O QUE DIRIA POPPER À LITERATURA ADMINISTRATIVA DE MERCADO?

RESUMO

A produção de teoria em administração tende hoje a opor, pelo menos metodologicamente, ambientes acadêmicos e aqueles em que tal conhecimento se desenvolve sob motivação de mercado. Escrito do ponto de vista dos primeiros, este artigo é uma reflexão crítica sobre a base epistemológica que parece sustentar os segundos. De fato, trabalhando no limite entre simples senso comum e conhecimento tradicionalmente considerado científico, o método e o argumento usuais que alimentam diretamente empresas, seus consultores e um crescente número de leitores é a indução sobre a experiência – "caso após caso, se funcionou para outros, funcionará para você". Essa é, na verdade, uma questão epistemológica clássica que foi abordada de forma antológica por Karl R. Popper e constitui o centro do artigo. De suas conclusões sobre a lógica da pesquisa científica, podem fluir deduções interessantes tanto ao mundo da gerência quanto da academia, apresentadas na parte final do texto.

Pedro Lincoln C. L. de Mattos
UFPE

ABSTRACT *The production of knowledge in the field of administration, nowadays, tends to oppose - at least methodologically - academic settings and those where that knowledge grows under market motivation. This article, written from the point of view of the former, is a critical reflexion on the epistemological background supporting the latter. The main method and argument of the management market discourse, in the border between the simple common sense and the traditionally called scientific knowledge, is the induction from experience ("one fact after the other, if it has worked for others, will also work for you"). It directly feeds firms, their consultants and a growing number of readers. This is really a classical, epistemological question which was anthological treated by Karl R. Popper and constitutes the core of this paper. From the philosopher's conclusions on scientific logic, interesting deductions could stem to the world of management.*

PALAVRAS-CHAVE Lógica indutiva em administração, teoria popperiana e administração, literatura administrativa de mercado, consultoria vs. academia.

KEY WORDS *Inductive logic in administration; Popperian theory and management, market administrative literature, consultancy vs. academy.*

POSICIONANDO ADEQUADAMENTE O ARTIGO

Não é seguro que Popper – Karl Raimund Popper, 1902-1994 – tivesse qualquer interesse em voltar a acuidade lógica de seu espírito para algo como teoria administrativa em contexto de mercado... Mas a imaginação pode se associar à dedução e permitir que a fecundidade de seu pensamento venha a dizer algo oportuno sobre certo tipo de literatura que envolve, cada vez mais, produção editorial de negócios, atividade profissional de consultoria, atenção de leitores, ouvintes e clientes, e, não esqueçamos, frações crescentes do orçamento das empresas para orientação de seu processo decisório. Tal produção editorial – estimulada e diretamente moldada pelas características da demanda – é tomada como campo de referência e chamada, sem conotação pejorativa, de "literatura administrativa de mercado".

Karl Popper foi um lógico e filósofo que estudou as bases racionais do conhecimento científico, seguindo a antiga tradição da ciência ocidental. Nessa tradição, parte-se do senso comum e questiona-se sua insuficiência. Tomando-se o conceito de Santos (1989, p. 37), entende-se por "senso comum" o maior denominador comum do conhecimento de uso corrente na vida ordinária. Ele é mais prático do que crítico e admite variações sensíveis de um grupo social a outro, conforme as culturas. Historicamente, a ciência ocidental sempre procurou distinguir-se dele, e não seria difícil para a academia sustentar que a teoria administrativa corrente no mercado não vai muito além do senso comum bem informado e com boa retórica.

Mesmo partindo do fato "literatura administrativa de mercado", e a ele mais dedicado, este ensaio acaba por interessar à própria literatura acadêmica, supostamente científica. Sua cadeia argumentativa deixará claro ao final que, na questão lógica da indução sobre a experiência, pode se situar um poderoso divisor de águas para as duas opções de literatura, nos termos em que geralmente são feitas hoje. Conseqüentemente, não é possível ao discurso teórico mais freqüente no mercado reivindicar qualidades de cientificidade. Mas também não cabe à academia imitar-lhe o empirismo – ainda que agregando bela arquitetura metodológica – nem incorporar levianamente o conhecimento produzido por ele ao acervo de sua tradição literária e à atividade de suas escolas. A aplicação do pensamento popperiano ao caso inspira uma necessária "viagem" da epistemologia à produção de teoria para uso prático das organizações. E, já que o grande lógico disso não tratou em seus escritos, fica ao leitor considerar tal aplicação apenas uma paráfrase ou uma crítica pertinente.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na próxima seção, para contextualizar a literatura administrativa de mercado, percorre-se o caminho por onde se desenvolve o conhecimento, da simples experiência bem-sucedida à teorização e, depois, à consolidação da lógica nela envolvida. Em seguida, ocupando a parte central do texto, o problema lógico da argumentação indutiva é sumarizado, com a solução teórica proposta por Popper. Por fim, algumas projeções para a prática da administração são feitas, sob estrita responsabilidade do autor, a partir do sistema teórico popperiano.

DO SENSO COMUM À QUESTÃO LÓGICA NA TEORIA ADMINISTRATIVA

Quando Jacques Nasser, presidente da Ford na virada do século, reestruturou sua empresa e elevou seus níveis de produtividade, atingiu centenas de milhares de empregados com um treinamento intensivo chamado "O Ponto de Vista que Pode Ser Ensinado". Ele agiu de forma exclusivamente prática, recorrendo ao senso comum, inclusive para articular conhecimentos técnico-científicos em alguns problemas. Cada membro da empresa devia se perguntar "o que posso, o que devo fazer?", e usar sua própria experiência acumulada – inclusive técnica – para responder da maneira mais efetiva para os acionistas, os clientes e a própria empresa (HSM Management, 2000, p. 6-16).

