

## NOVAS TENDÊNCIAS DA TEORIA EM ADMINISTRAÇÃO

José Augusto Dias

---

**RESUMO:** Apesar do otimismo que acompanhou a procura da teoria em administração, a partir da década de 50, os resultados obtidos não corresponderam às expectativas. Novas concepções teóricas, desenvolvidas nos últimos anos, ao mesmo tempo em que mudaram o foco de análise, parecem ter posto em dúvida a possibilidade de uma teoria nos moldes anteriormente propostos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração. Teoria.

---

Desde suas origens, a teoria da administração teve que acomodar-se dentro da camisa-de-força do conceito de organização, que pressupõe os princípios da hierarquia, da ordem e da disciplina. Fayol (1) deu especial destaque a estes princípios, a que acrescentou ainda outros, presumivelmente de igual força no estabelecimento de um regime de tranqüila eficiência na empresa. "Organização" foi a palavra chave durante largo período dos estudos de administração, quando pontificavam nomes como Gulick, Urwick, Mooney, Dennison, Henderson e outros (2), que discutiram sobre "divisão de trabalho", "limite do controle", "departamentalização", "estado-maior" e demais conceitos reveladores da mesma preocupação com a boa ordem dos trabalhos. Laborando em outra linha de interesses, mas chegando afinal a conclusões bastante semelhantes.

- 
- (1) FAYOL, Henri, *Administração Industrial e Geral*. São Paulo, Editora Atlas, 1978, 9a. ed.
  - (2) Cf. GULICK, Luther and URWICK, L. (eds.), *Papers on the Science of Administration*. New York, Institute of Public Administration-Columbia University, 1937.

Max Weber (3) indicou a organização burocrática como capaz de alcançar o mais alto grau de eficiência, deixando claro que em sua dinâmica estão necessariamente presentes os princípios da hierarquia, da disciplina, da autoridade.

Ainda que também primordialmente interessado na organização formal, Barnard (4) constituiu um caso à parte, pois foi capaz de vislumbrar pontos fracos nas proposições teóricas vigentes, ao discorrer sobre a organização informal, ao apresentar o conceito de autoridade como dependente da aceitação do subordinado e ao reconhecer que em sua maioria as leis são feitas para serem desobedecidas.

Quando, na década de 50, autores como Griffiths, Getzels, Guba, Coladarci, Halpin, puseram-se à procura de uma teoria da administração — com especial interesse pela administração escolar —, o clima reinante era ainda de respeito à ordem e à hierarquia. Coladarci e Getzels (5), por exemplo, definiram a administração, do ponto de vista estrutural, como “a hierarquia das relações superior-subordinado dentro de uma instituição”. Este período foi marcado por uma grande efervescência dos estudos teóricos, sendo sensível o entusiasmo e o otimismo com que os autores se lançaram ao ambicioso projeto de produzir uma teoria da administração que fundamentasse o ensino e a pesquisa.

Representativo deste período é o livro em que Halpin (6) reuniu os artigos produzidos para seminário sobre teoria em administração educacional, realizado, em 1957, pelo UCEA (Conselho Universitário de Administração Educacional), na Universidade de Chicago. Ainda que nenhuma das proposições teóricas apresentadas pudesse ser apontada como satisfatória, ficou registrada nas entrelinhas a esperança de que a construção da teoria da administração era apenas uma questão de tempo.

---

(3) “A experiência tende a mostrar universalmente que o tipo burocrático mais puro de organização administrativa — isto é, o tipo monocrático de burocracia — é capaz, numa perspectiva puramente teórica, de atingir o mais alto grau de eficiência e neste sentido é, formalmente, o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos”. WEBER, Max, “Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma Construção do Tipo Ideal”, in CAMPOS, Edmundo (org.), *Sociologia da Burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1966.

(4) BARNARD, Chester I., *As Funções do Executivo*, São Paulo, Editora Atlas, 1971.

(5) COLADARCI, Arthur P. and GETZELS, Jacob W., *The Use of Theory in Educational Administration*. Stanford, Calif., Stanford University, 1955.

(6) HALPIN, Andrew W. (ed.), *Administrative Theory in Education*, Chicago, Midwest Administration Center — University of Chicago, 1968.

