

## Artigo Convidado

### Resgatando o Profissional de Administração para Teoria e Prática em Administração

### Bringing the Administration Professional in Theory and Practice in Administration

Francisco José da Costa

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil

franze.mq@gmail.com

ORCID: 0000-0002-4090-5619

Submetido em: 10/06/2021; Aceito em: 10/06/2021

#### Resumo

**Objetivo:** este ensaio visa a descrever algumas características do processo de produção e circulação do conhecimento gerencial, realçando a necessidade de atenção à aplicação do conhecimento produzido.

**Desenvolvimento:** foram levantadas algumas evidências que sinalizam a necessidade do campo se voltar mais à aplicação prática e considerar o impacto das pesquisas na prática de profissionais de administração. Foi feita, ainda, uma análise do valor da Administração enquanto conhecimento que promoveu uma terceira revolução da produtividade, mas foi realçado o risco de os acadêmicos perderem relevância frente ao contexto aplicado. **Impactos teóricos:** o ensaio debate a consideração das aplicações na construção teórica e nas pesquisas acadêmicas em Administração, sugerindo um direcionamento que, como se defende, poderia dar mais qualidade e valor ao conhecimento produzido e publicado. **Impactos práticos:** o ensaio é direcionado a profissionais acadêmicos de Administração, com a indicação de alternativas de aprimoramento de suas práticas enquanto docentes e como pesquisadores.

**Palavras-chave:** conhecimento, Administração, valor, aplicação.

#### Abstract

**Objective:** this essay describes the characteristics of the process of production and circulation of managerial knowledge, highlighting the need for attention to the application of knowledge produced. **Development:** some evidences were raised that indicate the need for the field to turn more to the practical application and to consider the impact of researches on the practice of administration professionals. An analysis was also made about the value of Administration as knowledge that promoted a third revolution in productivity, and I was highlighted the risk of the academics of losing relevance in the practical context. **Theoretical implications:** the essay debates the consideration of applications in theoretical construction and in academic research in Administration, suggesting a direction that, as argued, could give more quality and value to the knowledge produced and published. **Practical implications:** the essay is aimed at academic administration professionals, with an indication of alternatives for improving their practices as professors and as researchers.

**Key words:** knowledge, Administration, value, application.

#### 1. Introdução

Tensionamentos amistosos e brincadeiras de (falsa) depreciação de disciplinas parecem comuns entre os acadêmicos das diferentes áreas de Administração. Pessoalmente, mesmo mantendo pleno respeito pela área e pelos profissionais, costumava brincar com um chavão da área de Recursos Humanos, dizendo que “para ser de RH, basta dizer que as pessoas são muito importantes”. Como pesquisador e professor de Marketing por muitos anos, também ouvi, em tom de brincadeira, claro, que “para ser de marketing, basta dizer que os clientes são muito importantes!”. Foi numa dessas brincadeiras que um amigo próximo, distinto intelectual e profundo conhecedor da área de Estratégia e Teoria Institucional, questionou algo como: “afora a brincadeira, mas, me diga: não sou da área de Marketing, e só estudei o assunto na minha graduação, mas um dia vi uns estudos da área em que a finalidade era entender como consumidor deve deixar de consumir. Achei esquisito, e ainda me questiono: afinal, em marketing, agora, vocês estão preocupados em desestimular consumo? No que uma pesquisa dessas serve para um gestor

de marketing?”.

A questão não tem resposta trivial; ao contrário, é relevante, e dá razão para um profundo e interessante debate nas áreas de (macro)marketing e de estudos do consumo<sup>1</sup>. Mas a mesma pergunta permite ir além e refletir sobre uma realidade outra que, parece, é problema em muitas das áreas de pesquisa em Marketing e Administração em geral: afinal, qual o sentido de uma pesquisa gerencial que não contribui para a tarefa de um profissional de Administração?

Assim como a anterior, essa pergunta é digna de largo debate, porém, pela condição de editor de um periódico científico por três anos, observo que não precisamos de muito esforço para entender que a preocupação em ver o conhecimento produzido sendo utilizado por profissionais de Administração não está posta em muitos, talvez na maioria, das pesquisas e artigos acadêmicos. Até existe, nas considerações finais dos trabalhos, um tópico como ‘implicações práticas’; mas os resultados, me parece, não é muito animador. Como ideia para comprovação dessa afirmação, convido os leitores a lerem uma pequena amostra de trabalhos publicados, nos quais observará que, em sua maioria, os trabalhos repetem a mesma ideia, por vezes com pequenas mudanças na textualização, qual seja, a de que “se os gestores se apropriarem dos resultados dessa pesquisa, melhorarão sua prática”. Estimo como sendo muito baixa a probabilidade de um profissional de administração (que não seja um acadêmico pesquisador) acessar o conhecimento de uma pesquisa específica, dessas que estão nos periódicos acadêmicos ou nos portais de teses e dissertações, de modo que, se estou certo, a boa vontade de afirmar que ‘se os gestores tomarem conhecimento melhorarão sua prática’ é ingenuidade ou, talvez pior, simplesmente cumprimento dos requisitos de conteúdo de um trabalho, em conformidade com os movimentos retóricos tradicionais ou por exigência das editorias.

Parece evidente que, na tradição dominante da pesquisa em Administração, as implicações práticas que ilustrem que o conhecimento efetivamente melhorará a gestão ainda é ‘algo por fazer’. Avanços interessantes vêm sendo observados há alguns anos no Brasil, inclusive com apropriação e valorização de (novos) gêneros acadêmicos voltados a profissionais, como é o caso dos ditos artigos tecnológicos e, também, dos casos para ensino. Porém, assim, pensamos, esses avanços ainda são algo muito pequeno frente ao modelo dominante.

Neste ensaio, apresento algumas reflexões sobre a produção e a circulação de conhecimento em Administração, realçando elementos de um ‘ponto de vista’ construído ao longo de alguns anos envolvido na formação de acadêmicos, na pesquisa e na produção de conhecimento, segundo os moldes estruturados da circulação do saber prevaletentes até o início da década de 2020. O conteúdo reflete, principalmente, a convicção que guiou, durante três anos, a chefia editorial da revista Teoria e Prática em Administração.