Aí se tem bom exemplo da grande pergunta da demanda por conhecimento administrativo – "o que posso, o que devo fazer?" – e a resposta da oferta – "eis como e porque deves fazer". E, assim, o simples senso comum parece ter sido suficiente para que a Ford, uma das maiores e mais tradicionais realizações empresariais do capitalismo, pelo menos como sistema administrativo e estratégico, continue sobrevivendo e realize seus objetivos em um contexto altamente competitivo.

"Experiência!", exclamarão, confiantes, os administradores. Mas a questão do conhecimento em administração não termina aí, mesmo quando a prática é bem-sucedida: antes, começa. E por dois caminhos: o surgimento inevitável da teoria e, posta uma arena de teorias em competição, a necessidade da sustentação lógica dessa teoria – e aí passa a ser interessante pedir a opinião de pensadores como Popper.

Surge inevitavelmente a teoria administrativa, porque não se pode retomar indefinidamente a elaboração de soluções para cada situação, já que variam na realidade. E o desenvolvimento do conhecimento passa, cada vez mais, da solução individual à formulação teórica, seja esta em modelos de descrição e de ação, seja, mais elaboradamente, em modelos interpretativos, amplos e causais. Quer se trate, pois, de teoria prescritiva, quer de teoria analítica, cedo se percebe que a fronteira do senso comum já foi deixada para trás. A evolução do conhecimento humano caminha para a generalização e a elaboração analítica (Piaget, 1937; Luria, 1979; Vygotski, 1985). Especificamente, no mundo atual, o processo comunicativo dentro das organizações ou fora delas usa cada vez mais a formulação teórica. A formação de complexos econômicos e sociais de organizações produtivas ou político-reguladoras torna inevitável o desenvolvimento da teoria administrativa.

Feita essa primeira abordagem da gênese da teoria, cabe falar de uma segunda. Constata-se que ela se forma a partir de opiniões diferentes, ou seja, em ambiente argumentativo. O mundo real da teoria é a arena das razões que se confrontam em busca do reconhecimento.

Em um nível mais superficial da disputa, os contendores aportam **fatos**. Às vezes, são casos exemplares, em sentido positivo – empresas ou executivos de sucesso – ou negativo – fracassos e dificuldades encontradas, que é preciso evitar –; apenas citam-se fatos e conclusões como se eles "falassem por si". Outras vezes, reúne-se um grande número de casos – as estatísticas – que, em seu conjunto, apontam em uma direção, dando autoridade ao argumento. Essa segunda opção freqüentemente agrega a seu favor um tratamento matemático sofisticado.

Cedo, no entanto, percebe-se que a discussão não está nos fatos nem nas estatísticas. Não se resolve propriamente por sua "força", pois realmente os fatos não falam por si, mas pelo sentido ou interpretação que se lhes dá. Sua força ou fragilidade argumentativa está em duas coisas: na sustentação dos conceitos usados para interpretar os fatos e, sobretudo, na estrutura lógica do próprio discurso argumentativo no qual se inserem. Para este último ponto, converge nossa atenção.

A grande lógica da literatura administrativa corrente no mercado – de revistas como *Exame* e *Você S.A.* a publicações de *bestsellers* de "gurus" da consultoria de negócios – é uma lógica indutiva, a mesma em que se apóia, fundamentalmente, o senso comum, conhecimento usado por todos na vida ordinária. O fundo dessa lógica é: "se foi, será; se funcionou, funcionará". Ou, até, fazendo o caminho inverso: "se funciona assim, é porque **é** assim", ou seja, deve ser descrito de tal maneira. Daí se depreendem dois traços básicos, inalienáveis, da literatura de mercado: a exuberância das narrativas de casos e o conceito de sucesso que resume – confusa, mas eficazmente – qualquer aspiração favorável do leitor. Empresas e profissionais de sucesso fizeram ou fazem assim, faça-o você também.

As preocupações com tal tipo de raciocínio, o indutivo, sempre estiveram presentes na literatura de teor crítico. No entanto, são hoje mais justificáveis, porque a aceleração do processo de informação e mudança nas sociedades, em suas economias e culturas, reduz o valor argumentativo do fato passado, mesmo bem identificado, e desperta mais atenção para a previsão. E assim se chega à relevância de lançar um olhar, mesmo que breve, sobre a questão lógica da argumentação indutiva, "bastante para a vida", dizem alguns, mas da qual se poderia também dizer: "bastante para a vida que **já vem sendo** vivida".

REVISITANDO O PROBLEMA CLÁSSICO DA INDUÇÃO

O aprofundamento dessa discussão tangencia, inevitavelmente, o campo de estudos lógico-filosóficos em que, seguindo uma multissecular linha de interesse do pensamento ocidental, pergunta-se pela segurança do conhecimento, pela certeza.

Desde o século XVII passou-se a crer que ela se apóia no critério da **verificação empírica positiva**: o resultado positivo do confronto intencional de uma expectativa anterior com fatos supostamente a ela relativos. Com a nova observação, seria constatada a verdade. Mas não é assim. O "novo" fato observado é apenas **mais uma** observação; a relação positiva dele com a expectativa anterior não está nele próprio, mas corre por conta, justamente, da lógica da indução. A verificação é apenas uma "segunda parte" do raciocínio indutivo cuja suposição é de que características da realidade, cuidadosamente observadas, permitem expectativas maiores e mais seguras, ou seja, são conhecimento generalizável, mesmo que só sob certas condições (Chalmers, 1993, p. 23-35).

