metodista Bennett, IMB, mestrado em Administração Pública e Governo pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, EBAPE, mestrado em Business in Administration pela Wisconsin International University, WIU, Estados Unidos e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: andrade@novanet.com.br

4 Possui graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC. Atua profissionalmente em uma empresa privada de tecnologia como Gerente de Produção. Florianópolis. Santa Catarina. Brasil. E-mail: mauricioauck@gmail.com

## ABSTRACT

*This paper aims to discuss the developments and limitations of multiparadigmatic approach to developing organizational studies. The model of the four paradigms (functionalist, interpretive, radical humanist and radical structuralist) proposed by Burrell and Morgan (1979) accelerated the proliferation of competing perspectives, besides generating the polarization and segregation. Each paradigm is treated in a unique perspective and therefore incommensurable with another paradigm, against the scholars who defend the communication between paradigms. The pluralistic view is relevant because it encourages scholars to see organizations in different prisms to succumb to the reductionist view of the theory of organizations, and encourage the development of new perspectives for organizational analysis. However, the use of multiple paradigms also presents limits, since the researcher when dealing with different approaches can be without reference or justification, besides sometimes having difficulty to be away from the dominant paradigm. All these joints and paradigmatic joints can be made, provided that the researcher always has a reference and a basis, in order to maintain the coherence and the consistency of what is being researched.*

**Keywords:** Paradigms; Epistemology; Epistemological approaches; Organization Studies.

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais possuem uma identidade múltipla, por serem orientados por diferentes teorias e vertentes que têm guiado os pesquisadores e estudiosos da área na explicação dos fenômenos investigados. Todavia, as investigações têm sido orientadas por paradigmas e quadros teóricos já legitimados pela comunidade científica. Isso porque a ciência normal procura enquadrar a natureza dentro dos limites preestabelecidos pelo paradigma dominante, ou seja, modelar a solução de novos problemas segundo os problemas exemplares. O conjunto de problemas (exemplares) e de soluções-padrão que materializam o consenso da comunidade científica deve ser resolvido com base nas soluções já estudadas anteriormente para problemas similares (ABRANTES, 1998; KUHN, 2011).

A ortodoxia funcionalista, nessa direção, tem sido a principal plataforma utilizada no desenvolvimento de estudos organizacionais, apesar do crescimento relativo de outras vertentes, como as interpretacionistas, as críticas e, mais recentemente, as pós-modernistas. As pesquisas funcionalistas têm sua base no positivismo, já que se apoiam em processos de socialização munidos de esquemas básicos, por admitir que os fenômenos ocorrem dentro de formas invariantes. O funcionalismo e suas correntes afiliadas, segundo Burrell e Morgan (1979), corroboram a objetividade, pressupõem uma realidade concreta, recorrem ao que é observável, buscam pormenorizar o mundo para predizê-lo e dominá-lo através de generalizações.

A adoção do paradigma funcionalista no Brasil teve, até certo ponto, qualidade questionável e critérios duvidosos. Muito do que foi incorporado nos anos 1980 e 1990 abrigou-se na ortodoxia estruturalista-sistêmica que dominou o funcionalismo até a década de 1970. A orientação funcionalista incentivou os pesquisadores e estudiosos a desenvolver estudos empíricos formatados para a testificação de hipóteses e correlações causais, com o intuito de revelar o caráter universal da organização formal, ou seja, a crença de que esse tipo de organização humana apresenta características fundamentais independentes do contexto histórico (BURRELL; MORGAN, 1979; MACHADO-DA-SILVA; CUNHA; AMBONI, 1990; BERTERO; KEINERT, 1994; CABRAL, 2002; BERTERO; CALDAS; WOOD JR., 1999; ÜSDIKEN; KIESER, 2004; VERGARA; CALDAS, 2005; BOOTH; ROWLINSON, 2006; FERREIRA, 2010).

A área de estudos organizacionais, nos anos 1980, recebeu muitas críticas devido ao exagerado etnocentrismo, não apresentando propostas que levassem a mudanças significativas.

Nos anos 1990, Chanlat (1994) argumenta sobre a necessidade de se incorporar diferentes abordagens, além de incluir novos colaboradores que pudessem trazer mudanças positivas no que se refere ao poder de explicação das suas teorias. Rodrigues e Carrieri (2001) comentam que o *Handbook* de Estudos Organizacionais trouxe novo apelo no sentido de tratar os estudos organizacionais como conversações, como atividade social igual a qualquer outra, na qual as regras dependem do consenso sobre a identidade de determinado grupo.

A evolução dos estudos organizacionais, dessa forma, deveria ser compreendida como processo dialético e de construção social, caracterizado por contradições e influenciado por grupos de interesses. O pesquisador com o olhar pluralista procura sucumbir à visão reducionista da teoria das organizações e às metáforas da máquina e do organismo. Na visão de Morgan (1996), Caldas (2005), Vergara e Caldas (2005) e Amagoh (2008), o desconhecimento dessa diversidade paradigmática, bem como a corroboração silenciosa quase hegemônica do paradigma funcionalista (objetivista), tende a encarcerar e limitar o aprimoramento do campo. Em oposição, compreender e empregar a abordagem em muitos paradigmas pode “libertá-lo”, além de ampliar seus limites.

Nessa direção, este ensaio teórico tem por objetivo discutir os avanços e as limitações da abordagem multiparadigmática no desenvolvimento de estudos organizacionais. A visão pluralista é relevante, porque incentiva os estudiosos a ver as organizações sob diferentes ângulos, motivando o estabelecimento de conexões com outros paradigmas. A epistemologia da complexidade, por exemplo, permite a tessitura entre sujeito e objeto, ordem e desordem, estabilidade e movimento, pesquisador e pesquisado, assim como todos os tecidos que regem os acontecimentos, as ações e interações que tecem a realidade da vida. Todas essas articulações e junções paradigmáticas podem ser feitas, desde que o pesquisador tenha sempre uma referência e uma fundamentação, visando manter a coerência e a consistência do que está sendo pesquisado.

O artigo apresenta, em primeiro lugar, os argumentos já discutidos na introdução, assim como demonstra o objetivo geral do trabalho. Em segundo lugar, discorre sobre os paradigmas e a epistemologia complementados pelas abordagens epistemológicas dos quatro paradigmas de Burrell e Morgan (1979). Na sequência, são discutidos os fundamentos concernentes à visão multiparadigmática em estudos organizacionais, revelando os avanços e as limitações. Em quarto lugar, são feitas algumas considerações sobre o assunto e, por último, são apresentadas as referências utilizadas no desenvolvimento do artigo.

## 2 PARADIGMAS E ABORDAGENS EPISTEMOLÓGICAS

Neste tópico, são discutidos os fundamentos teóricos e práticos apresentados pelos estudiosos da área em relação aos assuntos paradigmas, epistemologia e abordagens epistemológicas.

### 2.1 Paradigmas

Como a evolução humana é contínua e dinâmica, com a modificação dos valores, das crenças e dos conceitos que as pessoas têm e/ou passam a ter sobre determinado assunto no transcorrer do tempo, os paradigmas científicos estão em constante transformação. Eles são historicamente mutáveis, relativos e naturalmente seletivos, como explica Assmann (1998). O termo “paradigma”, para Vasconcellos (2005), significa modelo ou padrão. A partir desse modelo ou padrão, o ser humano procura compreender a realidade que está à sua volta, no sentido do que é “certo” e “errado” ou do que é aceito ou não pela comunidade científica e pela população. Na visão de Morin (2007, p. 15), paradigmas são “princípios supralógicos de organização do pensamento

[...] princípios ocultos que governam a nossa visão das coisas e do mundo sem que disso tenhamos consciência”. Kuhn (2011) considera paradigma como um conjunto de crenças e valores compartilhados por uma determinada comunidade científica – uma maneira de ver a realidade. Na visão do autor, a ciência passa por momentos de normalidade, crises e revoluções científicas.