Na construção do texto, primeiramente, apresento dois fatos que, em minha visão, chamaram a atenção de vários acadêmicos atentos a partir do ano de 2018 até 2021; em seguida, discuto o caráter aplicado da pesquisa e do conhecimento gerencial; no terceiro momento, retomo as conclusões feitas e apresento a repercussão na construção de três chamadas para a revista Teoria e Prática em Administração; por fim, temos o fechamento do ensaio com algumas reflexões finais.

## **2. Alguns destaques recentes**

Apresento, aqui, dois eventos recentes (em relação ao momento em que produzi este ensaio) e que ilustram o quanto o chamado à ‘relevância’ do conhecimento produzido está cada vez mais presente na academia de Administração. Destaco, ordenadamente: 1 – o tema geral do encontro anual da Academy of Management de 2021; 2 – a mudança na ficha de avaliação da CAPES para programas de pós-graduação.

### **2.1. *Manager back in Management***

No ano de 2021, o tema do encontro anual da prestigiada Academy of Management (AoM) foi “*Bringing the Manager Back in Management*”. O tema aparentemente é contraditório, e algumas questões emergem, de imediato: afinal, por que trazer o administrador de volta para a (pesquisa em) Administração? Como assim “trazer de volta”? E, por acaso, ele não estaria presente? E se o administrador não

---

<sup>1</sup> Para não me arriscar a ocupar mais espaço que o disponível neste ensaio, registro que expliquei que a finalidade de Marketing, na perspectiva de Macromarketing, não é promover vendas e consumo, mas sim promover equilíbrio e benefício a todos os agentes envolvidos nos sistemas de trocas. Logo, se certos consumos são reconhecidamente ruins, como drogas, bebidas alcoólicas por menores de idade etc., isso é, sim, tema de interesse e contribuição da pesquisa de Marketing.

estiver na Administração, onde estaria? Supondo que a administração exista sem o administrador e esse sujeito não está lá, quem estaria, então? Diz a abertura da descrição do tema o seguinte (Hillman, 2021):

*For a field named “management,” it is odd how little of our focus is on “managers,” whether at the frontline, middle, or executive level, or at the organizational, geographic, or global level. Today, more than ever, our research and teaching are called on to shape what managers do on a day-to-day basis.*

O ar de estupefação esboçado nas questões acima pode ser cabido a quem não conhece o universo da pesquisa e das publicações em Administração, ao menos a partir dos anos 2000. A quem está no campo, envolto nos temas correntes dos grandes periódicos, nos eventos e nas escolas de formação avançada em Administração, a estupefação talvez ganhe outros contornos. Chego a crer que o mais provável é que venham questionamentos como: “e quem disse que não estamos considerando os administradores quando debatemos os efeitos colaterais das empresas, os vícios ideológicos, e o imperativo de sustentabilidade, inclusão e responsabilidade socioambiental? Quem disse que estamos esquecendo os administradores quando realizamos pesquisas com sofisticação de métodos estatísticos multivariados, modelagem multinível ou quando utilizamos as últimas implementações de *kernel* não lineares em modelos de *Support Vector Regression*, ou preditores *random forest* ou classificadores baseados *neural nets* (principalmente se ‘provamos’ que dois construtos aparentemente dissociados são significativamente (a  $p < 0,001$ ) preditores da predisposição a não consumo, em explicação da variação da variável predita estimada de 8%)? Ora, claro que estamos preocupados como os administradores, pois, certamente, se se apropriarem dos resultados de nossa pesquisa poderão melhorar suas práticas!”.

A demanda da AoM não vem gratuitamente, não parece ser mais um tema pontual, posto apenas porque não havia outro e porque ninguém aguentava mais pesquisas sobre pandemias, assédio ou inclusão social. Parece, em verdade, mais o ponto de chegada de um conjunto de evidências que, de tão gritantes depois de muito se avolumar, tornou-se impossível não ver e irresponsável não reagir. E a conclusão central, arriscaria afirmar com grande chance de estar correto, é que, muito (talvez mesmo a maior parte) da produção de pesquisa e da formação avançada em Administração distanciou-se do executivo, do empreendedor, do gestor público, da liderança das organizações sociais. Não tomo esse risco falando da perspectiva que a AoM tem, mas falaria com maior segurança se me restrinjo ao contexto brasileiro. E nesse contexto, sim, é bem evidente o distanciamento.

E por não ser cabido, aqui, apresentar maiores evidências empíricas, chego a crer que não fariam falta, pois basta qualquer um analisar o que tem sido a produção acadêmica nacional nos anais dos principais eventos, nos portais de teses e dissertações das instituições formadoras, ou nos periódicos nacionais. Assim fazendo verá que, frente a muito conteúdo de qualidade textual, de ampla e densa base teórica, e de sofisticação e solidez metodológica, inclusive de conteúdo verdadeira e genuinamente de alto nível intelectual, a pergunta central que lá emergirá e, indubitavelmente, não se terá resposta é: afinal, como esse conteúdo poderá aprimorar a prática gerencial e a eficiência organizacional? A resposta a essa questão é, certamente, uma das mais difíceis de se responder, simplesmente porque o conteúdo ali produzido talvez jamais tenha se preocupado em responder a essa questão. *Do we need to bring the manager back? Yes, we need it!*

## 2.2. Impacto também conta

Desde o ano de 2018, quando efetivamente se iniciou o ciclo avaliativo, a Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal para o Ensino Superior, órgão de avaliação da pós-graduação *stricto sensu* brasileira, empreendeu o que nos parece ter sido uma das suas maiores mudanças, ao menos desde o início dos anos 2000: o novo regramento (CAPES, 2019). Este documento remodelou as cinco dimensões de avaliação anteriores, redefinindo-as em três, que são, ordenadamente: 1 – programa; 2 – formação; 3 – impacto na sociedade.