Contudo, a verificação positiva, ou simplesmente a verificação, é crença inabalável do senso comum, e a ciência moderna, especialmente no século XIX, não a mudou, apenas a formalizou e a aperfeiçoou metodo-

logicamente. A verificação metódica – chegou então a ciência a imaginar – poderia tirar a humanidade da ilusão e do erro ao lhe dar previsão segura de resultados e de comportamentos, porque suas afirmações seriam verdadeiras para casos e situações não observados.

A indução vem sendo posta sob questão, no âmbito da metodologia científica, desde o século XVIII, à medida que a própria ciência se expandia. Na verdade, está-se, nesse caso, diante de um problema lógico de grandes proporções – veja-se em Lakatos e Musgrave (1979) e Lakatos (1968) a discussão que marcou a década de 1960 – e de um paradigma do sistema de pensamento, dito "moderno", que, consolidado no século XIX e primeiras décadas do XX, sustentou a sociologia funcionalista de que é caudatária a maior parte da teoria organizacional corrente. Ora, o empirismo, matriz daquele sistema de pensamento, carrega debilidade congênita que os parágrafos seguintes explicam.

A formulação de Hume

Embora os céticos tenham, há muito mais tempo, lançado suas perguntas incômodas sobre o valor das conclusões que tiramos da observação, é a David Hume, no século XVIII, que se atribui o que veio a ser chamado "o problema de Hume", que é a fragilidade lógica da indução. Hume, que não usou o termo "indução", diz em *Treatise of human nature* (1739-1740, p. 89, *apud* Popper, 1975, p. 98): "Não temos razão para acreditar que aqueles exemplos de que não tivemos qualquer experiência tenham probabilidade de assemelhar-se àqueles de que tivemos experiência". No contexto deste artigo, a paráfrase seria: "Não temos razão para acreditar que nossas políticas e decisões futuras tenham probabilidade de repetir aqueles casos de sucesso empresarial do concorrente ou vizinho, que julgamos similares".

Em poucas palavras: se a base de nossa certeza em raciocínios sobre os casos observados é **justamente a observação** cuidadosa, como é possível passar a ter certeza sobre a conclusão, da qual não temos observação? Hume explicava-se dizendo que quando assim raciocinamos, confiamo-nos à regularidade absoluta da natureza. Mas se dizemos que a natureza continuará regular porque sempre o tem sido, estamos supondo de volta a indução, em um argumento circular. Por razões semelhantes, não se pode sustentar a indução com a idéia de causalidade – algo se deve a algo mais, que o precedeu –, tão cara ao senso comum. A idéia de causalidade, com que se pretenderia garantir a indução, também não faz parte da observação (Salmon, *apud* Audi, 1999, p. 746), não está inscrita nem no primeiro – causa – nem no segundo dos fatos – efeito. Criamos, nós mesmos, essa relação causal entre eles, por motivos que não vêm ao caso analisar.

Popper aceita as objeções de Hume à validade lógica da indução e as reforça, dizendo que a indução propõe justificar-se de forma indutiva e, portanto, tautológica, pois para justificar-se tem de recorrer a inferências indutivas, ou seja, ao "êxito" de outras verificações indutivas. E se recorrer a novas provas indutivas de ordem diferente da dos fatos aduzidos, estas necessitarão justificativa, e, assim, gera-se uma cadeia de regressão infinita (Popper, 1989, p. 28).

Hume não resolveu o problema lógico que levantou. Disse que a indução não tem validade lógica, mas apenas psicológica, e fundamenta-se no hábito: é um postulado de nossa vida consciente, não poderíamos viver sem as certezas que ela nos traz.

Por mais insignificante que pareça essa questão para a vida ordinária, aí reside um problema lógico de grandes proporções, quando se quer estabelecer o método da ciência e circunscrever a natureza de suas afirmações, ou seja, garantir até onde vale o que a ciência diz. Pouco importa o número de observações; ele apenas traz uma certeza probabilística, e nosso problema não é de ordem prática – afinal, a regularidade de repetição da maior parte das chamadas "leis da natureza" é suficiente para vivermos em paz –, mas de sustentação lógica do método de produzir conhecimento. Continuará sendo verdade que a observação indutiva não dá base à verificação como critério de certeza (Popper, 1989, p. 279-88). Podemos viver de certezas suficientes – probabilidades sempre discutíveis –, mas perdemos, com isso, uma série de "direitos", entre os quais o da rejeição de outros saberes imperfeitos, incapazes de se justificarem, e o da superioridade do método experimental-estatístico. Ainda: pouco importa a ocorrência posterior do evento ou comportamento previsto; ele será mais uma observação que, de si, nada diz, nem sobre sua relação com o passado ao qual nós a havíamos antes relacionado, nem sobre o futuro, igualmente ainda não observado. O mesmo vale para toda generalização, que é afirmação sobre o futuro, e não sobre o presente.

É importante notar que o problema não está na processualística do método: está além dela, na sustentação lógica daquilo que o próprio método pretende. Não se contesta o efeito real da experiência cuidadosamente conduzida – afinal, nosso sistema perceptivo "fala-nos" de alguma coisa externa a ele, real, pois não vivemos em um mundo ilusório –, mas a questão é ser ela crité-

rio logicamente seguro de certeza **da interpretação**, em nome da qual a estendemos.