A ciência normal procura enquadrar a natureza dentro dos limites preestabelecidos pelo paradigma, ou seja, modelar a solução de novos problemas segundo os problemas exemplares. O conjunto de problemas (exemplares) e de soluções-padrão que materializam o consenso da comunidade científica serve para guiar o que é praticado num período de ciência normal, sendo transmitidos pelos manuais durante a formação dos pesquisadores. Os problemas devem ser resolvidos com base nas soluções já estudadas anteriormente para problemas similares (ABRANTES, 1998). Para Kuhn (2011), o pesquisador, em períodos de ciência normal, está preocupado com três tipos de problemas: a) determinação do fato significativo; b) harmonização dos fatos com a teoria; e c) articulação da teoria.

A imagem de ciência normal concebida por Kuhn, segundo Ostermann (1996) e Tozzini (2011), é extremamente conservadora, por ficar limitada a um paradigma, qual seja, ao paradigma que é aceitável pela comunidade acadêmica. Uma comunidade, ao adotar um paradigma como referência, passa a utilizar também critérios considerados aceitáveis na escolha de problemas, para que estes tenham uma solução possível (MORGAN, 1996). Mendonça e Videira (2007) comentam que a ciência normal especializada é responsável pelo crescimento linear e estável do conhecimento, por representar um produto exclusivo das comunidades científicas, sendo marcadas por uma homogeneidade da pesquisa, revelada quando da realização de congressos, pela publicação de artigos em revistas, pela formação dos grupos de pesquisa, entre outros. Popper (1979), diferente de Kuhn, acredita que os momentos de estabilidade são maléficos para a ciência.

O aprendizado de um pesquisador, desse modo, pode ser fruto de uma educação destinada a preservar e disseminar a autoridade de um corpo já articulado de problemas, dados e teorias, não o incentivando na busca de novas soluções não alinhadas ao paradigma dominante. Os fundamentos dos autores citados revelam, de fato, o que acontece na comunidade acadêmica brasileira: a reprodução de problemas exemplares, para o pesquisador não se sentir um “estranho” junto aos outros pesquisadores.

Dessa forma, as revoluções científicas conhecidas por anomalias incentivam a crise na ciência, quando o quebra-cabeça (categoria de problemas) não proporciona os resultados esperados, dentro das especificações do paradigma vigente. A emergência de novas teorias é geralmente precedida por um período de insegurança profissional, pelo fato de exigir alterações nos problemas e nas técnicas da ciência normal (KUHN, 2011). Uma teoria científica, após ter atingido o seu *status* de paradigma, somente é considerada inválida quando existir uma alternativa disponível para substituí-la. A transição para um novo paradigma é chamada por Kuhn de revolução científica, pois representa, antes de tudo, uma reconstrução da área de estudos a partir de novos princípios, alterando algumas das generalizações teóricas mais elementares do paradigma, como, por exemplo, os seus métodos e aplicações.

Durante o período de transição, segundo Ostermann (1996), o antigo paradigma e o novo competem pela preferência dos membros da comunidade científica. Uma nova teoria deve, segundo Kuhn (2011), permitir previsões diferentes daquelas derivadas de sua predecessora. As duas teorias não podem ser logicamente compatíveis, pois para o autor os proponentes dos paradigmas competidores deveriam praticar seus ofícios em mundos diferentes. É nesse sentido que o autor utiliza a expressão incomensurabilidade de paradigmas, ou seja, dois paradigmas rivais são incompatíveis e incomensuráveis, pelo fato de cada paradigma ter padrões científicos

e definições próprias praticadas em realidades diversas. Kuhn (2011) cita como exemplo a revolução científica que substituiu o paradigma newtoniano pelo relativístico, argumentando que os referentes físicos dos conceitos einsteinianos não eram de modo algum idênticos àqueles conceitos newtonianos que levam o mesmo nome: a massa newtoniana é conservada, enquanto a einsteiniana é conversível com a energia.

Uma vez apresentados os principais fundamentos acerca dos paradigmas, procura-se, na sequência, discutir os fundamentos relacionados à epistemologia e as abordagens epistemológicas da ciência, ou seja, o modelo dos quatro paradigmas de Burrell e Morgan (1979).

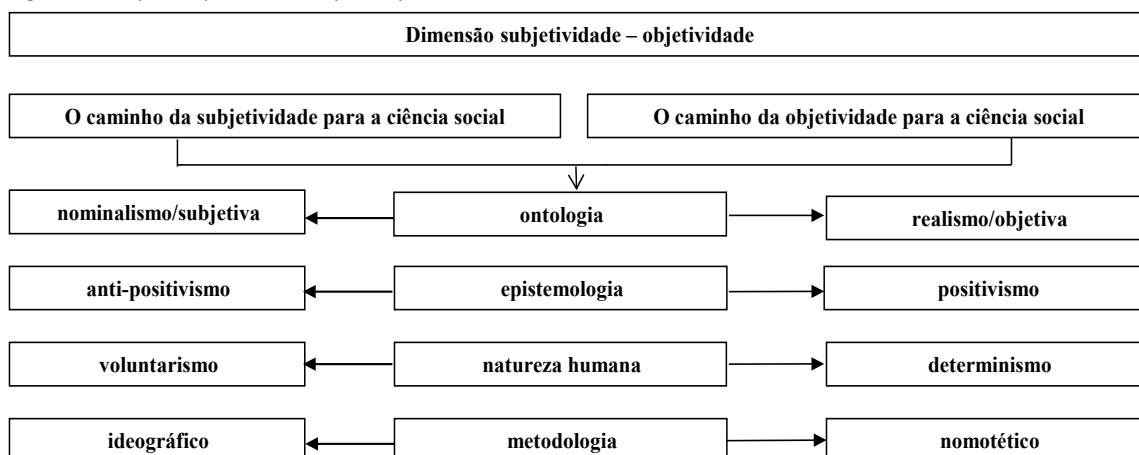
## **2.2 Epistemologia e o modelo dos quatro paradigmas de Burrell e Morgan**

A teoria do conhecimento, de acordo com Hessen (2003), é uma reflexão filosófica que tem por objetivo investigar as origens, as possibilidades, os fundamentos, e a extensão e o valor do conhecimento. A epistemologia é um ramo da filosofia que estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento produzido pelo homem. É o estudo crítico dos princípios, das hipóteses e dos resultados das diversas ciências, destinado a determinar a sua origem lógica, e não simplesmente psicológica, assim como o seu valor e a sua objetividade. Também, busca verificar se as assertivas que o pesquisador fez do que observou sobre os conceitos ontológicos são válidas em relação aos critérios estabelecidos pela comunidade acadêmica. Oportuniza ainda ao pesquisador a construção do objeto científico e a definição dos limites da problemática de investigação, levando, em muitos casos, à constante reformulação dos parâmetros discursivos, dos paradigmas e dos critérios de cientificidade que devem orientar todo o processo de investigação.

A ortodoxia foi colocada em xeque no momento em que Burrell e Morgan (1979) promoveram o debate sobre a utilização de múltiplos paradigmas em estudos organizacionais, quando da apresentação do modelo de “paradigmas sociológicos”, ou seja, uma base ontológica e uma base epistemológica que, segundo os autores, poderiam fundamentar as teorias organizacionais modernas. Os autores conceituam a ciência social em termos de quatro conjuntos de pressupostos relativos à ontologia, à epistemologia, à natureza humana e à metodologia (Figura 1). As pressuposições sobre a natureza da realidade serviram de base no desenvolvimento do Modelo dos Quatro Paradigmas. A ontologia trata da visão de mundo que o ser humano tem, podendo ser objetiva, subjetiva e intersubjetiva, ou seja, a “realidade” a ser investigada pode ser uma realidade externa ao indivíduo, assim como um produto de sua consciência e/ou uma combinação das duas.