O novo modelo não seria muito distinto do conteúdo anterior, talvez representasse apenas um reordenamento de conteúdos anteriores não mais em cinco blocos, mas apenas em três. E, de fato, o conteúdo de antes está praticamente todo na nova ficha, assim como os conteúdos da nova ficha podem ser identificados nas fichas anteriores. Mas essa leitura não foi bem o que ocorreu, ao menos não o foi no universo dos programas de Administração. E, de fato, o simples aparecimento desse terceiro bloco (de impacto na sociedade) parece que já era a indicação de que algo relevante, talvez, mesmo, o mais relevante da formação de pós-graduação, não estava sendo devidamente considerado, e foi necessário que, por mais inapropriado que seja, a avaliação viesse definir o resultado desejável (e não o resultado

desejável ser apenas averiguado em uma avaliação).

Nas discussões das lideranças e envolvidos com a pós-graduação (coordenadores, pró-reitores, agenda da CAPES...), esse ponto despertou uma larga diversidade de reações. A mais lógica, talvez mesmo a mais esperada, seria se dizer algo como: “finalmente, agora veremos valorizado o nosso real efeito, a razão pela qual existimos, o que está nos nossos objetivos institucionais”. Na vida real, o qual este autor teve a satisfação de vivenciar como coordenador de pós-graduação, a reação foi diferente.

Se alguém se der ao trabalho de ler os projetos ou qualquer regulamento de um programa de pós-graduação, certamente, verá com maior intensidade a preocupação em gerar impacto, algo como ‘formar pessoas em alto nível para promoção de desenvolvimento...’. Na vida real, no cotidiano das salas de aula ou dos grupos de pesquisa, a prioridade parecia bem outra. Se os regulamentos falam em alto impacto etc., na tradução desses objetivos vinha algo como “formar para produção científica de artigos que publiquem em revistas de altos níveis na classificação *webqualis*, de preferência em periódicos internacionais”.

Por convite da Coordenação da Área de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo, que é responsável pela avaliação de programas dessa área, houve, em 2019, duas reuniões com os coordenadores de todo o Brasil para discutir a nova ficha e as ponderações específicas para a área. A discussão foi produtiva, mas ilustrativa de algo preocupante: muitos coordenadores não conseguiam ver com bons olhos as mudanças, que, de repente, havia reduzido a importância de produção científica (dizia-se que algumas IES haviam contratado docentes e pagavam muito bem para publicações de alto impacto; reduzir o ‘peso’ das publicações era colocar em risco o alto investimento feito). Por óbvio, a mudança da regra incomodou por ‘descongelar’ uma situação anteriormente consolidada. Isso é esperado em mudanças, bem sabemos. Mas é possível crer que essa é uma mudança que jamais poderia ser motivo de preocupação. Ao contrário, deveria ser um alívio haver chegado, ainda que com quase 20 anos de atraso.

Se não é tão pontual quanto a chamada da AoM de trazer os administradores para os estudos de Administração, essa decisão vinda da CAPES é algo na mesma linha, talvez com uma adaptação ou ampliação de conteúdo: seria trazer a relevância e o valor aplicado para uma ciência social aplicada. Ao que parece, o efeito dessa demanda terá impactos positivos em todos os campos acadêmicos, que são, agora, demandados a responder a seguinte questão: qual seu real impacto social? E se a pesquisa é em Administração, a pergunta mais específica seria: qual o impacto do conhecimento produzido, para organizações empresariais, públicas ou sociais e para os profissionais de Administração?

### **3. Pensando o gerencial aplicado**

Neste item, faço um breve resgate histórico para ilustrar a relevância e o impacto do foco aplicado do conhecimento científico e, em seguida, uso a mesma abordagem para mostrar que toda a história, valor e impacto da Administração decorre justamente de ser um conhecimento aplicado.

#### **3.1. Uma breve tergiversação sobre o potencial do conhecimento aplicado**

O intelectual francês Alain Peyrefitte (1997), após sua aposentadoria como professor, escreveu aquela que foi, certamente, a ‘obra de sua vida’, em que refletia, após intensa, densa e ampla investigação, sobre o ‘descolamento’ ou a ‘divergência’ no nível de desenvolvimento econômico dos países da Europa, após a Reforma Protestante. A tese do autor reconhece o valor e aponta limitações da principal discussão sobre o assunto, que foi a de Max Weber, nos seus estudos de Sociologia das Religiões, em que, dentre outras (e várias) constatações, associa a ética do trabalho (calvinista) e do ascetismo (puritano) ao desenvolvimento de um espírito capitalista.

Na reflexão de Peyrefitte, o fator cultural (ou o ‘terceiro fator’, como chamam algumas tradições do pensamento econômico) não se definiria pela devoção ao trabalho ou à poupança, mas, antes disso, por uma atitude mental que valoriza a confiança (em si, nos outros, nas instituições e, para quem tem fé, em Deus). O componente cultural ‘confiança’ parece estar associado, como bem demonstra o autor, ao protestantismo predominante em algumas nações, e ajudaria ainda a explicar outras ‘instituições’ associadas ao desenvolvimento econômico.

Se resgatarmos a tese de William Bernstein (2015), em sua “breve história da riqueza”, observamos que o autor segue coerente com essa visão, mas com uma variação: ele não vai explicitar ou delinear uma tese sobre a importância da confiança, mas a pressupõe quando narra a história das quatro instituições do desenvolvimento, que são a (1) adesão ao racionalismo científico, (2) o estado de direito mais

o direito de propriedade, (3) o desenvolvimento do mercado de capitais, e (4) o desenvolvimento das tecnologias de energia e transporte. Sem entrar no mérito de se seriam apenas essas as instituições, e se assumimos o pressuposto do institucionalismo econômico, estes são, de fato, requisitos que explicam o 'descolamento' de desenvolvimento. A pressuposição da confiança está bem indicada nos três primeiros dos quatro componentes de Bernstein.