Apesar de soluções tentadas por Kant – a indução seria uma das idéias ou estruturas lógicas que temos *a priori*, diretamente inacessíveis à consciência – e, no século XX, por positivistas lógicos (Salmon, 1979, p. 11-54), o problema lógico da indução permaneceu por séculos, mais ou menos escamoteado, como se os resultados práticos – e, já então, tecnológicos – da ciência positiva bastassem. Filósofos positivistas como Carnap e Russell disseram que, destruída a indução, cairia, com ela, a sustentação lógica da ciência. Sua crítica "vai direto ao coração das mais sofisticadas ciências empíricas" (Salmon, 1999, p. 746). "O problema da indução, que tem sido denominado 'Problema de Hume', vem perturbando os filósofos desde os tempos dele até os nossos dias. C. D. Broad, de maneira jocosa, descreveu-o como o esqueleto que está trancado no armário da filosofia" (Magee, 1982, p. 21).

A observação não é "pura"

À objeção lógica sobre o "salto" realizado pela indução – de premissas factuais a conclusões gerais – vem juntar-se um argumento que corroeu mais ainda as bases do empirismo.

Ao contrário do que o senso comum imagina, a ciência tem evidências de que nossos sentidos não nos dão dados seguros sobre a realidade, independente ou apesar da ajuda do instrumental técnico. O mundo dos seres humanos é o mundo que seus sentidos lhes oferecem, algo completamente especial. E multiplicam-se, para indicá-lo, os fatos da neurofisiologia (Droscher, 1971; Foerster, 1973). O problema é que também as observações científicas não asseguram a objetividade que a ciência positiva promete, porque sempre são, de alguma forma, pré-orientadas por uma concepção geral do fenômeno, uma expectativa que justifica e molda a experimentação, enfim, uma teoria. Assim, a rigor, a teoria precede a observação (Chalmers,1993, p. 46-63). Esta, mesmo rigorosamente conduzida, não é "pura", não é o dado original, último e seguro, fundante da certeza (Gewandsznajder, 1989, p. 27-35).

Ao caracterizar o conhecimento científico, Popper é claro e contundente quanto à "objetividade" reclamada pelos positivistas para a observação: "A crença de que a ciência procede da observação para a teoria ainda é tão amplamente e tão firmemente sustentada que minha recusa de tal crença é freqüentemente vista com incredulidade. Suspeitou-se, até, de que eu teria sido insincero ao negar aquilo de que ninguém, em são juízo, poderia duvidar. Mas, de fato, a crença de que se pode partir apenas de observações puras é absurda. (...) A observação é sempre seletiva. Ela necessita de um objeto escolhido, uma tarefa definida, um interesse, um ponto de vista, um problema. A descrição da observação pressupõe certa linguagem descritiva, com palavras apropriadas; pressupõe similaridade e classificação, coisas que, mais uma vez, pressupõem interesses, pontos de vista e problemas" (Popper, 1972, p. 46). Diz ele ainda: "As observações e, com mais forte razão, os enunciados de observação e enunciados que registram resultados experimentais são **interpretações** dos fatos observados – são **interpretações à luz de teorias**. Aí está um dos principais motivos pelos quais sempre se torna ilusoriamente fácil encontrar **verificações** de uma teoria, e que explica por que devemos adotar uma atitude **altamente crítica** em relação às nossas teorias, se não quisermos raciocinar em círculo" (Popper, 1989, p. 115 - grifos do próprio autor).

OUVINDO POPPER

Já há várias décadas, a concepção de ciência mais aceita, pelo menos na área das ciências exatas e naturais, é a que surgiu da solução lógica dada por Popper ao problema da indução (Deutsch, 1997, p. 141-156). Popper recusa a indução como lógica científica, e as conclusões a que chega com sua proposta – que se chama "método dedutivo de prova" ou "dedutivismo" (Popper, 1989, p. 30-31) – tiveram efeito devastador para a sobrevivência do positivismo, ambiente cultural em que viveu sua juventude, tendo feito parte do famoso Círculo de Viena, que reunia a nata científica da época, de profissão neopositivista. Também foi de Popper que surgiu uma das vertentes da epistemologia pós-moderna, aquela que aceitou o caráter contingente do conhecimento teórico.

O núcleo da solução popperiana

Nenhuma afirmação, diz Popper, pode ser definitivamente comprovada pela verificação, **mas pode ser negada por ela**, pois bastaria uma observação seguramente contrária para afastar, com certeza definitiva, o caráter geral de um enunciado, seja ele uma "lei" da natureza ou uma opinião sobre algo da vida comum. Há uma assimetria lógica entre afirmação e negação. No exemplo que ele dá, enquanto milhares de observações de cisnes brancos não garantem o enunciado "os cisnes são brancos", um único cisne negro – realmente descoberto na Austrália – garante com segurança a afirmação de que

"nem todos os cisnes são brancos". As afirmações científicas são hipóteses que ficam de pé enquanto não forem negadas por experiência especificamente montada para testá-las (Popper, 1989, p. 28, 43-44).

Por conseqüência, o que traz segurança ao conhecimento existente é ter ele "resistido", se assim se pudesse falar, a novas observações rigorosas, e é isso que, especificamente, a ciência faz. A cientificidade de uma teoria não está propriamente na extensão das observações ou de sua aplicabilidade, mas em sua prestabilidade à refutação prática, ou seja, em sua "refutabilidade".

Uma teoria já refutada continua sendo científica se ainda for testável e se à ciência for útil ter resultado de outros testes adequados. As teorias, na verdade hipóteses, são explicações desenvolvidas e indefinidamente testadas em sua falseabilidade (expressão popperiana), tendo-se, no final, não a teoria comprovada, mas apenas a teoria / hipótese ainda não refutada em certo aspecto. A verificação, portanto, não cria nem garante o conhecimento, **apenas assegura o prosseguimento de uma investigação** (Popper, 1989, p. 82-98).