A ontologia objetiva para Burrell e Morgan (1979) e Saccol (2008) ocorre quando o cientista vê como reais, tangíveis e como estruturas relativamente imutáveis e externas ao investigador os fenômenos de que trata. O mundo social preexiste ao indivíduo. A ontologia subjetiva parte do princípio de que o objeto só existe na medida em que é percebido por um observador em uma construção mental. Ela está relacionada ao mundo das ideias e à existência de um ser pensante. O mundo existe a partir das percepções que as pessoas têm dele. A ontologia intersubjetiva representa uma combinação dos pressupostos da ontologia objetiva e subjetiva, ou seja, a realidade é percebida e “criada” numa instância coletiva (Figura 1). Diferentes ontologias, epistemologias e modelos de natureza humana podem inclinar os cientistas sociais em direção a metodologias distintas.

Figura 1 – Esquema para analisar pressupostos acerca da natureza da ciência social



Fonte: adaptada de Burrell e Morgan (1979).

O segundo conjunto de pressupostos está relacionado ao campo de conhecimento (Figura 1), ou seja: a) de que forma o conhecimento pode ser obtido?; e b) como se pode separar o que pode ser considerado como verdadeiro e como falso? A terceira pressuposição trata da natureza humana e de seu ambiente, ou seja, se prevalece a visão determinista ou voluntarista. Na visão determinista, o homem é considerado como produto do meio, condicionado pelas circunstâncias internas. Na visão voluntarista, o homem exerce um papel mais criativo, ou seja, ele é o criador do seu ambiente, em vez de ser controlado. A metodologia como reflexo das diferentes ontologias, epistemologias e modelos de natureza humana pode ser ideográfica (subjetiva) ou nomotética (objetiva). A metodologia ideográfica parte do princípio de que o conhecimento é obtido a partir da exploração detalhada do sujeito sob investigação e de sua história de vida, enfatizando a análise dos aspectos subjetivos que são gerados quando se encontra “dentro das situações”. A abordagem nomotética, ao contrário, valoriza as técnicas quantitativas, a construção de testes científicos e o protocolo sistemático, enfatizando o processo de teste de hipóteses, a verificação de regularidades, a possibilidade de generalização, de acordo com os padrões de rigor científico.

Nessa direção, os autores comentam acerca da teoria de sociedade em termos de “ordem-conflito” (Figura 2), procurando explicar a natureza da ordem social e do equilíbrio, de um lado, e, por outro, entender os problemas mais conexos com as questões de mudança, conflito e coerção nas estruturas sociais. “Ordem” e “conflito” passam a compor duas teorias de sociedade, assim constituídas: a) teoria social que enfatiza a ordem e o integracionismo, através da valorização da estabilidade, da integração, da coordenação funcional, do consenso (regulação); e b) teoria social que focaliza o conflito e a coerção, por meio da mudança, da desintegração e da coerção (mudança radical). A sociologia da mudança radical, para os autores, contrapõe-se à sociologia da regulação no momento em que procura descobrir explicações para a mudança radical, a partir do conflito estrutural dos modos de dominação e das contradições estruturais que caracterizam a sociedade moderna. Tal sociologia está interessada na emancipação do homem e de suas estruturas que limitam e impedem o seu potencial de desenvolvimento.

A partir dos pressupostos descritos, Burrell e Morgan (1979) apresentam o modelo dos quatro paradigmas: funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical (Figura 2). O paradigma funcionalista, na visão dos autores, é caracterizado por uma visão ontológica objetiva/realista da realidade social, uma epistemologia positivista, uma visão determinista da natureza humana e uma compreensão reguladora da sociedade. Para os autores, por exemplo,

Bulgacov e Bulgacov (2007), Saccol (2008) e Serva, Dias e Alperstedt (2010), o modelo considera a realidade como objeto concreto, racionalmente ordenado segundo as regras das ciências naturais, ou seja, passível de ser apreendido pela investigação científica e de ser mudado por aproximação sucessiva. Suas teorias tentam explicar o *status quo*, a ordem, a contribuição ou o efeito de um elemento sobre o outro e a integração do universo, com vistas à elaboração de engenharias sociais, visando à busca de soluções práticas e racionais. As metáforas que mais se aproximam desse modelo são, segundo Morgan (1996): máquina (behaviorismo, determinismo e empiricismo abstrato), organismo e cérebro (teoria dos sistemas sociais), cultura (estrutura de referência da ação) e política (pluralismo).

Figura 2 – Modelo dos quatro paradigmas

S  
u  
b  
j  
e  
t  
i  
v  
a

Sociologia da mudança radical	
<b>HUMANISTA RADICAL</b> Subjetivo, nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica	<b>ESTRUTURALISTA RADICAL</b> objetivo, realista, determinista, positivista, nomotético
<b>INTERPRETATIVA</b> Subjetivo, nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfica	<b>FUNCIONALISTA</b> objetivo, realista, determinista, positivista, nomotético Visão unitária

O  
b  
j  
e  
t  
i  
v  
a

Sociologia da regulação

Fonte: adaptada de Burrell e Morgan (1979).

Na visão de Martins (1997), as pesquisas consideradas positivistas – aquelas baseadas nos pressupostos do paradigma funcionalista – são caracterizadas por: a) estudos descritivos; b) relações entre variáveis independentes (causas) e dependentes (efeitos); c) planos amostrais com aplicação de questionários estruturados, geralmente em forma de escala tipo Likert; e d) tratamento de dados por meio de técnicas estatísticas, sendo a validação dos resultados apoiada apenas nos níveis estatísticos de significância. Para os positivistas, a produção do conhecimento científico começa com a observação neutra, por meio da indução, sendo cumulativa e linear, demonstrando que o conhecimento científico obtido é definitivo (OSTERMANN, 1996). Também as pesquisas sistêmicas estão localizadas no quadrante do paradigma funcionalista. Morgan (2005, 2007) comenta que a principal crítica feita pelos interpretativistas ao funcionalismo deve-se ao objetivismo exagerado, chegando a caracterizar-se como um aspecto limitador. Tal crítica tem relação com uma questão filosófica: o que existe são coisas reais ou algo transcendental?

O paradigma interpretativo para Burrell e Morgan (1979) está baseado na visão de que o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa, já que a realidade social não existe em sentido concreto. Os interpretativistas procuram compreender e explicar o mundo a partir das pessoas envolvidas no processo social, percebendo a realidade como uma extensão da consciência e da experiência subjetiva (por exemplo, LEWIS; GRIMES, 1999, 2005; VERGARA; CALDAS, 2005; MORGAN, 2007; PINTO; SANTOS, 2008; MUNCK; SOUZA, 2010). A sociedade é entendida a partir do ponto de vista do participante em ação, em vez da visão do observador. A ciência é



considerada uma rede de jogos de linguagem, baseada em grupos de conceitos e regras subjetivamente determinados, ou seja, inventados e seguidos pelos praticantes da ciência. Dessa forma, abriga escolas de pensamento, tais como a hermenêutica, a fenomenológica, a interacionista simbólica e a etnometodológica. A pesquisa interpretativa supera as falácias funcionalistas, pois reconhece a multiplicidade e o dinamismo, bem como o contexto em que se situam pesquisadores e participantes da pesquisa. A metáfora que mais se aproxima desse paradigma, segundo Morgan (1996), é a do fluxo e da transformação.