O que ambos os autores reconhecem, na verdade, já reconhecido por outros pesquisadores, é que o descolamento da Inglaterra em relação à França não se explica de forma fácil: ambos os países tinham muitas similaridades nos quatro componentes de Bernstein, mas foi a Inglaterra que partiu na frente na Revolução Industrial. A tese do protestantismo predominante na Inglaterra contra o catolicismo predominante na França ajuda a explicar, mas apenas a filiação religiosa é algo obviamente simplificador. Mas se despregamos da intenção de dar uma explicação definitiva, o que parece realmente indiscutível é que, se ambos tinham, pouco antes do final do sec. XVIII, as condições para desencadear o que foi a segunda grande revolução da produtividade humana, uma delas saiu do potencial para a ação.

Ambos os autores reconhecem esse diferencial da Inglaterra: lá, o esforço de produção de conhecimento esteve mais preocupado com suas implicações práticas, no seu uso real, na promoção de desenvolvimento. Se o foco de um intelectual francês era algo como "precisamos conhecer pelo prazer do conhecimento", para um inglês o foco era algo como "precisamos conhecer para fazer as coisas melhores". Ao que parece, a adesão ao racionalismo científico jamais seria suficiente para promover desenvolvimento se tal adesão significa apenas adotar o rigor do método científico. Se os dois autores estão certos ou não, isso é motivo de uma discussão outra, mas suas teses são sólidas e parecem explicar bem a realidade das duas nações citadas, assim como de várias outras, desde o sec. XVII, e mais que nunca nessa era atual, que é chamada por muitos de a 'era do conhecimento' e que define sua sociedade como a 'sociedade do conhecimento'.

### 3.2. Voltando ao nosso ponto

A tergiversação acima não tem outra finalidade que não ilustrar um fato que parece óbvio, mas que, como vimos no item 2, eventualmente, é motivo de esquecimento. O conhecimento por si é bom, claro, mas, sem considerar a discussão filosófica (eventualmente, inútil) sobre a questão da utilidade, parece de bom senso pressupor que o conhecimento precisa ter indicada sua utilidade. E se pensamos no modelo brasileiro, em que o governo (portanto, a sociedade) é o grande pagador (direta ou indiretamente) da produção de conhecimento, o saber produzido requer algo mais alinhado àquilo que foi a síntese do *ethos* britânico anunciado acima: precisamos conhecer para fazer as coisas melhores.

E não haveria como ser diferente disso no campo acadêmico e educacional de Administração. A classificação tradicional das áreas científicas posiciona a Administração nas ditas ciências sociais aplicadas. Se assumimos como de 'bom senso' essa classificação, no campo de Administração, talvez mais que em qualquer outro (dessas ciências), a aplicação do conhecimento produzido é algo quase mandatório.

Tomando a inspiração da construção histórica acima iniciada, assumimos uma tese que nos parece sensata, embora pareça arriscada (ou mesmo totalmente despropositada) por militantes ou acadêmicos alinhados ao *mainstream* anti-negócios e anti-administração<sup>2</sup>. A tese, em três 'movimentos' é de que: 1 – apesar das guerras e das muitas agruras, o fato é que o sec. XX foi o de maior desenvolvimento da história humana (nas ciências, nas artes, na tecnologia, na produção...); 2 – os grandes riscos históricos à espécie humana (pestes, fome e violência), embora ainda bastante problemáticos, estão sob controle;

<sup>2</sup> É cabido deixar posto que, como profissional de Administração e acadêmico, não tenho nada contra perspectivas críticas às teorias, aos conceitos, às práticas... de Administração. Ao contrário, entendo necessárias, e tão mais apropriadas o quanto mais são capazes de promover aperfeiçoamento naquilo que criticam. Mas, há muito reitero a alunos e colegas próximos que a "crítica também precisa de uma crítica". Minha defesa é de que a crítica vazia leva a contradições no mínimo curiosas. Por exemplo, já tomei conhecimento de um trabalho acadêmico produzido em uma escola de Administração cuja finalidade foi algo como "mostrar o quanto o *management* é prejudicial para certos tipos de organização sociais" (o autor parece que entendia *management* como modelo de administração empresarial). A boa vontade dessa crítica não é suficiente para esconder sua ingenuidade, e é nessas situações que a crítica precisa ser repensada para não cair numa autonomização, ou na ideia de que "devemos criticar porque temos que criticar", ou porque é moralmente imperioso ou mais virtuoso aquele que, em lugar de propor algo, descortina a limitação ou o suposto ardid de certas práticas. A atenção a isso talvez evite que a crítica leve a uma contradição de termos ou à evidência de ser totalmente descabida (retomando o exemplo, não precisa de uma tese ou dissertação para se saber que o tipo de organização é uma 'variável de influência' no modelo de gestão e que, por consequência, há práticas da gestão empresarial inapropriadas para o setor público ou para as organizações sociais; livros de introdução à Administração realçam isso desde os primeiros capítulos, em verdade).

3 – e esse nível de prosperidade apenas foi possível e viabilizado a partir da aplicação profissional do conhecimento gerencial (cientificamente validado) no universo das organizações públicas, sociais e, principalmente, empresariais. Essa tese é, com alguns complementos (principalmente nos dois primeiros movimentos, a que Peter Drucker defendeu em grande parte de sua obra, bem explicitado no livro que descreveu o que chamou ‘sociedade pós-capitalista’ (1993).

O que Drucker denominou de ‘revolução gerencial’ veio com duas bases de referência: a primeira foi associada à aplicação do melhor modo de conhecimento à solução de problemas gerenciais, em que se toma como referência inicial o trabalho de Frederick Taylor, em seus “Princípios da Administração Científica” (Taylor, 2006); a segunda, e principal, foi haver assumido, por princípio, que o foco desse conhecimento é o constante aprimoramento da eficiência organizacional<sup>3</sup>. Embora alguns acadêmicos se esforcem para tecer ou replicar críticas ao taylorismo ou ao pensamento de Drucker (boa parte dos quais, acredito, jamais qualquer obra dos autores), essas duas conclusões parecem indiscutíveis. Com efeito, se as organizações são mais bem gerenciadas, isso ocorre porque, frente à busca contínua de eficiência, o conhecimento gerencial cientificamente construído é superior. E é por isso que há tantas revistas ‘científicas’ e a formação avançada é baseada em e voltada para a pesquisa ‘científica’, sempre baseadas nas melhores metodologias ‘científicas’.