Na década de 70, porém, não somente a grande teoria não havia ainda sido encontrada, como também começaram a aparecer sinais perturbadores de descrença em relação a sua possibilidade, pelo menos nos moldes imaginados nos anos anteriores. Uma característica notável das várias manifestações surgidas na última década é a rebeldia em relação aos princípios até então apontados como basilares para qualquer teoria consistente. Foi como se, subitamente, o teórico tivesse descoberto que, na realidade, o homem comum não gosta de receber e obedecer ordens e que, por esta razão, a administração não deve contar com ele. Parece que nenhuma teoria da administração pode apoiar-se na presunção de que o indivíduo pode estar ao mesmo tempo submisso e satisfeito. Griffiths (7) reconheceu isto, em artigo publicado em 1977.

O otimismo da década de 50 foi substituído pela crise da década de 70, por força de novas idéias, surgidas de diferentes direções. Examinaremos, a seguir, algumas das principais manifestações surgidas nos últimos dez anos e que parecem estar desafiando tudo aquilo que foi construído até agora em matéria de teoria da administração.

### *Fenomenologia*

A discussão em torno do problema da teoria em administração tem-se referido, com insistência crescente, ao ponto de vista da fenomenologia, como é o caso de Griffiths (8), Greenfield (9) e Willower (10).

Greenfield sugeriu que a perspectiva fenomenológica pode dar uma contribuição importante para os estudos de administração, permitindo uma visão mais

- 
- (7) Griffiths citou as seguintes palavras de Lord Morris of Gresham:  
"As pessoas não querem ser governadas e claramente elas não acreditam que exista qualquer necessidade real e final para que o sejam"; e mais: "Contudo, o governo precisa continuar tentando governar; e é dentro deste panorama que os administradores terão de viver e trabalhar". GRIFFITHS, Daniel E., "The Individual in Organization: a Theoretical Perspective", *Educational Administration Quarterly*, Vol. XIII, nº 2, Spring 1977.
- (8) Ibid.
- (9) GREENFIELD, T.B., "Theory in the Study of Organizations and Administrative Structures: A New Perspective", paper presented at the International Inter-visitacion Programme, 1974.
- (10) WILLOWER, Donald J., "Ideology and Science in Organization Theory", *Educational Administration Quarterly*, Vol. XV, nº 3, Fall 1979.

próxima da realidade que os esquemas artificiais da teoria vigente. Griffiths (11), secundando Greenfield, citou o seguinte elucidativo trecho de Mayntz:

As proposições que são válidas para fenômenos tão diversos quanto um exército, um sindicato ou uma universidade . . . devem ser necessariamente ou triviais ou tão abstratas que nada podem dizer de interessante a respeito da realidade concreta.

A fenomenologia não vê a organização (12) como a noção abstrata que se aplica a realidades diferentes, mas como "a realidade social captada pela percepção e dentro da qual os indivíduos tomam decisões" (13). O que vale são os significados que as pessoas empregam para compreender o mundo e seu próprio comportamento dentro dele. A fenomenologia baseia-se na experiência pessoal direta e não na observação do comportamento de outros; daí rejeitar o behaviorismo e o emprego de métodos quantitativos.

Após esclarecer que, segundo Denton, o conceito de "esteno-linguagem" refere-se a definições estabelecidas artificialmente por regras formais e que praticamente todas as expressões usadas nas teorias de organização são empregadas em "esteno-linguagem", Griffiths (14) apontou a seguinte crítica, feita pela fenomenologia à teoria da administração:

- 1) As teorias modernas têm muito pouco ou nenhum espaço para o indivíduo; e nem poderiam ter, já que elas são construídas pelo uso de esteno-linguagem.
- 2) As teorias modernas falham em atingir o mundo "real" das pessoas que vivem e trabalham nas organizações, uma vez que omitem a "ideologia" da organização e as pessoas que estão dentro dela.
- 3) As organizações seriam bem diferentes se fossem construídas com base na experiência comum das pessoas e discutidas em termos de linguagem existencial.

Até o momento, a abordagem fenomenológica parece ter-se limitado a negar validade às teorias correntes de administração, por considerá-las excessi-

---

(11) GRIFFITHS, Daniel E., *op. cit.*, p. 5.

(12) "Organização" tem aqui um significado próximo de "empresa". É, a nosso ver, um emprego inadequado da expressão, mas que já se generalizou.

(13) GREENFIELD, T.B., *op. cit.*, p. 3.