O humanismo radical está preocupado com a emancipação individual, é subjetivo, antipositivista, ideográfico e voluntarista. Concebe a consciência humana como dominada pelas superestruturas ideológicas que determinam a ruptura cognitiva entre o homem e a sua verdadeira consciência. Essa perspectiva, segundo Burrell e Morgan (1979) e Morgan (2007), baseia-se na visão de que o processo de criação da realidade pode ser influenciado por processos psíquicos e sociais que canalizam, restringem e controlam a mente dos seres humanos de maneira a aliená-los em relação às potencialidades inerentes à sua verdadeira natureza de seres humanos. O humanismo radical, ao focar os aspectos alienadores (natureza do trabalho e tecnologia, por exemplo), procura, segundo Ferreira e Alencar (2010), desenvolver uma teoria da mudança radical do ponto de vista subjetivo, ou seja, como os seres humanos se tornam aprisionados a esses aspectos e de que forma estes influenciam o pensamento e a ação. Os conceitos que o teórico funcionalista pode considerar como blocos de construção da ordem social e da liberdade humana são, para os humanistas radicais, modos de dominação ideológica.

A Escola de Frankfurt, principal núcleo do desenvolvimento da Teoria Crítica, segundo Burrell e Morgan (1979), é considerada parte da tradição representada pelo paradigma do humanismo radical. A teoria crítica representa o enfoque mais influente no paradigma humanista radical, por ter uma visão do mundo social antipositivista como o paradigma interpretativo. Para tanto, o paradigma humanista radical focaliza a atenção em aspectos políticos e exploradores da vida organizacional. A metáfora da prisão psíquica é a que mais sustenta o paradigma humanista radical (MORGAN, 1996; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013). O paradigma pós-moderno crítico combina a teoria crítica com o pensamento pós-moderno, incluindo um conjunto de perspectivas alternativas, tais como o feminismo, o neomarxismo e a investigação participativa (ANTONELLO; GODOY, 2009, 2010). A perspectiva crítica enfatiza a adoção de métodos dialéticos, e o pensamento pós-moderno assume os formatos literários e narrativos, incluindo ensaios históricos, estudos de caso e estudos de campo.

No paradigma estruturalista radical, a realidade é vista como algo que existe por si própria, de uma forma independente de como é percebida e reafirmada pelas pessoas em suas atividades do dia a dia. É vista como algo que se caracteriza por tensões e contradições intrínsecas entre elementos antagônicos, levando a uma mudança radical no sistema como um todo. O estruturalismo radical é objetivo, positivista, determinista e nomotético, explorando forças sociais, políticas e econômicas que subjugam a ação individual. A metáfora do poder é a que mais enfatiza os pressupostos do paradigma estrutural radical. Segundo os autores, cada um dos quatro paradigmas citados contém implicações radicalmente diferentes para o estudo das organizações, por estabelecer os fundamentos dos modos antagônicos de análise social.

O trabalho de Burrell e Morgan (1979), na visão de Caldas (2005), é inquestionável, em grande parte pelo artigo de 1980 e por sua sequência. Nos últimos 25 anos, segundo o autor, o trabalho de Burrell e Morgan teve um papel crucial: primeiro, na popularização e crescente aceitação de tradições teóricas críticas e interpretativas na teoria organizacional; e, segundo, na promoção de diálogos interparadigmáticos. No Brasil, a popularização do conceito de paradigmas

de Burrell e Morgan ocorreu na década de 1980 e o de metáforas, na década de 1990 por Morgan (1996). Tais trabalhos foram cruciais na popularização e legitimação de perspectivas críticas em organizações. Por outro lado, o trabalho dos autores também passou a ser criticado. De acordo com alguns críticos, segundo Caldas (2005), o modelo de paradigmas simultâneos que os autores propuseram catalisou a proliferação de perspectivas concorrentes ou ao menos sua popularização e aceitação no campo. Todavia, os autores assumem que cada paradigma se engaja em uma perspectiva única, sendo, portanto, incomensurável com outro paradigma, contrariando os estudiosos que defendem a comunicação entre paradigmas.

### 2.3 O pluralismo paradigmático em estudos organizacionais

As dimensões escolhidas por Burrell e Morgan da dicotomia objetivo/subjetivo são criticadas por Deetz citado por Serva, Dias e Alperstedt (2010), já que incentivam a sua polarização e segregação. Também, a visão dicotômica entre determinismo e voluntarismo é insuficiente para abranger a complexidade do comportamento das organizações, devendo ser observados, para Child (1997), ao longo de um *continuum*, e não de forma isolada e excludente, como verificado por Burrell e Morgan (1979). Da mesma forma, em termos de metodologia, percebe-se que a visão nomotética de ciência pode ser complementada pela visão ideográfica. Por esta razão, os pressupostos dos paradigmas interpretativista, humanista radical e estruturalista radical de Burrell e Morgan (1979) desafiam o funcionalismo de maneira fundamental, proporcionando alternativas à análise organizacional e contradizendo, em muitos casos, os cânones da teoria ortodoxa. Todavia, a coerência interna e externa deve ser mantida para os estudos organizacionais não se transformarem em vulgaridades e ficarem sem referências.

O uso de um único paradigma para o entendimento de uma determinada realidade envolve apenas os problemas legitimados pelo paradigma considerado (ciência normal). O conhecimento e a ação, o saber e o fazer, a teoria e a prática, a ciência e a técnica em um contexto monolítico, segundo Morin (2007), tornam-se insuficientes para a compreensão de realidades complexas. Na visão de Carrieri e Rodrigues (1998), Caldas (2005) e Vergara e Caldas (2005), por exemplo, o desconhecimento dessa diversidade paradigmática, bem como a corroboração silenciosa quase hegemônica do paradigma funcionalista (objetivista), tende a encarcerar e limitar o aprimoramento do campo. A realidade social e das organizações é estudada, medida e explicada por meio de modelos advindos da Ciência da Natureza, ou seja, ancorados em números que tentam tão somente representar uma realidade temporal observada.

A visão pluralista para Morgan (2007) foi reconhecida recentemente pelos teóricos das organizações. Tal situação incentivou os estudiosos a ver as organizações sob diferentes prismas para sucumbir à visão reducionista da teoria das organizações, principalmente no momento em que a comunicação entre os paradigmas começou a ser incentivada, em vez do isolamento paradigmático (por exemplo, CALDAS, 2005; CALDAS; FACHIN, 2007; LEWIS; GRIMES, 1999, 2005; ANTONELLO; GODOY, 2009, 2010; SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010). Para Morgan (2007), a adoção de um pluralismo teórico e metafórico pode favorecer o desenvolvimento de novas perspectivas para a análise organizacional. Segundo o autor, a cosmovisão vigente dos teóricos das organizações está baseada em algumas metáforas características de um único paradigma, o funcionalista. As metáforas (por exemplo, da dominação, do fluxo e da transformação e a psíquica) características de outras correntes de pensamento podem oferecer muitos *insights* no sentido de desafiar as suposições fundamentais da ortodoxia. “Os teóricos de organizações, assim como os cientistas de outras disciplinas, com frequência têm abordado o seu objeto, a partir de um marco de refe-

rência baseado em pressuposições inquestionáveis” (MORGAN, 2007, p. 13).

Morgan (1996) destaca que, em sua totalidade, as novas metáforas podem ser ainda combinadas com cada uma das quatro realidades alternativas sugeridas por Burrell e Morgan (1979), dando saída a incontáveis formas de teorização e estudo das organizações. A lógica da metáfora, no entanto, sugere que nenhuma metáfora pode capturar a natureza total da vida organizacional. Todavia, pode ajudar o pesquisador a entender como os fundamentos concernentes às escolas do pensamento administrativo estão baseados sobre *insights* associados com diferentes metáforas para a compreensão e o estudo do comportamento das organizações. No entender de Morgan (2007), o desafio da teoria organizacional, a partir dos novos paradigmas, é penetrar sob a aparência superficial do mundo empírico, com o intuito de revelar a profunda estrutura de forças responsável pela natureza, pela existência e pelas contínuas transformações das organizações na situação mundial. Segundo Morgan (2007, p. 28):

Diferentes paradigmas corporificam visões de mundo que favorecem metáforas que definem a natureza das organizações de maneiras fundamentalmente diferentes, e cobram um repensar total a respeito do que deve tratar a teoria organizacional. O desafio levantado se relaciona com os pressupostos fundamentais sobre os quais se baseia a teorização, e só pode ser resolvido considerando-se a adequação desses fundamentos rivais como base para a análise organizacional.