Popper recusa como ingênuo o fundamento da certeza sobre a observação e não tem qualquer dificuldade em admitir a precedência da teoria sobre ela, que, como se disse acima, considera ativa e seletiva. Em uma bela passagem, ele diz: "Kant mostra não só que nossa posição no universo físico é irrelevante, mas também que, em um certo sentido, pode-se continuar dizendo que o universo gira à nossa volta. De fato, somos nós que criamos, pelo menos em parte, a ordem nele encontrada. Nós próprios produzimos o conhecimento que temos do universo. Somos descobridores, e a arte da descoberta é um ato de criação" (Popper, 1972, p. 181).

Para ele, todo conhecimento é essencialmente **uma expectativa que procura confirmação** (Popper, 1972, p. 47-48) e que, logicamente, não pode ter mais que uma "confirmação-negativa", ou seja, um elemento seguro e provisório de que nossa experiência do mundo não rejeita tal expectativa, e este é o sentido do teste científico. Em uma perspectiva evolucionista, Popper diz que todo conhecimento é feito por tentativa e erro, o que o aproxima fortemente de uma revalorização do senso comum (Popper, 1975, p. 71-76, 223).

E, de repente, parece que se sacode o paradigma em que estamos acostumados a pensar: se a observação verificadora não muda o "eu acho" – o conhecimento anterior não verificado – em "**é**", mas apenas diz que tenho razões para "continuar achando", mesmo o conhecimento científico continuará conjectural: nada garante sobre a própria realidade, garantia que supostamente seria nosso encontro com a certeza, mesmo que pontual. É uma suposição, uma **expectativa bem fundada**, nada mais. E, para causar impacto com a clareza de suas conclusões lógicas, Popper diz, referindo-se a teorias de um cientista e de um louco, e à famosa apóstrofe de B. Russell de que, sem a indução científica, rui todo o castelo da certeza humana possível: "Ambas são formas de conhecimento conjectural. Algumas conjecturas, no entanto, são melhores que outras, e isso é uma resposta a Russell, suficiente para evitar o ceticismo radical. Pois, sendo possível que algumas conjecturas sejam preferíveis a outras, é também possível ao nosso conhecimento científico aprimorar-se e crescer" (Popper, *apud* Schilpp, 1974, p. 1022).

O surgimento de uma teoria não está preso à experimentação, pode surgir de qualquer fonte ou da simples imaginação do cientista. "Não há fontes últimas do conhecimento. Toda fonte, todas as sugestões são bem-vindas" (Popper, 1972, p. 27); uma hipótese teórica pode surgir tanto de outras teorias científicas quanto do senso comum ou "simplesmente da opinião" . "Não há uma lógica da criação. (...) Minha maneira de ver pode ser expressa na afirmativa de que toda descoberta encerra um 'elemento irracional' ou uma 'intuição criadora', no sentido de Bergson. De modo similar, Einstein fala da busca daquelas leis universais (...), com base nas quais seria possível obter, por dedução pura, uma imagem do universo. 'Não há caminho lógico', diz ele, 'que leve a essas leis. Elas só podem ser alcançadas por intuição, alicerçada por algo assim como um amor intelectual (*Einfühlung*) aos objetos de experiência'. (Citação retirada de A. Einstein, *Mein Weltbild*, 1934, p. 168; versão inglesa de A. Harris, *The world as I see it*, 1935, p. 125). A palavra alemã *Einfühlung* é de difícil tradução; Harris a traduz por 'compreensão simpática da experiência'" (Popper, 1989, p. 32-3).

Isso é de grande impacto para a articulação da ciência com outros saberes, inclusive – por que não? – o saber administrativo. Os dois parágrafos seguintes tentam sumariar e aplicar, falando do conhecimento tecnológico, o que se expôs até aqui sobre a resposta de Popper ao problema da indução.

As aplicações tecnológicas

O cientista literalmente "constrói" a solução que explicaria fatos de interesse ainda sem explicação, ou que produziria a coerência de uma série de outras constatações, com isso abrindo campo para práticas tecnológicas. Estas necessitam de uma explicação articula-

da para a construção de testes práticos, em condições que garantam o **uso** do conhecimento. Mas nenhuma experiência, nenhum teste, garante o elemento subjetivo – a interpretação – que o inspirou. Este, no fundo, é coisa de outra natureza. Fica-se sabendo, com os testes, que a realidade "reage afirmativamente" – **como se** dissesse "sim" – ou negativamente **a certas condições** postas, o que permite aplicações limitadas e com determinado grau de segurança. Então, constroem-se mil utilidades de enorme valor na solução de problemas **práticos.**

Assim, as próprias aplicações tecnológicas bem-sucedidas não "provam", mas "mantêm", a hipótese – teoria –; são, por assim dizer, uma "manipulação com êxito da realidade", servindo o conhecimento teórico como construção-guia e inspiração da prática, na qual sempre interferirão fatores desconhecidos que, a qualquer momento, podem provocar resultados inesperados, obrigando a teoria a se rever para explicar tais resultados e justificar novas práticas e investimentos em tecnologia.

Ainda, pela teoria popperiana, o elemento propulsor e decisivo do rumo que se dá à investigação é a hipótese / teoria – que, no limite, parte de onde quiser. O teste, a coleta de dados, é o elemento apenas limitante, possivelmente refutador, da afirmação – teoria – para fins práticos. A hipótese é mais importante do que o teste – em que pesem nossas teses e dissertações investirem muito mais na montagem do teste do que na geração de hipóteses originais e inovadoras, capazes de impulsionar o conhecimento e o trabalho de outros cientistas.

Apreciações

Nessa crítica do empirismo e seu critério, Popper continua atual, inspirando debates. Ele tornou-se amigo e inspirador de cientistas importantes de seu tempo como Albert Einstein, Jacques Monod e John Eccles - ganhadores de Nobel –, e Herman Bondi (Magge, 1989, p. 9).