(14) GRIFFITHS, Daniel E., *op. cit.*, p. 6.

vamente artificiais e afastadas da realidade, mas não conseguiu ainda apresentar algo que possa ocupar o lugar daquilo que procurou destruir.

"Escrevendo em 1978, observou Willower (15), não tenho conhecimento de um só estudo genuinamente fenomenológico de organizações escolares". Alguns trabalhos citados por Greenfield como de autores que utilizaram abordagem fenomenológica, são antes, na opinião de Willower (16), estudos elaborados na perspectiva dos sistemas sociais.

De qualquer forma, a perspectiva fenomenológica constitui importante fator a somar-se àqueles que têm contribuído, nos últimos anos, para colocar em xeque a teoria da administração. Esta perspectiva vem dar "apoio moral" às críticas formuladas pelos administradores práticos, que eram rejeitadas com ar de superioridade e comiseração pelos autores da década de 50 (17).

#### *Sistema de vinculação frouxa*

Weick (18), seguindo as pegadas de Glassman (19) e March e Olsen (20), sugeriu que as instituições educacionais, para serem melhor compreendidas, devem ser vistas como sistemas de vinculação frouxa (*loosely coupled systems*), ao invés de sistemas que apresentem vinculação firme entre seus elementos. Assim, em uma escola, a vinculação entre o diretor e o orientador educacional, ainda que prevista com clareza no organograma, pode na verdade ser do tipo "vinculação frouxa", de tal forma que cada um mantém sua própria identidade e seu próprio âmbito funcional, com contatos esporádicos, fracos, irrelevantes. Mas isto é apenas um exemplo. A escola como um todo pode estar funcionando desta forma, apesar das nítidas linhas de comando formalmente estabelecidas.

---

(15) WILLOWER, Donald J., *op. cit.*, p. 29.

(16) *Ibid.*

(17) Cf. COLADARCI and GETZELS, *op. cit.*

(18) WEICK, Karl E., "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, nº 1, March, 1976.

(19) GLASSMAN, R.B., "Persistence and Loose Coupling in Living Systems", *Behavioral Science*, nº 18, 1973.

(20) MARCH, J. G. and OLSEN, J.P., "Choice Situations in Loosely Coupled Worlds", unpublished manuscript, Stanford University, 1975.

Weick tem uma forma bastante peculiar de descrever o que se passa na situação escolar:

Imagine que você é árbitro, treinador, jogador ou expectador de um jogo de futebol pouco convencional, em que o campo é redondo, há diversos gols distribuídos ao acaso ao redor do campo, as pessoas podem entrar ou sair do jogo quando bem entenderem, podem atirar bolas quando quiserem, podem dizer "este é meu gol" sempre que desejarem, para qualquer número de gols; o jogo se desenrola em campo inclinado e tudo acontece como se tudo tivesse sentido.

Agora, se você puser, neste exemplo, diretor no lugar de árbitro; professores, no de treinador; estudantes, no de jogadores; pais, no de expectador; e ensino, no lugar de futebol, você tem um quadro igualmente não-convencional das instituições educacionais. A beleza deste quadro é que ele apreende um conjunto de realidades das instituições educacionais que é diferente daquele traçado pela teoria burocrática (21).

À primeira vista, esta descrição da situação escolar pode aparecer exagerada e caricatural. Mas será que é mesmo? A situação vigente na rede de ensino pode muito bem servir de ilustração para o conceito de vinculação frouxa a que se refere Weick. A supervisão (inspeção) escolar, por exemplo, pode ajustar-se inteiramente ao quadro de referência caracterizado pelo conceito. Do ponto de vista formal, a supervisão escolar exerce uma função relevante para o sistema de ensino, por desempenhar atividades de controle que garantem o funcionamento regular das escolas. Nos relatórios oficiais e nos organogramas, aparece de maneira conspícua a vinculação da escola à delegacia de ensino, através do elemento de ligação, que é o supervisor de ensino. Mas existe uma vinculação firme? Quando o supervisor aparece em intervalos bastante dilatados, limita-se a cumprir um ritual eivado de superficialidade, realiza uma verificação "pro-forma" e deixa um anódino "termo de visita", caracteriza-se claramente uma situação em que pode ser distinguida uma vinculação frouxa. Weick, porém, foi mais longe e sugeriu que toda a organização escolar é caracterizada por este tipo de relacionamento. Os traços nítidos do organograma de uma escola configurariam, assim, um quadro ilusório, irreal, distante daquilo que efetivamente ocorre no relacionamento entre as pessoas que ali trabalham.