No entender de Lewis e Grimes (2005), a pesquisa científica nos diferentes campos de conhecimento enfrenta um problema extremo: como conduzir investigações baseadas em diferentes paradigmas? Para os autores, a investigação multiparadigmática procura satisfazer a demanda quanto à utilização de paradigmas individuais para a investigação de problemas avançados de pesquisa, não se encontrando constructos teóricos suficientes para esclarecer os problemas de forma isolada. A mentalidade paradigmática do isolamento inibe o debate sobre os paradigmas, contribuindo para o desenvolvimento de teorias “estreitas”. Segundo os autores, na pesquisa multiparadigmática, os pesquisadores vão além da revisão da literatura, visando à aplicação de paradigmas empiricamente divergentes. Para Misoczky (2003), um exemplo clássico de investigação multiparadigmática é o estudo dos mísseis de Cuba por Allison (1969). Outro exemplo citado pela autora é o estudo de Hassard (1991), em que o autor defende a possibilidade de imersão na literatura de modo a construir uma teoria e uma metodologia para cada um dos paradigmas de Burrell e Morgan (1979), objetivando analisar o caso do Corpo de Bombeiros britânico.

Lewis e Grimes (2005) destacam três abordagens: a) revisão multiparadigmática; b) pesquisa multiparadigmática; e c) construção de teorias multiparadigmáticas. A primeira abordagem trata da revisão multiparadigmática. Ela ocorre no momento em que os pesquisadores procuram identificar o impacto da ênfase de algumas premissas, muitas vezes, dadas como certas pelos teóricos em suas interpretações sobre os fenômenos organizacionais. Duas técnicas podem ser utilizadas: a) o agrupamento de paradigmas e b) a ligação de paradigmas. Monteiro e Fontoura (2012) citam como exemplos os estudos de Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006) e Antonello e Godoy (2009, 2010), que utilizaram a revisão multiparadigmática para argumentar sobre o fenômeno que estudavam. A segunda abordagem enfatiza a pesquisa multiparadigmática. Nesta abordagem, os pesquisadores utilizam paradigmas múltiplos na coleta e na análise de dados e no cultivo das diversas representações de um fenômeno em ambientes complexos. Assim, podem ocorrer estudos que empreguem técnicas interpretativistas para apurar identificações funcionalistas preliminares ou mesmo o contrário: métodos positivistas para operacionalizar e testar constructos encontrados por um viés etnográfico. A terceira abordagem trata da construção de teorias multiparadigmáticas. Ela pode auxiliar os teóricos na administração de

suas racionalidades limitadas (SIMON, 1979), bem como na acomodação de visões opostas em uma perspectiva multiparadigmática. A ideia não é construir uma espécie de síntese paradigmática, mas sim compreender as diferenças e similaridades entre as perspectivas paradigmáticas. A técnica da metateorização revela que os paradigmas assumem verdades parciais, permitindo explorar as ligações interparadigmáticas. A ênfase nas contradições entre as perspectivas paradigmáticas pode ser vista como produtora de questionamentos dos dualismos entre os paradigmas.

As abordagens discutidas por Lewis e Grimes (2005) são complementares para o processo de acomodação das diferentes interpretações, dificultando a sua utilização simultânea em um determinado estudo. Cientes dessas limitações, os autores recomendam a metatriangulação de Gioia e Pitre (1990). Para Antonello e Godoy (2009, p. 270), o objetivo da metatriangulação (ou investigação multiparadigmática)

é auxiliar os pesquisadores no processo de elaboração de teoria, por meio da utilização de insights decorrentes de múltiplos paradigmas, explorando visões teóricas e perspectivas epistemológicas divergentes, desafiando pressupostos já estabelecidos e retratando as questões organizacionais sob novas luzes. Espera-se que o resultado conseguido traga uma compreensão mais ampla e mais clara do fenômeno investigado, assim como dos paradigmas empregados para sua compreensão.

As organizações e a sociedade vistas de forma multiparadigmática podem incentivar o pesquisador a obter novos *insights*, no sentido de complementar as lacunas deixadas quando da adoção de um único paradigma. Tem-se consciência de que nenhum deles, de forma isolada, consegue explicar o comportamento das organizações e da sociedade. É por meio da combinação paradigmática que o pesquisador pode adotar uma postura mais reflexiva e contextualizada. Para Sacomoto Neto e Truzzi citados por Ferreira e Alencar (2010), também pode ocorrer a desconstrução de conceitos e pressupostos, visando à construção de novos referenciais, já que a diversidade de teorias é necessária para que novas abordagens possam ser reconhecidas, apreciadas e integradas dentro das estruturas analíticas dos estudos organizacionais. Para Schultz e Hatch (1996), as pontes que podem ser estabelecidas entre os paradigmas podem representar uma alternativa para o pesquisador, desde que sejam verificadas as conexões e contrastes ontológicos e epistemológicos das abordagens utilizadas na pesquisa.

As autoras Crossan, Lane e White (1999) e Crossan, Maurer e White (2011) fornecem um exemplo de combinação paradigmática (funcionalista e construcionista), quando discutem os quatro processos sequenciais de aprendizagem organizacional (intuição, interpretação, integração e institucionalização) relacionados aos níveis de análise individual, grupal e organizacional. A intuição e a interpretação ocorrem no nível individual; enquanto a interpretação e integração no nível dos grupos; e a integração e institucionalização acontecem no nível organizacional. No fluxo inverso – da organização para o indivíduo –, ocorre o *feedback*, que se refere aos resultados e às mudanças necessárias no comportamento dos grupos e dos indivíduos no processo de aprendizagem. É um processo bidirecional e complementar, e não de relação de causa e efeito, como enfatizado pelo paradigma funcionalista.

O entendimento da cultura organizacional, segundo Schein (2009), também evidencia o cruzamento de diferentes níveis de análise, ou seja, o nível mais superficial compreende os elementos visíveis e possíveis de ser observados (os artefatos). Em seguida, o pesquisador deve observar as crenças e valores que, juntos com os artefatos, revelam as manifestações da cultura. Por último, estão as ideias assumidas como verdadeiras na organização. Para o autor, “embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados” (SCHEIN, 2009, p. 33).

Saunders, Jasperson e Carte (2003) aplicaram a abordagem da metatriangulação a um estudo sobre sistemas de gerenciamento da informação. Os autores seguiram as fases propostas por Lewis e Grimes (2005) e ressaltaram quais lições puderam aprender a partir dessa aplicação. Em primeiro lugar, observaram que o processo de metatriangulação não deve ser visto como um conjunto de passos subsequentes que devem ser seguidos um de cada vez, pois a passagem de uma atividade para outra, muitas vezes, requer voltar um pouco em um nível anterior, ou seja, repetir algumas ações. Rossoni e Guarido Filho (2009) e Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), por exemplo, defendem que a análise institucional fundada no estruturacionismo guarda semelhanças com alguns elementos do realismo crítico, proposta teórica intermediária entre as bases objetivistas e subjetivistas de pensamento.