Talvez isso seja um dos problemas de uma ciência social aplicada: a ciência, principalmente pelo rigor requerido na construção do conhecimento e na potencial sofisticação metodológica, tem a possibilidade de, para favorecer o rigor, perder o referencial da aplicação e da relevância do conteúdo produzido. Esse debate sobre rigor e relevância é já tradicional na formação avançada em Administração, talvez não haja nada de novo para colocar (para uma discussão mais recente, ver Rajagopalan, 2020; para uma referência mais antiga, ver Varadarajan 2003). Mas algo que não se pode, efetivamente, deixar de realçar, independente de (o)posições ou críticas, é que o conhecimento gerencial tem seu valor definido pela capacidade de impactar na prática de profissionais de Administração, de forma direta, os que estão no universo da ação gerencial (executivos, empreendedores e lideranças públicas e sociais), ou, de forma indireta, para aqueles profissionais, docentes e pesquisadores, que preparam os gestores.

Finalizando nossa tergiversação, realço, na mesma linha da primeira parte desse item, que a situação atual da humanidade não parece ser mais de lutar para ter sobrevivência enquanto espécie no longo prazo frente ao risco de todos morrerem de fome. O que Hans Hoppe (2018) chama de Armadilha Malthusiana, associada ao risco de a população crescer além da capacidade de produção de alimentos, teve, na sua descrição, uma solução em dois momentos: primeiro, na revolução agrícola, em torno do ano 10 mil AC; depois, na revolução industrial, no séc. XVIII DC. Hoppe não entendeu, por outro lado, é que a revolução gerencial é a verdadeira ‘terceira revolução da produtividade’, aquela que se fez aplicando conhecimento progressivamente mais sofisticado no aperfeiçoamento das organizações públicas, sociais e empresariais. E se as populações não têm mais na fome o risco de sua extinção, sua prioridade agora (aliás, como bem descreve a teoria econômica na qual Hoppe se vincula) será na oferta de qualidade de vida.

Risco de falta de alimentos, pandemias e epidemias, riscos de violência..., estão aí, sempre presentes e ameaçando a vida humana; sempre estiveram, certamente, sempre estarão. A diferença do momento atual é que temos um arsenal de conhecimento científico e tecnológico para cada vez mais mitigar os efeitos de uma dessas tragédias. Mas não só das técnicas de produção de alimentos, curas e segurança; temos alto conhecimento gerencial para que as organizações envolvidas nessas atividades possam transformar seus recursos em mais e melhores resultados (aliás, esse é um dos conceitos mais triviais, porém mais indiscutíveis, do que seja administrar).

#### **4. Refletindo sobre Teoria e Prática em Administração**

Frente ao exposto, assumimos, e espero ter fundamentado bem isso, que a Administração enquanto campo de conhecimento estruturado, o que justifica formação e pesquisa, é por natureza um campo aplicado, cujo valor é facilmente verificável por seu impacto histórico, pela organização da vida atual, e pelo potencial de valor na próxima fronteira da luta humana, que é a de qualidade de vida. E assumimos ainda que:

---

<sup>3</sup> Reconheço que uma discussão sobre variações conceituais de eficiência, de eficácia e de efetividade é muito recorrente nos primeiros estudos de Administração, motivo de debates (e perda de tempo). Para quem entende relevante a distinção, aqui, se entende que os três conceitos estão encapsulados em um conceito genérico de eficiência, ou seja, em nossa conceituação, ser eficiente envolve ser eficaz e efetivo.

- enquanto conhecimento, sua construção é melhor quando fundamentada no modelo científico (ou no racionalismo científico, como utiliza Bernstein);
- o campo de aplicação primário do conhecimento em Administração são as organizações públicas, sociais e empresariais nas quais o conhecimento gerencial é apropriado por profissionais de Administração do campo da prática (executivos, empreendedores, liderança públicas e sociais);
- existe ainda um campo complementar de aplicação, que é aquele voltado a profissionais de Administração acadêmicos (docentes e pesquisadores), estes que estão, potencialmente, fora das organizações, mas tem responsabilidade de serem formadores de profissionais do campo da prática;
- em qualquer contexto e para qualquer usuário, o foco finalístico será a promoção da eficiência organizacional; mesmo os acadêmicos, quando usam o conhecimento voltado para a pesquisa, têm, na aplicação do conhecimento produzido na pesquisa, a eficiência como resultado.

Assim indicado, o esforço de produção e de veiculação de conhecimento em Administração parece amplamente facilitado. Mas nada foi dito acima sobre a complexidade do universo organizacional nem sobre as imposições do dito macroambiente, que fazem com que cada técnica, cada conteúdo de conhecimento devidamente produzido perca sua generalidade. Ora, não precisa de muito argumento para se saber que o uso de técnicas, ferramentas, conceitos, frameworks... têm contexto. E o saber produzido em Administração ao longo de mais de 100 anos de estudos e pesquisas demonstra isso. De fato, qualquer manual de história da Administração (ou das ideias em Administração) vai mostrar que o aprimoramento do conhecimento veio com críticas bem construídas, contextualizações e particularizações de conteúdos aparentemente gerais, por vezes, com sua total negação.

E isso que assumimos dá a real riqueza da nossa academia, que assume uma proposição de produzir conhecimentos para uma missão nobre (afinal, aprimorar organizações sempre é uma forma de melhorar a qualidade de vida dos beneficiários de sua existência, sejam empreendedores, empregados, clientes...). É essa a motivação pela qual acadêmicos continuam motivados em fazer o que é um dos trabalhos mais desgastantes, que é investir tempo e esforço na formação de mestres e doutores e em produzir pesquisas com potencial de impacto.