Poder-se-ia, enfim, perguntar: de onde vem o olhar que motivou Popper a ver o conhecimento dessa forma, e, portanto, sua teoria? É possível esboçar uma resposta recorrendo a um autor que conviveu e dialogou proximamente com Karl Popper (Brian Magee, *Confissões de um filósofo*, 2001, Cap. 11). O autor de *The poverty of historicism* (1957) e, principalmente, *The open society and its enemies* (1945) – obra usada no pós-guerra como ponto de apoio do pensamento liberal, tendo sido Popper honrado pelo Reino Unido com o título de *Sir* – foi profundamente marcado pelas trágicas conseqüências sociais do pensamento dogmático.

Marxista em sua juventude e depois exilado do regime nazista – à época, pretensamente científico –, Popper só viu uma maneira de negar-lhe as conclusões práticas: investigar o elo lógico entre teoria, experiência e certeza, que a ciência positivista estabelecera. Sentiu, em seguida, o que ocorreu com a Rússia e a União Soviética, lembrado de que, para Marx, o socialismo é científico em suas interpretações e projeções para a sociedade. Ora, o questionamento lógico das bases da ciência já vinha desde Hume e Kant: era preciso retomá-lo e propor uma solução. Começando sua crítica ao positivismo lógico já em 1934 – ano da primeira versão, em alemão, de *The logic of scientific discovery*, de 1959, obra que ensejou várias outras até o fim da década de 1970 –, Popper não solucionou, propriamente, o antigo questionamento. Revolucionou-o.

ALGUMAS EXTENSÕES DO PENSAMENTO POPPERIANO DE INTERESSE PARA O CASO

Não é de se crer que o discurso da teoria administrativa veiculado no mercado realmente espere, do conceito de ciência, sua eficácia retórica. Contudo, certa pretensão ao *status* científico existe, em muitos casos, transparente em textos recheados de tabelas e números, oriundos de *surveys* em públicos em que se espelham os leitores, substituindo-se também as enfadonhas referências bibliográficas por narrativas de casos – ou "*cases*" – de êxito ou fracasso empresarial. Enquanto a "ciência" credenciar conhecimento, aquela pretensão prosseguirá. Reclamar "apropriação indébita" põe uma questão de resposta polêmica: "quem pode reclamar para si com exclusividade o selo de 'científico'?". Estaríamos nos afastando da verdadeira questão.

O físico e *Austrian-born British philosopher* – como gostam de a ele se referir os ingleses (Pears Cyclopaedia, 1984, p. B49; Audi, 1999, p. 722) – ficou conhecido como "espírito conciliador, que não refletia qualquer agressividade" (Folha de São Paulo, 18 set. 1994, p. 3-8) e, por certo, com discreto sorriso, declinaria envolver-se na polêmica com os "cientistas" autores de *best sellers* da administração...

A retórica argumentativa do mercado continuará usando qualquer recurso. Contudo, como o interesse maior reside no que, afinal, está sendo teorizado para nossas organizações, mais do que no *status* do discurso – seja ciência ou não –, é bom sobre isso ouvir "o que **diria** Popper".

Como aprender, sistematicamente, com a experiência?

Popper dedicou boa parte de sua obra a estudar como o conhecimento realmente pode progredir. No mundo da gerência, o conhecimento está inabalavelmente plantado na experiência. Empresários e gerentes interessam-se pela experiência dos outros e, no processo de aprendizagem, confiam, afinal, na própria experiência, inclusive nos elementos não racionais que dela fluem, como o "sentimento" diante da nova situação. Mas como aprender sistematicamente com a experiência?

A pergunta "por que funcionou?" ou a justificativa "porque funcionou" são, no fundo, **conservadoras**! Está-se preso ao passado ou faz-se vôo cego para o futuro – crítica popperiana à indução. O que deu certo apenas "deu": injustificadamente, iria a interpretação projetiva criar sobre fatos passados, principalmente quando o ambiente muda velozmente. Na ótica de Popper, interessado na falsificação da experiência, a pergunta relevante para um novo conhecimento interpretativo seria: "por que **não** funcionou?". Por chocante que seja ao senso comum, a experiência positiva é, sem dúvida, para comemorar; mas para aprender, mesmo, é a experiência negativa. Esse é o ponto crucial em que temos a oportunidade de **ver** um problema **novo** – ou seja, de rever citações de Popper. Só a partir daí somos compelidos a formular uma hipótese mais rica. A atenção ao caso que nega a expectativa é o caminho da inovação!

Assim, o fato que choca, "a anomalia", justamente aquilo que o "paradigma vigente" tentará reinterpretar de modo a não ameaçá-lo – expressões kuhnianas que explicam o desenvolvimento da ciência (Kuhn, 1991) – é o que deve ser estudado; é o único que, com maior alcance, pode dar a **iniciativa** da mudança. Também na prática empresarial, perceber o fato anômalo, enquanto sinal da insuficiência do modelo, é manter-se atento ao que os sistemas estruturados de informação gerencial e os bancos de dados não captam, ou classificam como residual; atento ao que se esconde no comportamento mal explicado, no problema resistente e nas correlações fracas, mas constantes, pois se sabe que sempre estamos presentes, nós próprios, no processo de conhecimento que produz as altas correlações (Morgan, 1983, p. 12). Enfim, fora de uma mudança errática, não raro empreendida por "percepções" dos próprios executivos ou seus consultores, a diferenciação e a antecipação, hoje consideradas estratégicas pelas empresas em ambiente competitivo, só podem ocorrer pelo questionamento explicativo do caso aberrante.