Furlanetto (2007), quando analisa os fatores considerados estratégicos na gestão do conhecimento, trabalha com duas realidades, uma subjetiva (exploratória qualitativa) e outra objetiva (descritiva quantitativa). A revisão bibliográfica serve como sustentação para o desenvolvimento das duas fases da pesquisa. Na fase exploratória, o autor identifica as variáveis influentes na situação-problema não totalmente conhecidas e discutidas na literatura. Também, torna possível a comparação dos resultados das entrevistas com os apontados na literatura sobre os fatores considerados estratégicos pelos pesquisados na gestão do conhecimento. Na fase quantitativa, o autor define a população e a amostra da pesquisa, visando à elaboração e aplicação de questionário. Os dados coletados são tratados de forma estatística, por meio da análise de correlação, finalizando com a aplicação da análise fatorial e com os cálculos dos valores médios das variáveis e os resultados do cálculo da variância (Anova). O autor procura manter sempre a ligação das abordagens utilizadas, com o intuito de preservar as conexões e contrastes ontológicos e epistemológicos envolvidos com a situação analisada, sem deixar em segundo plano a busca contínua da coerência, consistência e validação interna e externa. Werneck (2006) é enfática quando comenta que um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento do conhecimento advém da imprecisão de termos utilizados na constituição dos saberes.

A análise multiparadigmática, mesmo celebrando a pluralidade, a ambiguidade e a possibilidade de vislumbrar diferentes visões da realidade, apresenta alguns limites. Para Ferreira e Alencar (2012), são os seguintes: a) a análise multiparadigmática, ao lidar com uma diversidade de abordagens, pode encontrar algumas dificuldades, no sentido de que todo o esforço de sua construção seja convertido para um relativismo puro, sem pontos de referência ou fundamentação; e b) a dificuldade dos pesquisadores em se distanciar do seu paradigma de origem ou do paradigma dominante no momento em que decidem adotar a análise multiparadigmática.

No entender de Monteiro e Fontoura (2012), os estudos com abordagem multiparadigmática tendem a não se aprofundar nas semelhanças e diferenças dos diferentes paradigmas, porque ficam limitados à utilização de métodos objetivistas e subjetivistas apenas para compor diferentes interpretações de um fenômeno, sem que estas possuam uma reflexão mais pormenorizada. Os estudos com essa abordagem tendem a reduzir a utilização empírica dos diferentes métodos de pesquisa nas etapas de coleta e de análise dos dados a meras aplicações de metodologias quantitativas e qualitativas na compreensão dos fenômenos. Também, segundo Ottoboni (2009) e Feitosa, Popadiuk e Drouvot (2009), as pesquisas que aplicaram métodos mistos (quantitativos e qualitativos) não tiveram a preocupação com os pontos de contato e com os contrastes entre os diferentes paradigmas.

Assim, a reflexividade ancorada no diálogo, na contextualização e na interdisciplinaridade deve permear todo o processo de análise multiparadigmática, visando minimizar os seus limites. O diálogo entre as diferentes abordagens deve ser feito no sentido de (re)orientar os esforços

de investigação, visando à renovação dos estudos organizacionais, quer por meio da contradição, quer da convergência e da complementaridade. A contextualização revela a aliança da teoria com a prática de modo histórico e longitudinal. A reflexividade é complementada pelo espírito interdisciplinar. A interdisciplinaridade está, segundo Guimarães e Pinto (2005), ligada ao tema pluralismo, pelo fato de este proporcionar a utilização de enfoques distintos, ou seja, o objeto de estudo é sempre o mesmo e as várias abordagens do mesmo objeto são, por isso, complementares. No dizer de Morin (2007), o novo paradigma requer mudança nos valores e na forma de pensar – um pensar mais abrangente, multidimensional, contextualizado, interdisciplinar e transdisciplinar. A visão de complexidade da realidade é contrária à ideia da fragmentação da ciência.

A epistemologia da complexidade discutida por Morin (2007, p. 26) reforça os princípios da reflexividade vista como o pilar central da abordagem multiparadigmática. A reflexividade representa a capacidade do homem de interligar, ou seja, a capacidade do homem de juntar e reconstruir aquilo que nunca deveria ser separado. Para o autor, “[...] o conhecimento do conhecimento não pode fechar-se em fronteiras estritas”, pois o conhecimento não é insular, mas peninsular e, para conhecê-lo, é preciso ligá-lo ao contexto mais amplo, do qual se faz parte. As partes devem ser interligadas entre si. Segundo a teoria da complexidade: a) o conhecimento não se reduz a incerteza; b) compreende incertezas, indeterminações e fenômenos aleatórios, como o progresso do conhecimento; c) a concepção do conhecimento está associada aos pressupostos da organização, da auto-organização e da desordem; d) o mundo é compreendido como horizonte de realidades mais vastas; e) a sociedade, o conhecimento e o ser humano são vistos como um sistema aberto; e f) o sujeito e o mundo interagem e se desenvolvem.

Para Capra (1996) e Morin (2007), as propriedades essenciais de um organismo ou sistema vivo são propriedades do todo que nenhuma das partes possui. Elas surgem das interações e das relações entre as partes. As propriedades das partes não são propriedades intrínsecas e, desse modo, só podem ser entendidas dentro do contexto do todo mais amplo. Na abordagem da complexidade, as propriedades das partes podem ser entendidas apenas a partir da organização como um todo, corroborando os pressupostos que embasam a abordagem multiparadigmática. O pensamento complexo é contextual, sendo oposto ao pensamento analítico, porque está ancorado em três princípios: a) o processo dialógico, que permite manter a dualidade no seio da unidade. A dialógica tem como principal função aproximar os antagonicos, admitindo que os “opostos são complementares”, sendo indissociáveis e indispensáveis, negando o terceiro axioma discutido por Aristóteles, qual seja, o “Princípio do terceiro excluído”, quando dizia que toda a proposição dotada de significação é verdadeira ou falsa e que, entre duas proposições contraditórias, uma somente pode ser considerada verdadeira; b) o princípio da recursão organizacional, que é um processo recursivo, isto é, um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que os produz; e c) o princípio hologramático, que perpassa a ideia de que não apenas a parte está no todo, mas também o todo está na parte ou, como afirma Pascal citado por Morin (2007), não se pode entender o todo sem as partes nem conceber as partes sem o todo.

Vasconcellos (2005) argumenta que a complexidade está alicerçada em três pressupostos: o da complexidade, o da instabilidade e o da intersubjetividade. A complexidade busca a contextualização dos fenômenos, reconhecendo as causas recursivas, em especial as apresentadas pela impossibilidade de explicação dos fenômenos pelo processo da simplificação. A instabilidade refere-se ao fato de que um sistema aberto está em constante mudança e evolução, sendo auto-organizador e caracterizado por um processo em curso, por um “vir a ser”. Contrapõe-se à determinação, previsibilidade e controle dos fenômenos. A intersubjetividade diz respeito à

aceitação da impossibilidade de um conhecimento objetivo do mundo em função das múltiplas versões da realidade e dos diferentes domínios do conhecimento, pressupondo a ideia de complementaridade paradigmática.

Moraes (2004, p. 20) argumenta que a

[...] complexidade é compreendida como princípio articulador do pensamento, como um pensamento integrador que une diferentes modos de pensar, que permite a tessitura comum entre sujeito e objeto, ordem e desordem, estabilidade e movimento, pesquisador e pesquisado e todos os tecidos que regem os acontecimentos, as ações e interações que tecem a realidade da vida.

Morin (2007) é enfático quando defende que todos os conceitos, todas as teorias e as descobertas têm um caráter limitado por serem aproximadas. Isso mostra que não há certeza científica e que o homem está sempre gerando novas teorias, a partir de novos *insights* resultantes da maneira como o mundo é observado pelo pesquisador.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das discussões feitas em torno das abordagens epistemológicas nos estudos organizacionais, percebe-se, em primeiro lugar, que a ortodoxia foi colocada em xeque no momento em que Burrell e Morgan (1979) promoveram o debate sobre a utilização de múltiplos paradigmas em estudos organizacionais, baseados numa ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia que poderiam fundamentar as teorias organizacionais modernas. O campo da teoria organizacional é formado por uma série de posições epistemológicas e ontológicas de base, podendo formar algumas posições metateóricas, *a priori*, no desenvolvimento científico em análise organizacional.