Se ocorre, como temos visto, um chamado às origens (seja 'retornando os administradores para a Administração', seja buscando relevância social), é, talvez, porque os sistemas humanos têm o potencial de se autonomizarem frente aos agentes. É o que ocorre, por exemplo, quando a própria academia cria um sistema de avaliação para suas tarefas, e se torna, em seguida, refém e oprimida por esse próprio sistema de avaliação (cf. Mennicken & Espeland, 2019; Power, 2004). Sem adentrar nas motivações de uma eventual autonomização do universo de pesquisa em relação aos pesquisadores e acadêmicos, assumindo que isso de fato ocorreu no Brasil, teríamos como evidências mais imediatas justamente esse descolamento da produção e da circulação de conhecimento das características acima indicadas.

Para sermos propositivos frente a essa realidade (de autonomização do modelo atual e da necessidade de sua superação), para este ensaio, optamos por enfatizar três aspectos: a sofisticação metodológica, o foco nas organizações que precisam de profissionalização gerencial, e a questão do contexto regional. Em cada um deles indicamos a necessidade de sua consideração, assim como potenciais ações.

#### **4.1. Sobre a sofisticação metodológica**

A busca de sofisticar metodologicamente as pesquisas em Administração é histórica. Internacionalmente, é bem relatado o esforço das fundações Ford e Carnegie no patrocínio da formação avançada de acadêmicos, nos anos 1960, para dar mais qualidade metodológica da pesquisa em negócios (cf. Dostaler & Tomberlin, 2013). No caso brasileiro, seguimos a tendência internacional, sendo comum nas formações de mestrado e doutorado haver disciplinas, por vezes obrigatórias, envolvendo técnicas quantitativas e qualitativas das mais sofisticadas.

Não se discute o valor desse esforço ou a sua necessidade. O que realço, com base em 20 anos vivendo esse universo (como aluno e docente), é que a meta de sofisticação eventualmente descola da finalidade primária da pesquisa. Isso, se ocorre, faz com que a produção se perca em 'burocratismos' metodológicos, ou nos intrincados, e muitas vezes, pouco conhecidos, vocabulários e símbolos de certas técnicas, ou na preocupação prioritária em fazer tudo perfeito, conforme o método, sem se preocupar com o valor aplicado do conhecimento produzido. E lembramos disso para deixar o entendimento de que é valoroso, sim, buscar aplicar as técnicas mais sofisticadas disponíveis, e buscar o máximo de rigor na sua implementação, mas que tudo isso não termina aí. É preciso chegar ao usuário na forma de

conhecimento útil, que se converta em ação e melhoria da sua performance gerencial.

Isso parece bem claro, por exemplo, na chamada da revista TPA empreendida no ano de 2019, alcançando publicação em 2020 (volume 10, número 2), sobre Ciência de Dados para negócios. A área de Ciência de Dados para negócios (em temas como *business analytics*, *business intelligence*...), avança na formação de seu escopo disciplinar, em termos teóricos e metodológicos, mas é fato que, essencialmente, é uma área envolvida em técnicas de análise de dados para solução de problemas gerenciais. A chamada tinha claro, desde o texto inicial até as avaliações dos artigos, que, qualquer que fosse a escolha metodológica, o trabalho só seria de interesse da revista se indicasse, de forma clara, qual o potencial uso do conhecimento produzido por gestores. É certo que foi uma iniciativa bem-sucedida, que demonstra a viabilidade de alinhar sofisticação metodológica com valor do conhecimento produzido.

#### **4.2. Sobre a atenção aos campos que requerem profissionalização**

Várias áreas organizacionais das mais relevantes são carentes de profissionalização gerencial (e.g. segurança, área social, esportes, atividades culturais...). Aqui, destacamos duas dessas áreas, que são saúde e educação, por envolverem as organizações que estão dentre as mais relevantes no interesse estatal e privado. No setor público, esses dois campos comportam mais da metade dos orçamentos estatais; já setor privado é amplo, complexo e absorve boa parte dos orçamentos familiares (entre despesas de exames médicos, planos de saúde, e/ou nas mensalidades escolares e complementos educacionais, como cursos de línguas, formação artística e esportiva...). Mas um fato curioso nesses campos é que sua administração e a reflexão e a produção de conhecimento sobre sua gestão, praticamente, não têm interseção com as escolas e os centros de pesquisa em Administração.

A área de gestão educacional e/ou escolar é feita principalmente nas escolas de Pedagogia e nas pós-graduações em Educação. O conteúdo que debatem é Administração, mas suas fontes são próprias, em geral, de conteúdos gerados na própria área educacional. E por que as escolas de Administração e os espaços de produção e de circulação de conhecimento gerencial praticamente negligenciam esse campo? A especulação de respostas seria, certamente, frutífera, porém não cabe no espaço que temos para este ensaio. Mas, independentemente da razão, é certo que uma aproximação do campo de Administração com a área de gestão educacional seria positivo para as escolas, para o campo de Pedagogia e Educação, para as escolas e centros de pesquisa em Administração, para os governos e famílias...

Sobre a área de Saúde, a história é um pouco distinta. Até os anos 1990, havia nas escolas de graduação em Administração uma habilitação em 'gestão hospitalar', juntamente com Administração de Empresas e Administração Pública. Aos poucos, esse curso, juntamente com o de Administração Pública, foi esvaziando sua demanda, ficando, durante alguns anos, a formação restrita a cursos de Administração de Empresas (apenas na década de 2000, veio uma retomada da Administração Pública, agora já mais independente e não como habilitação complementar da formação em Administração Geral ou de Empresas). As pós-graduações *stricto sensu* em Administração praticamente não se preocuparam em manter essa formação ativa. De fato, e ao menos até onde foi nossa pesquisa exploratória, gestão em saúde ou hospitalar apenas manteve atividade mais evidente, constituindo uma linha da pesquisa no mestrado e no doutorado, na EAESP/FGV. Mas, afinal, sendo este um campo tão vasto e relevante, por qual razão não temos a presença intensa do conhecimento a partir das escolas de Administração?