Haveria, assim, certa incongruência entre os padrões rígidos preconizados pela teoria tradicional e a realidade vivida por determinados tipos de empresa. Ao invés de recomendar medidas que levem a "apertar" os vínculos, para que as empresas apresentem um comportamento mais racional, Weick parece insinuar que é a teoria que deve ser reformulada, para que melhor se ajuste à realidade empresarial.

---

(21) WEICK, Karl E., *op. cit.*, p. 1.

### *Teoria das anarquias organizadas*

A teoria das anarquias organizadas foi exposta, em 1972, por Cohen, March e Olsen (22), em artigo que tem o curioso título de "A Garbage Can Model of Organizational Choice", ou seja, "Modelo Lata de Lixo de Escolha na Organização". No entender destes autores, as anarquias organizadas são organizações, ou situações de decisão, que apresentam três propriedades gerais:

1a.) Objetivos indefinidos: a organização funciona à base de preferências inconsistentes e mal definidas, que são, segundo Griffiths (23), "objetivos confusos" (fuzzy goals).

2a.) Tecnologia indistinta: ainda que a organização consiga sobreviver, e até mesmo produzir, as pessoas que dela participam não chegam a compreender os processos empregados, que são muitas vezes improvisações ou procedimentos do tipo ensaio-e-erro.

3a.) Participação fluida: existe muita variação na quantidade de tempo e esforço que os participantes empregam nas escolhas organizacionais, tomando difícil estabelecer as fronteiras da organização (24).

Assim sendo, as anarquias organizadas fogem aos padrões esperados das chamadas organizações, tomando-se impraticável aplicar-lhes as teorias clássicas de administração.

Nas anarquias organizadas funciona o modelo "lata de lixo", que foi descrito por Cohen, March e Olsen (25) no seguintes termos:

Para compreender os processos internos da organização, pode-se visualizar a oportunidade de escolha como uma lata de lixo em que são despejados diversos tipos de problemas e soluções, na medida em que são produzidos. A mistura de cada lata depende das latas disponíveis, dos rótulos colocados nas latas, da mistura a ser produzida e da rapidez com que as misturas são coletadas e tiradas de cena.

O modelo "lata de lixo" aplica-se, pois, ao processo de tomada de decisão e pretende ser uma forma mais realística para descrever o que de fato acontece. Nas teorias formais de administração, o processo de tomada de decisão ocorre de

---

(22) COHEN, Michael D., MARCH, James G. and OLSEN, Johan P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, nº 1, March 1972.

(23) GRIFFITHS, Daniel E., *op. cit.*, p. 11.

(24) Cf. COHEN, MARCH and OLSEN, *op. cit.*, p. 1.

(25) *Ibid.*, p. 2.

maneira disciplinada e racional: identificação do problema, formulação de alternativas, estudo crítico das alternativas, decisão. No modelo "lata de lixo", as coisas se embaralham de forma quase surrealista, como se depreende da seguinte descrição de Cohen, March e Olsen (26):

Estudos recentes de universidades, que são uma forma conhecida de anarquias organizadas, sugerem que tais organizações podem ser consideradas, para determinados propósitos, como conjuntos de decisões à cata de problemas, questões e sentimentos procurando situações de decisão em que possam ser trazidos à tona, soluções em busca de problemas para os quais possam ser a resposta, e tomadores de decisão procurando trabalho.

Em outra publicação (27), Cohen e March observaram que o modelo "lata de lixo", quando comparado com o modelo racional de tomada de decisão, pode ser considerado patológico. Advertiram, no entanto, que o modelo somente se aplica a situações em que não existem condições racionais "normais".

Em outras palavras, as teorias correntes de administração pressupõem que a empresa funcione dentro de limites razoáveis de coerência e disciplina. A teoria das anarquias organizadas afirma que estas condições não se mantêm para certos tipos de empresa: as organizações públicas, as educacionais e as ilegítimas, por exemplo. Mais que isto, as propriedades das anarquias organizadas podem estar presentes em quase todas as empresas, de forma esporádica, em um ou outro setor.

Assim, existem situações em que o administrador se vê diante de problemas que não podem ser enfrentados por procedimentos convencionais, tornando-se necessária uma tática de ação adaptada às circunstâncias. O modelo "lata de lixo" faz parte da metodologia para a tomada de decisões quando a empresa é do tipo anarquia organizada.