Em segundo lugar, nota-se que há três grandes linhas de pensamento epistemológicas: o subjetivismo, o objetivismo e o construtivismo. A epistemologia objetivista pressupõe que os significados sobre todos os objetos e entidades existem independentemente de operações mentais do ser humano. Há um significado objetivo em tudo o que existe. Esses significados e o conhecimento sobre tudo o que existe podem ser transmitidos de forma racional e objetiva. A linguagem matemática é vista como uma grande aliada para a construção do conhecimento (paradigma funcionalista). A epistemologia objetiva limita o pesquisador a descrever os dados da forma como eles se encontram, não oportunizando ao pesquisador o entendimento da dinâmica e o “como” e “por que” a realidade funciona desta ou daquela forma. O pesquisador valoriza a busca de relações de causa e efeito, ou seja, procura verifica o quanto as variáveis independentes explicam as dependentes (resultados). Tal abordagem é limitada porque não permite a junção das impressões subjetivas de quem está pesquisando. Segundo essa perspectiva, o investigador procura estudar os fenômenos de forma neutra e sem ser influenciado por eles. Pressupõe a existência de uma realidade objetiva que pode ser apreendida por meio de dados científicos, examinados de forma a testar correlações e associações entre variáveis (aspectos da realidade que se pretende estudar e medir). Para os pós-positivistas, vistos como uma evolução do positivismo, a realidade só pode ser conhecida probabilisticamente. Nesse sentido, a falsificação (e não a verificação) de hipóteses torna-se tarefa básica da investigação científica. A visão das partes é valorizada (MORIN, 2007), principalmente quando o pesquisador procura isolar e/ou predefinir “variáveis” para compreender a realidade que nunca conheceu.

Em terceiro lugar, observa-se que a epistemologia subjetivista pressupõe que significados são impostos sobre os objetos por parte dos sujeitos, dos seres pensantes. Assim, os sig-

nificados são resultados das construções mentais, sonhos ou mesmo arquétipos provenientes do subconsciente coletivo dos homens. Dentro dessa lógica, as características dos objetos, em si, não são importantes, pelo fato de o homem poder atribuir significado construído a partir de sua mente. Da mesma forma que a epistemologia objetiva limita o pesquisador, a epistemologia subjetiva, por si só, pode representar as impressões subjetivas e valorativas de quem está conduzindo a pesquisa. Para a epistemologia construtivista, não existe uma realidade objetiva esperando por ser descoberta. Verdades e significados só passam a existir a partir do engajamento do pesquisador com o mundo. O construtivismo social parte do princípio de que a construção dos significados pode ser resultante dos processos de interação social e dos significados criados e compartilhados coletivamente. Verifica-se, dessa forma, que os estudos organizacionais não podem ficar limitados a uma única forma de conhecer a realidade.

Em quarto lugar, nota-se que o trabalho de Burrell e Morgan (1979) no campo é inquestionável, em grande parte pelo artigo de 1980 e por sua sequência. Os autores incentivaram a popularização e a crescente aceitação de tradições teóricas críticas e interpretativas na teoria organizacional, além de promoverem os diálogos interparadigmáticos. De outro lado, o trabalho de Burrell e Morgan também catalisou a proliferação de perspectivas concorrentes ou ao menos sua popularização e aceitação no campo, tais como a dicotomia objetivo/subjetivo e do determinismo e do voluntarismo. Da mesma forma, em termos de metodologia, percebe-se que a visão nomotética de ciência pode ser complementada pela visão ideográfica. A pesquisa qualitativa não substitui a pesquisa quantitativa, ou seja, pode haver momentos mais qualitativos e outros mais quantitativos, dependendo da natureza do problema e da abordagem escolhida pelo pesquisador. Os paradigmas propostos pelos autores não podem ser analisados como se fossem mutuamente excludentes, pelo fato de eles serem complementares. As lacunas deixadas por um podem ser completadas pelos pressupostos de outro paradigma na compreensão da realidade investigada. Todavia, a coerência interna e externa deve ser mantida para os estudos organizacionais não se transformarem em vulgaridades sem referência e fundamentação.

Em quinto lugar, percebe-se que a pesquisa multiparadigmática possibilita aos pesquisadores a utilização de paradigmas múltiplos na coleta e na análise de dados e no cultivo das diversas representações de um fenômeno em ambientes complexos. Assim, os pesquisadores podem desenvolver estudos que empreguem técnicas interpretativistas para apurar identificações funcionalistas preliminares, ou mesmo o contrário: métodos positivistas para operacionalizar e testar construtos encontrados por um viés etnográfico. A realidade deve ser apreendida de múltiplas formas, socialmente construídas e baseadas nas experiências e interações sociais vivenciadas pelos envolvidos no processo. A adoção de um pluralismo teórico e metafórico favorece o desenvolvimento de novas perspectivas para a análise organizacional. Tem-se consciência de que nenhum deles, de forma isolada, consegue explicar o comportamento das organizações e da sociedade. Segundo Ferreira e Alencar (2010), a busca por teorias mais inclusivas resulta da compreensão de que nenhum dos três grandes paradigmas sociológicos (consenso, conflito e interpretação) é suficiente para explicar a complexidade da vida social.

Todavia, uma reflexão conjunta sobre os seus fundamentos pode resultar em novas reorientações e na construção de arcabouços teóricos que incorporem num quadro teórico analítico as dimensões macro e micro, objetivo e subjetivo, estrutura e agência e indivíduo e sociedade. É por meio da combinação paradigmática que o pesquisador pode adotar uma postura mais reflexiva e contextualizada. Verifica-se também que a análise multiparadigmática apresenta alguns limites, mesmo celebrando a pluralidade, a ambiguidade e a possibilidade de vislumbrar diferentes visões da realidade. Como limites, podem ser citados: a) o pesquisador, ao lidar com diferentes



abordagens, pode ficar sem referência ou fundamentação; e b) o pesquisador pode ter dificuldades para se distanciar do paradigma de origem e/ou do dominante no momento em que decide utilizar a abordagem multiparadigmática. A reflexividade ancorada no diálogo, na contextualização e na interdisciplinaridade deve permear todo o processo de análise multiparadigmática, no sentido de contornar seus limites.

Nessa direção, a epistemologia da complexidade sustenta os pressupostos da abordagem multiparadigmática, por ter como princípios norteadores o processo dialógico, o princípio da recursão organizacional e o princípio hologramático. Tal epistemologia permite a tessitura comum entre sujeito e objeto, ordem e desordem, estabilidade e movimento, pesquisador e pesquisado, assim como todos os tecidos que regem os acontecimentos, as ações e interações que tecem a realidade da vida. Todas essas articulações e junções paradigmáticas podem ser feitas, desde que o pesquisador tenha sempre uma referência e uma fundamentação, visando manter a coerência e a consistência do que está sendo pesquisado.

Os argumentos discutidos neste ensaio teórico podem ensejar ainda mais o debate das questões epistemológicas, ontológicas, metodológicas e de natureza humana que norteiam os estudos organizacionais. Apesar dos avanços, ainda se evidenciam os reflexos do pensamento reducionista da Administração, ou seja, pesquisadores analisando apenas o comportamento dos efeitos de variáveis independentes sobre as dependentes, por meio de equações matemáticas sem a compreensão do todo, da história e do contexto dos temas investigados. Neste momento, torna-se oportuno questionar: de que forma o pesquisador consegue interpretar os dados, quando conhece pouco ou nada da história e do contexto dos temas escolhidos para estudo? Tal questionamento, diante de tantos outros, revela que o pesquisador não pode mais pensar a Administração e os estudos organizacionais de forma estanque e fragmentada. Não se pode mais ter um elemento de explicação, mas vários. É necessário lembrar que não é a quantidade de informações nem a sofisticação em Matemática que podem dar, sozinhas, um conhecimento pertinente, mas sim a capacidade de colocar o conhecimento no contexto (MORIN, 2007). Também, a realidade interna e externa é complexa e recheada por questões objetivas e subjetivas, exigindo para tanto a combinação e a complementação de diferentes abordagens paradigmáticas, visando ampliar os níveis de compreensão em torno dos fenômenos pesquisados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ratificam a discussão quando comentam sobre o conto “Os cegos e o elefante”, de John Godfrey Saxe. Os cinco homens envolvidos com um elefante tocaram apenas numa das partes do animal, sem vê-lo por inteiro. O todo está na parte, assim como a parte está no todo. O conto relatado pelos autores enfatiza mais uma vez que o pesquisador não pode ficar apenas limitado na análise das partes sem ter a visão do todo, da história e do contexto envolvido na situação. A visão das partes, por si só, “cega” e “limita” o pesquisador a compreender os problemas de forma reducionista, quando os problemas estão interconectados, exigindo a adoção e a combinação de diferentes “lentes”, no sentido de oportunizar o entendimento do todo de forma entrelaçada, histórica e contextual.