É um bom desafio tentar contribuir com esses dois campos, e nada impede que esse distanciamento seja dissolvido em iniciativas da própria comunidade acadêmica de Administração. E se assumimos a ideia de que as pessoas precisam de incentivos para terem a motivação adequada, é certo que chamadas especiais de periódicos para essas áreas parece ser uma ideia interessante. Na revista Teoria e Prática em Administração essa ação foi empreendida com uma chamada intitulada "Administração em Saúde", no ano de 2020, que recepcionou dezenas de submissões de acadêmicos de diversas escolas (a maioria de escolas de saúde). A publicação do número especial ficou com previsão para o ano de 2021.

#### **4.3. Sobre a consideração do contexto**

A teoria gerencial reconhece, desde seus primórdios, que a ação administrativa e seu efeito são influenciados pelo contexto. A teoria sistêmica formalizou isso, e a teoria da contingência assumiu esse pressuposto e desenvolveu uma abordagem que explica bem as práticas gerenciais, e ajuda no entendimento das variações requeridas nas técnicas, ferramentas, modelos... Por exemplo, uma das principais ferramentas gerenciais, de ampla aceitação e uso há mais de 40 anos, é o planejamento estratégico, que já traz não apenas a aceitação de que a ação gerencial precisa considerar o contexto externo, mas propõe

meios e ferramentas de operacionalização (como a matriz SWOT, ou as técnicas de análise de cenários). Tudo isso é de conhecimento corrente da formação gerencial desde as primeiras disciplinas de graduação, e perpassa a toda a formação avançada e a pesquisa, principalmente, no campo de estratégia organizacional.

Em uma reflexão mais detida nessa questão, Muzzio e Costa (2021) realçaram uma das variáveis do ambiente, que é a do contexto regional, e que, embora seja das mais relevantes, é, recorrentemente, esquecida de reflexão e da pesquisa em Administração. Conforme defendem os autores, é necessário explorar alternativas de incrementar a presença da variável 'região' na formação, na articulação institucional de PPG's e na pesquisa em Administração.

Uma das propostas dos autores consiste justamente em desenvolver mecanismos de incentivo a estudos na área, incluindo valorização das temáticas regionais em eventos, realização de eventos com foco em temáticas regionais e, talvez, o mais factível em curto prazo e de maior efeito, seja o desenvolvimento de chamadas especiais em periódicos acadêmicos. E como exemplo dessa última iniciativa, foram lançadas em 2021 duas chamadas especiais, uma na revista *Contextus*, com foco em educação e pesquisa articulando a variável regional; e outra na revista TPA, com foco em experiências inovadoras de gestão que abordam a dimensão regional.

## **5. Fechando**

Neste ensaio, fizemos uma reflexão que justifica e motiva um apelo aos pesquisadores e formadores para não esquecerem de aliar, nos seus esforços de produção de conhecimento, a teoria e a prática em Administração. Pela construção apresentada, entendo que o objetivo de demonstrar a urgência dessa necessidade foi alcançado, e foram ainda apontados exemplos de como isso pode ser viabilizado.

A construção de um conhecimento administrativo de valor parece ser não exatamente um imperativo para que Administração seja mais 'relevante' no cenário supercompetitivo de atenção pública e de reputação das disciplinas acadêmicas. A defesa apresentada é que a Administração, por sua natureza, não precisa se preocupar muito em justificar sua relevância, porque o conhecimento gerencial é 'essencialmente relevante'. Isso ficou bem demonstrado na contribuição desse conhecimento na 'terceira revolução da produtividade' acima relatada. É bem evidente que a manutenção da estabilidade e do progresso humanos, no presente e no futuro, dependem sobremaneira desse saber para manter nossa 'sociedade das organizações' estável na sua trajetória para superar a nova grande demanda humana, que é a de qualidade de vida. Ou seja, Administração é relevante por natureza, e continuará sendo; o risco é o conhecimento produzido por acadêmicos do campo se distanciar disso.

Alain Peyrefitte (1997), na defesa de sua tese a respeito da 'confiança' como antecedente que viabilizou as condições do desenvolvimento econômico das nações na modernidade, defendeu ainda que o desconhecimento ou a desconsideração dessa importância da 'confiança' viria da sua naturalização. A ideia é de que, uma vez alcançados os resultados de uma 'sociedade da confiança' e na vivência de sua plenitude e de seus melhores efeitos, seria possível que as lideranças sociais, econômicas, intelectuais e políticas esquecessem da relevância de seu principal fundamento, eventualmente levando as sociedades a um modelo de organização social, política e econômica de desconfiança. Seria algo como: por estarmos bem estabilizados vivendo na cobertura confortável de um edifício de 20 andares, não nos preocupamos mais com os alicerces, que estão na parte subterrânea do prédio, e usamos certas práticas que podem colocar em risco a estrutura desse alicerce. Mas, logicamente, se o alicerce se compromete, o prédio todo estará comprometido.

Tomando por inspiração o pensador francês, é possível entender, então, que o caráter de protagonismo do conhecimento gerencial no avanço, na estabilidade e nos benefícios inegáveis de nossa 'sociedade das organizações', nos leva, potencialmente, a esquecer que a 'essência' do conhecimento em Administração está em sua natureza aplicada, a qual alinha reflexão, crítica, aprimoramentos etc., à prática refletida e à pesquisa científica na área. Talvez, na tranquilidade de nossa residência bem edificada, na cobertura do prédio estável por seu alicerce sólido, em alguns momentos esquecemos de manter a estabilidade desse edifício para, curiosamente, até condená-los porque não é o que alguma tradição da engenharia definiria como perfeito.

Para melhor ordenar e dar mais clareza a este entendimento, considero, então, o problema a partir de três partes: o risco de perda de referência na interlocução interdisciplinar; a necessidade de atenção à ingenuidade de certas posições críticas; e a preocupação em manter foco no que é realmente relevante para novos avanços. Primeiro, é por nossa busca em promover um aprimoramento continuado das

práticas de gestão que buscamos inspiração em outras áreas de conhecimento e disciplinas, principalmente nas ciências exatas, nas ciências sociais e na psicologia. Com efeito, se temos necessidade de categorias intelectuais e referenciais explicativos oriundos das ciências humanas, da psicologia, da estatística etc., é desejável, sim, que busquemos essas bases. Mas, lembrando de nossa finalidade, defendo que precisamos ‘voltar’ do lugar onde fomos buscar apoio teórico e/ou metodológico e trazer uma melhor sustentação para nosso campo de origem. Defendo que a interlocução interdisciplinar produtiva e desejável é aquela que tem uma boa resposta para essa pergunta: como o conhecimento foi aprimorado e permitirá melhorar o desempenho das organizações e a prática de profissionais de Administração?