Muitas vezes, o processo de tomada de decisões se complica por interferência de problemas estranhos ao que se pretende resolver. Cohen e March (28) exemplificaram: uma proposta de reforma do currículo pode transformar-se em discussão sobre justiça social; uma sugestão de construção de novo prédio pode dar oportunidade a controvérsias sobre a qualidade do ambiente; um projeto de estacionamento para bicicletas pode gerar debate sobre desigualdade de direitos. Em situações assim, seria impossível contornar a dificuldade procurando estabelecer prioridades, pois estas dependem em grande parte dos pontos de vista de cada um – e o impasse persistiria.

---

(26) *Ibid.*, p. 1.

(27) COHEN, Michael D. and MARCH, James G., *Leadership and Ambiguity*. McGraw-Hill, 1974.

(28) *Ibid.*, p. 211.



Quando há confusão de objetivos, conflito de interesses, congestionamento de sugestões, de tal forma que a atenção a assuntos intervinientes pode prejudicar a solução de problemas importantes, o administrador pode lançar mão de um artifício para descarregar as tensões: usar uma situação que atraia a atenção das pessoas que poderiam interferir nos trabalhos, permitindo-lhes dar livre curso a suas idéias. É como se essas idéias excedentes, esse "lixo" incômodo, tivessem um local em que pudessem ser despejadas, promovendo-se assim a "limpeza" do ambiente.

As seguintes observações de Cohen e March (29) são bastante esclarecedoras:

Uma primeira condição para tornar atrativa uma lata de lixo é dar-lhe precedência e lugar de destaque. Em sentido amplo, as discussões sobre objetivos gerais de organização ou sobre planejamento geral a longo prazo são exemplos clássicos de latas de lixo de primeira qualidade. Elas são suficientemente gerais para acomodar qualquer idéia. (...)

Em escala menor, o primeiro item da pauta de uma reunião é uma evidente lata de lixo. (...) Por esta razão, os projetos de maior interesse devem ser normalmente deixados para mais tarde, depois que já estejam satisfeitas as importantes questões de auto-estima individual e grupal, as pessoas já tenham tido oportunidade de exibir seus talentos e já esteja arrefecido o entusiasmo por discussões abstratas.

Existe uma evidente dose de maquiavelismo em tudo isto e a terminologia utilizada pelos autores é de um mau gosto gritante. Cohen e March observam, quase em tom de quem pede desculpas:

É claro que o processo "lata de lixo" não realiza um trabalho particularmente brilhante na solução de problemas. Mas ele torna possível a decisão mesmo quando a organização é afetada por ambigüidade e conflito de objetivos, por pouca compreensão para os problemas, por um ambiente variável e por tomadores de decisão que têm a cabeça ocupada por outros assuntos. Isto não é um desempenho que se possa desprezar (30).

Nosso objetivo, ao discorrer sobre a teoria das anarquias organizadas, não é o de apresentá-la como alternativa, mas apenas o de mostrar mais um foco de rebeldia em relação às teorias clássicas de administração.

---

(29) *Ibid.*, p. 211-212.

(30) *Ibid.*, p. 91.

### *Teoria da Contingência*

Por influência da teoria de sistemas, o relacionamento da empresa com o ambiente passou a merecer um estudo mais cuidadoso, a ponto de dar origem à teoria da contingência, em que os fatores externos aparecem como mais decisivos que os internos.

Já em 1965, Emery e Trist (31) chamaram atenção para o que denominaram a "contextura causal dos ambientes da organização", para demonstrarem que a compreensão das mudanças no sistema depende em grande parte do estudo das transformações que ocorrem ao seu redor.

Acompanhando esta mesma ordem de idéias, Lawrence e Lorsch (32) indicaram a necessidade de a empresa ajustar-se continuamente às condições do ambiente, o que tornaria impossível conceber-se um tipo de organização que funcionasse igualmente bem em ambientes diferentes. Daí terem afirmado que:

Uma firma que fabrica um produto padrão vendido a poucos fregueses num mercado estável pode requerer uma forma e um estilo de organização inteiramente diferentes das usadas por uma companhia que produz um produto técnico altamente complicado para um mercado mais dinâmico.