Que pensar, nesse contexto de análise, do *benchmarking*? Ele seleciona e copia – com inteligência, claro – exatamente o que melhor funcionou – enquanto tal, a estrutura típica do fato passado. Conseguirá ele, com tal estrutura, projetar-se? Ou ficará preso pela lógica natural dos que sempre chegam no fim da festa?

Um convite à criação de conhecimento

Foi dito que a lógica da indução é conservadora. Quem toma grandes decisões precisa, por hábito, cultivar grandes idéias, o pensamento largo, até imaginativo. E aí surge uma nova avenida para a aprendizagem em administração. Quando a própria ciência, segundo Popper, pode começar "de qualquer ponto", a administração pode começar sua aprendizagem de qualquer conhecimento, sem preconceitos, e de quaisquer disciplinas. Se tradições acadêmicas e programas de pesquisa as separaram, a prática é seu grande espaço de reencontro. Do encontro interdisciplinar pode surgir uma prática transdisciplinar.

E quando Popper diz que teorias superadas podem ser de novo "científicas", se seu teste vier a ser de novo interessante ou inspirador, não há por que, na teoria administrativa, não se fazerem freqüentes releituras de autores ou pesquisadores de qualidade, cujos livros o mercado de novos produtos retirou arbitrariamente da prateleira. Da sabedoria oriental e da poesia às teorias da física e da biologia modernas, há muitas inspirações para a complexidade humana e processual que se cruzam dentro das organizações.

A natureza do conhecimento teórico e seu reposicionamento como insumo decisório

Para Popper, não há certezas definitivas, mas há motivos para procurar o melhor conhecimento em um mundo de riscos. A teoria não nos dá aquelas e não nos livra destes, mas continua sendo, em si, um conhecimento de qualidade para quem precisa de compreensão e orientação amplas em suas decisões. A ameaça que às vezes cerca a teoria administrativa e intimida a credibilidade dos que a promovem no mundo das organizações provém, talvez, de certo conflito que alimentamos. Que conflito? Aquele que ocorre entre a provisoriedade das situações e do conhecimento a elas relativo, de um lado, e, de outro, a voz do paradigma epistemológico dominante que continua a ecoar a pretensão de uma correspondência adequada e, por isso, definitiva entre nosso conhecimento e a realidade. A teoria não representa,

como em um espelho, aquilo de que fala! Com Popper, sobre a enorme produção literária em administração, seria lembrado o fato de haver conjecturas melhores do que outras, mais e menos inspiradoras da prática em situações únicas, só isso. Que se multipliquem, pois, nesses termos, as teorias! Elas não se chocam necessariamente na diversidade da vida organizacional.

Trabalhando expectativas para dar origem adequada aos problemas

Popper diz que a ciência surge de problemas – criados pelos cientistas – e que um problema é a diferença entre a expectativa e o fato – presente, suposto ou antevisto (Popper, 1975, p. 235). Assim, tal como o conhecimento, que é expectativa, o problema é uma criação de pessoas, organizações, sociedades – que podem estar certas ou erradas. Como quaisquer pessoas, também empresários e executivos vêem problemas onde não os há e não os vêem onde eles já estão em pleno desenvolvimento. Todos enfrentam os problemas diretamente à procura da solução. No entanto, concebendo-os da forma popperiana, é possível abordá-los **pelo lado das expectativas**. Como tratamos nossas expectativas – essa é a questão! Expectativas não podem ser fantasias. A aprendizagem do conhecimento crítico e criterioso dará origem e ângulo adequados aos problemas, poupando, talvez, muito tempo e dinheiro.

Mas há um outro lado, talvez surpreendente, da situação: se não se desenvolverem **expectativas novas** sobre o mercado e a sociedade, não se despertarão problemas que movimentam ações e mudam a realidade interna e externa à organização. Também por isso, "eliminar problemas", *tout court*, é uma falsa perspectiva, pois eles fazem parte de certa dinâmica da vida social, em que trocamos de problemas, mais que os resolvemos, movidos por aspirações e expectativas.

Sobre a volatilidade das teorias administrativas de mercado: o sim e o não

O que diria Popper da volatilidade das teorias administrativas de mercado, tão criticada e ironizada pela academia? De entrada, o problema não é o grau ou a intensidade da substituição de teoria no mercado editorial, pois não é difícil mostrar fenômeno idêntico nos jornais acadêmicos, pressionados que se sentem hoje os autores a publicar "algo novo sobre o assunto". O surgimento e o desaparecimento, mesmo rápidos, de teorias no mercado não causariam estranheza a Popper. "Segundo Popper, o falseamento total ou parcial é o destino que podemos antecipar para todas as hipóteses" (Eccles, *apud* Magee, 2001, p. 41). Estamos tratando de coisas em si frágeis e falíveis. De certo modo, isso é um "sim" à volatilidade.

Contudo, no ritmo acelerado da substituição das teorias pode se esconder uma perigosa ilusão de avanço. A intensidade do ritmo tem a ver com o apelo mercadológico à diferenciação e à corrida frenética por "um lugar ao sol" das platéias e livrarias. Então, uma função crucial do conhecimento pode nisso estar sendo gravemente atrofiada, porque se promove mais disputa entre "produtos" do que **confronto crítico entre teorias**! Não haverá, além disso, ambiente para outros fatores de desenvolvimento: a) que os termos de expressão delas se apóiem internamente, garantindo consistência lógico-lingüística; b) que haja oportunidade reflexiva de enriquecimento pela "refutação da prática", como sempre defendeu Popper. Ali, as teorias chegam e saem como chegaram, e não se vendem livros sobre teorias fracassadas. Mais: não há, tipicamente, função de controle sobre o material de que são feitas: os conceitos. Então não há avanço. De certo modo, isso é um "não" à volatilidade das teorias administrativas de mercado.