Tem-se consciência de que todo trabalho científico tem limitações, independentemente do tipo e natureza. O ensaio teórico desenvolvido neste artigo traduz os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos e pesquisadores mencionados no transcorrer do texto, assim como reflete as impressões subjetivas dos autores pelas experiências vivenciadas como docentes e pesquisadores no campo das Teorias da Administração e das Organizações. Não se trata de um ensaio teórico concluído, pelo fato de o conhecimento ser provisório e não acabado.

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, P. Kuhn e a noção de “exemplar”. **Principia**, v. 2, p. 61-102, 1998.
- AMAGOH, F. Perspectives on organizational change: systems and complexity. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 13, n. 3, p. 1-14, 2008.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A.S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 266-281, jul./set., 2009.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 310-332, mar./abr. 2010.
- ASSMANN, H. **Metáforas novas para reencontrar a educação**. São Paulo: Unimep, 1998.
- BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 81-90, maio/jun. 1994.
- \_\_\_\_\_; CALDAS, M.; WOOD JR., T. Produção científica em Administração de Empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 147-178, 1999.
- BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and organizational history: prospects. **Management & Organizational History**, v. 1, n. 1, p. 5-30, 2006.
- BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. A construção do significado nas organizações. **FACES R. Adm.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 3, p. 81-89, set./dez. 2007.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.
- CABRAL, A. C. de A. Reflexões sobre a pesquisa nos estudos organizacionais: em busca da superação da supremacia dos enfoques positivistas. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 1, n. 1, p. 60-73, jan./abr. 2002.
- CALDAS, M. P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 53-57, 2005.
- \_\_\_\_\_; BERTERO, C. O. (Coord.). **Teorias das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 69-79.
- CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CARRIERI, A. P.; RODRIGUES, T. Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado de baixo do Equador. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. p. 1-16.
- CHANLAT, J.F. Francophone organizational analysis (1950-1990): an overview. **Organization Studies**, v. 15, n. 1, p. 47-80, 1994.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

- \_\_\_\_\_; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR Decade Award: Do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, p. 446-460, 2011.
- FEITOSA, I.; POPADIUK, S.; DROUVOT, H. Estruturação de pesquisas acadêmicas: a perspectiva multi-paradigmática. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. p. 1-16
- FERREIRA, F. V. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 37-47, jan./mar. 2010.
- \_\_\_\_\_; ALENCAR, E. Administração, sociologia e análise multiparadigmática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010. p. 1-17
- FURLANETTO, A. **Fatores estratégicos para implantação da gestão do conhecimento**. 2007. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2007.
- GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, Oct. 1990.
- GUIMARÃES, L. D.; PINTO, M. P. Análise quantitativa do termo interdisciplinaridade no período de 1970 a 2004. **Multiciência: Revista interdisciplinar dos Centros e Núcleos da Unicamp**, São Paulo, p. 1-14, out. 2005.
- HASSARD, J. Multiple paradigms and organizational analysis: a case. **Organization Studies**, v. 12, n. 2, p. 275-299, Apr. 2005.
- HESSEN, H. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2011.
- LEWIS, M. W.; GRIMES, A. I. Metratriangulation: building theory from multiple paradigms. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 672-690, 1999.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 72-89, jan./mar. 2005.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; CUNHA, V. C.; AMBONI, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 1990. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 1990. p. 11-28.
- \_\_\_\_\_; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 9-39, 2005.
- \_\_\_\_\_; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 10, p. 159-196, 2006.
- MARTINS, G. de A. Abordagens metodológicas em pesquisas na área de administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 5-12, jul./set. 1997.
- MENDONÇA, A. O.; VIDEIRA, A. A. P. Kuhn, progresso científico e incomensurabilidade. **Scientia e Studia**, v. 5, n. 2, p. 169-183, 2007.
- MISOCZKY, M.C. Poder e institucionalismo: uma reflexão crítica sobre as possibilidades de interação paradigmática. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 141-176.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORAES, M. C. **Pensamento eco-sistêmico: educação, aprendizagem e cidadania no século XXI**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 58-71, jan./mar. 2005.
- MONTEIRO, L. A.; FONTOURA, Y. S. dos R. **A perspectiva multiparadigmática e o debate objetividade-subjetividade em estudos organizacionais: possibilidades, alcances e limites**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2012. p. 1-14.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2007.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Desenvolvimento paradigmático da teoria das organizações: uma abordagem crítica e a concepção de indivíduo na perspectiva emancipatória. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 503-519, dez. 2013.
- MUNCK, L.; SOUZA, R. B. de. Estudos organizacionais: uma relação entre paradigmas, metanarrativas, pontos de interseção e segmentações teóricas. **PRETEXTO**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 95-112, abr./jun. 2010.
- OSTERMANN, F. A epistemologia de Kuhn. **Caderno Catarinense de Ensino de Física**, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 184-196, dez. 1996.
- OTTOBONI, C. Perspectivas de triangulação entre diferentes paradigmas na pesquisa em Administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. p. 1-16.
- PINTO, M. R.; SANTOS, L. L. S. Em busca de uma trilha interpretativista para a pesquisa do consumidor: uma proposta baseada na fenomenologia, etnografia e na *grounded theory*. **RAE Eletrônica**, v. 7, n. 2, p. 1-18, jul./dez. 2008.
- POPPER, K. A ciência normal e seus perigos. In: LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. (Org.). **A crítica e o desenvolvimento do conhecimento**. São Paulo: Cultrix: EDUSP, 1979. p. 63-71.
- RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. Tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 81-102, 2001.
- ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. Pressupostos ontológicos e epistemológicos da perspectiva multiparadigmática da análise institucional em organizações: implicações metodológicas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. p. 1-16.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2008.
- SAUNDERS, C.; JASPERSON, J. S.; CARTE, T. Lessons learned from the trenches of metatriangulation research. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 11, p. 245-270, 2003.
- SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SERVA, M.; DIAS T.; ALPERSTEDT, G. D. Paradigma da complexidade e teoria das

organizações: uma reflexão epistemológica. **RAE Eletrônica**, v. 50, n. 3, p. 1-12, jul./set. 2010.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational cultural studies. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 529-557, 1996.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. **American Economic Review**, v. 69, n. 4, p. 493-513, Sept. 1979.

TOZZINI, L. D. **Objetividade e racionalidade na filosofia da ciência de Thomas Kuhn**. 2011. 111 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia)– Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2011.

ÜSDIKEN, B; KIESER, A. Introduction: history in organization studies. **Business History**, v. 46, n. 3, p. 321-330, July 2004.

VASCONCELLOS, M. J. E. de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. Campinas, SP: Papirus, 2005.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração e Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.

WERNECK, V. R. Sobre o processo de construção do conhecimento: o papel do ensino e da pesquisa. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 51, p. 173-196, abr./jun. 2006.