Em essência, grande parte da literatura corrente sobre as empresas é dirigida para uma questão fundamental completamente diferente da nossa. Em vez de procurar as relações entre os estados e processos da empresa e as demandas externas do ambiente, como estamos fazendo, a maior parte da pesquisa e da teoria da organização das empresas implicitamente, quando não explicitamente, focaliza *o melhor e único modo de organizar em todas as situações*. Acreditamos que procurar responder a nossa questão — Que tipo de organização deve a empresa tomar para tratar com diferentes condições do ambiente? — ajudará a pôr ordem na atual confusão relativa à teoria das empresas. (grifo dos autores) (33).

Estas idéias decorrentes da análise das transformações causadas no sistema pelas pressões do ambiente foram incorporadas na teoria da contingência, que veio trazer nova orientação para os estudos de organização. O foco de interesse deslocou-se do interior do sistema para o seu exterior: ao invés de demorar-se na consideração do relacionamento entre as partes internas, o estudioso passou a

---

(31) EMERY, F.E. and TRIST, E.L., "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, Vol. 18, 1965.

(32) LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, Jay W., *As Empresas e o Ambiente*. Petrópolis, Editora Vozes, 1973.

(33) *Ibid.*, p. 18-19.

dar maior importância à dependência da empresa em relação aos recursos oriundos do ambiente. Ao resenhar um livro de Pfeffer e Salancik (34) sobre o assunto, Benson (35) observou:

Uma vez que as organizações são controladas externamente, as perspectivas teóricas baseadas no controle interno são de interesse limitado. Devem-se rejeitar as perspectivas que propõem a organização como um ser autônomo que cria sua própria estrutura, tendo em vista um objetivo. São incompletas as perspectivas que destacam o papel diretivo da liderança e da administração. Esta é às vezes meramente "simbólica", dando a aparência de controle interno a decisões que são ditadas pelo ambiente. (...) O comportamento da organização pode ser previsto com maior exatidão a partir do conhecimento de sua dependência de recursos que do conhecimento das estratégias administrativas.

Segundo Derr e Gabarro (36), a maior parte das pesquisas relacionadas com a teoria da contingência tem estado voltada para o estudo de empresas, sendo poucos os casos de aplicação às instituições escolares. Evidentemente, esta é muito mais deficiência da pesquisa que da teoria.

Creemos que não seria difícil encontrar numerosos exemplos de aplicação da teoria à situação escolar. É possível que a teoria da contingência possa explicar o que vem ocorrendo no Estado de São Paulo em relação à formação de professores para as séries iniciais do ensino de 1º grau. O ensino normal, ao mudar de nome, praticamente desapareceu. Muitos defendem a volta à antiga escola normal como solução para o problema. Isto é uma ilusão. É bem verdade que a nova legislação escolar introduziu modificações consideráveis nas escolas normais, mas, ainda assim, as mudanças na organização escolar, por influência da lei, por maiores que tenham sido, não foram tão significativas quanto aquelas decorrentes das alterações no ambiente, como desvio da atenção dos jovens para outras oportunidades ocupacionais, com abandono do interesse pelo magistério.

---

(34) PFEFFER, Jeffrey and SALANCIK, Gerald R., *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row, 1978.

(35) BENSON, J. Kenneth, "PFEFFER and SALANCIK: The External Control of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, nº 2, 1978.

(36) DERR, C. Brooklin and GABARRO, John J., "An Organizational Contingency Theory for Education", *Educational Administration Quarterly*, Vol. VIII, nº 2, Spring 1972.

### *Conclusão*

Atacada por todos os flancos, a teoria da administração encontra-se, nos inícios de nova década, envolta em séria crise, vivendo uma situação que Griffiths (37) caracterizou como de barafunda (turmoil). Resta a esperança de que esta dificuldade estimule a procura de novos caminhos. Como observou Benson (38):

As novas áreas de investigação levaram o campo de estudos para uma situação de crise, tornando possível um trabalho altamente inovador.

Seria difícil prever com clareza quais os rumos que irá tomar daqui para a frente a teoria da administração. Uma coisa, porém, parece certa: foi lançado um desafio aos estudos de organização baseados nos princípios da hierarquia e da disciplina.

---

(37) GRIFFITHS, Daniel E., "Intellectual Turmoil in Educational Administration", *Educational Administration Quarterly*, Vol. XV, nº 3, Fall 1979.

(38) BENSON, J. Kenneth, *op. cit.*, p. 358.