A propósito, não se estranha a reação acadêmica a tal volatilidade, justamente porque tratamento crítico e conceitual é a característica da contribuição da academia à administração.

CONCLUSÃO: UM DIVISOR DE ÁGUAS

E aqui se vem fechar o que foi inicialmente chamado "a cadeia argumentativa deste ensaio". Com Popper, por tudo que se disse, especialmente a crítica à lógica indutiva, deve-se ressaltar um poderoso divisor de águas entre dois tipos de literatura, não muito distante, na verdade, daquele que tradicionalmente tem separado o conhecimento da ciência e o do senso comum – sem qualquer juízo de valor entre ambos. O tratamento indutivo e, até certo ponto, ingênuo dos fatos às conclusões é esse divisor de águas.

Por um lado, ele distingue a literatura de uso imediato no mercado da literatura científica tentada na academia e desautoriza qualquer assimilação entre elas, com todas as implicações institucionais disso. Especificamente quanto à primeira, a solução que interpreta situações correntes no ambiente das empresas para orientar a ação delas é um saber prático e, como tal, autônomo. Não precisa se justificar logicamente perante a ciência. É responsável, porém, pelas conseqüências práticas de uma

lógica insuficiente. As últimas seções mostraram, parodiando Popper, o risco que corre a prática quando a lógica do empirismo indutivo chega a ela sem crítica.

Por outro lado, no entanto, a crítica de Popper vai também direto ao coração da epistemologia que suportou a ciência moderna dos séculos XVIII e XIX e se prolonga até hoje. Atinge a maneira empírica de acumular fatos – não importa com que sofisticação metodológica – e deles extrair conclusões gerais. O divisor de águas de que se fala, portanto, também faz discriminações entre práticas correntes da ciência.

O trabalho crítico de Popper, tanto ao empirismo que na ciência alimenta o mito da verdade definitiva dos fatos, quanto ao senso comum com essa pretensão, colaborou para a grande renovação da metodologia do conhecimento a que assistiu o século XX. Que algo dessa mudança chegue ao mercado de teoria para nossas organizações!

Artigo recebido em 02/04/2001. Aprovado em 27/05/2002.

Referências bibliográficas

AUDI, Robert. *The Cambridge dictionary of philosophy*. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

CHALMERS, Alan F. *O que é ciência, afinal.* São Paulo: Brasiliense,1993.

DEUTSCH, David. *The fabric of reality.* New York: Alan Lane, 1997.

DROSCHER, Vitus B. *The magic of the senses*. New York: Harper and Row, 1971.

FOERSTER, Heinz von. On constructing a reality. In: PREISER, F. E. (Ed.). *Environmental design research.* Stroudsburg: Dowden, Hutchinson and Ross, 1973. v. 2.

MORRE Popper aos 92 anos. *Folha de São Paulo*: São Paulo, 18 set. 1994.

GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O que é o método científico*. São Paulo: Pioneira, 1989.

HSM Management. *O motor da mudança*. São Paulo, n. 18, ano 3, jan./fev. 2000.

KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.

LAKATOS, Imre. *The problem of inductive logic*. Amsterdam: North Holland, 1968.

LAKATOS, I.; MUSGRAVE, A. (Orgs.). *A crítica e o desenvolvimento do conhecimento*. São Paulo: Cultrix/Edusp, 1979.

LURIA, A.R. *Curso de psicologia geral.* 2. ed. 2 v. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979. v. 4.

MAGEE, Bryan. *Pooper*. Glasgow: William Collins Sons, 1982.

MAGEE, Bryan. *Confissões de um filósofo*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

MORGAN, Gareth. *Beyond Method*: strategies for social research. London: Sage, 1983.

COOK, C. *Pears Cyclopaedia*. London: Guild Publishers, 1985-1986.

POPPER, Karl. *Conjectures and refutations*. 4. ed. London: Butler & Tanner, 1972.

POPPER, Karl. Reply to my critics. In: SCHILPP, P. A. (Ed.). *The philosophy of Karl Popper*. La Salle: Open Court, 1974. v. 2.

POPPER, Karl. *Conhecimento objetivo*. Belo Horizonte: Itatiaia, 1975.

POPPER, Karl. *A lógica da pesquisa científica*. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1989. (Tradução da 3ª edição, revista e com apêndices, de *The logic of scientific discovery*, 1972).

PIAGET, Jean. *La construction du réel chez l'enfant*. Neuchatel: Delachaux et Niestlé, 1937.

SALMON, Wesley C. *The foundations of scientific inference*. 2. ed. Pitsbourg: University of Pitsbourg Press, 1979.

SALMON, Wesley C. Problem of induction. In: AUDI, Robert. *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

SANTOS, Boaventura de S. *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SCHILPP, P. A. (Ed.). *The philosophy of Karl Popper*. La Salle: Open Court, 1974. v. 2.

VYGOTSKI. *Pensée et langage*: commentaire sur les remarques critiques de Vygotski a Jean Piaget. Paris: Messidor/Ed. Sociales, 1985.

Pedro Lincoln C. L. de Mattos

Ph.D. (The London School of Economics and Political Sciences, 1988). Professor Titular da Universidade Federal de Pernambuco.

Interesses de pesquisa em conhecimento e aprendizagem em administração e metodologia de pesquisa.

E-mail: plincoln@hotlink.com.br

Endereço: Av. Professor Moraes Rego, 1235. Cidade Universitária. CEP 50670-901. Recife, PE.