Segundo, entendo que, como acadêmicos, temos obrigação de não sermos ingênuos nem absolutizar qualquer conteúdo simplesmente porque foi indicado por alguma autoridade acadêmica, intelectual ou profissional. Defendo que precisamos manter o senso crítico e o questionamento ativo e bem fundamentado. Mas defendo, também, que precisamos ter a disposição de fazer a crítica da crítica, e não esquecer que a crítica deve melhorar e não se limitar a indicar uma suposta injustiça, configurar alguma vítima de algum agente ou sistema etéreo, e terminar dizendo que alguém (talvez o governo, a lei, ou alguma entidade abstrata) precisa reconhecer a vítima e contribuir para melhorar sua situação. Defendo que o esforço crítico deve ajudar a responder à seguinte questão: como será possível melhorar a gestão levando em conta a consideração dessa crítica?

Terceiro, e como fechamento dessa reflexão, retomo o conteúdo relativo à chamada do encontro anual da AoM de 2021, e me aproprio dos questionamentos do autor, que indica questões relevantes para o futuro da pesquisa e da produção de conhecimento gerencial (Hillman, 2021):

*As we as a profession of educators and researchers in higher education are increasingly called to prove our relevance, reform cost structures, and face new disruptive competitors, how do we shape how business education is perceived by society? How do managers shape how organizations are perceived by society? How viable are careers in management education and research or careers in management during turbulent times? How would our education and development change if we were to prepare graduates to deal with increasing uncertainty, ambiguity, and morphing forms of “managers” they will need to collaborate with in the future?*

A relevância da Administração para a sociedade, como dito antes, parece fora de questão. As questões de Hillman são destinadas para quem produz e transmite esse conhecimento contemporaneamente nos espaços acadêmicos. As provocações do autor colocam o foco no que, a nosso ver, deveria estar no dia a dia do campo acadêmico e intelectual de Administração; mas, curiosamente, isso não ocorre. Se esses são questionamentos que parecem desnecessários a quem está fora do campo, em verdade, precisavam ser insistentemente lembrados justamente para quem está no campo. Defendo, portanto, que, além de responder às primeiras questões acima, é necessário responder a esse questionamento: como o ensino e a pesquisa gerencial podem contribuir na missão da administração de avançar no progresso econômico, social, tecnológico e cultural?

Ter respostas às questões acima é, para nossa satisfação, fácil. Basta que a pesquisa e o ensino não se distanciem das tarefas que justificam sua existência, quais sejam: no ensino, formar administradores com conhecimentos cientificamente validados para promover a eficiência gerencial e organizacional; na pesquisa, desenvolver conhecimentos que promovam o aprimoramento da prática de profissionais de Administração.

E retorno, por fim, ao diálogo com o amigo, relatado na introdução deste ensaio, quando me foi questionado se a pesquisa em Marketing estaria sendo contra o que convencionalmente se pensa(va) ser de Marketing. Depois de todo o relato deste ensaio, parece claro que o descolamento do ‘marketing atual’ para um ‘marketing anterior’ não é real, em geral (afinal, como dito antes, na teoria de Macromarketing e nos estudos de consumo, é bem justificado haver pesquisas sobre o anticonsumo), embora pareça não ser o caso de muitas pesquisas em Marketing. Talvez, pensando bem, o problema não seja uma pesquisa de Marketing ser voltada a entender como evitar o consumo de tabaco ou de pornografia, por exemplo; talvez tenha faltado nesta pesquisa a clareza de que, no início, no meio e no final, seria necessário ter em mente qual profissional de Administração poderia efetivamente aprimorar sua prática gerencial a partir desse conhecimento (no caso de tabaco ou pornografia, por exemplo, poderia ser uma liderança de uma ONG antitabagismo ou anti pornografia, ou um gestor da área de saúde pública ou educação).

Ter esse tipo de perspectiva foi o requisito formalizado na revista Teoria e Prática em Administração desde sua fundação, e essa foi a base da condução da liderança editorial da revista por três anos, de 2018 a 2021. Passados 10 anos de existência, o que motivou este ensaio e os outros dessa seção da

revista, temos convicção de que a TPA foi eficiente (e eficaz e efetiva, como se queira) e certamente continuará contribuindo veiculando conhecimento de valor para profissionais de Administração e para organizações, sejam públicas, sociais ou empresariais.

### Referências

- Bernstein, W. J. (2015). *Uma breve história da riqueza*. São Paulo: Fundamento.
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Ficha de avaliação (2019). Disponível em <<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-fichaavaliacao-pdf>>. Consulta em 10 jun. 2021.
- Dostaler, I., & Tomberlin, J. (2013). The great divide between business schools research and business practice. *Canadian Journal of Higher Education*, 43(1), 115-128.
- Drucker, P. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Hillman, Amy. (2021). Bringing the Manager Back in Management. Disponível em <<https://aom.org/events/annual-meeting/annual-meeting-theme-2021>>. Consulta em 10 jun. 2021.
- Hoppe, H. H. (2018). *Uma breve história do homem: progresso e declínio*. São Paulo: LVM Editora.
- Mennicken, A., & Espeland, W N. (2019). What's new with numbers? Sociological approaches to the study of quantification. *Annual Review of Sociology*, 45, p 223-245.
- Muzzio, H. & Costa, F. J. (2021). O Impacto Regional dos Programas de Pós-Graduação de Administração: Considerações para a Ação. VII Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ, *Anais...* Evento online.
- Peyrefitte, A. (1997). *A sociedade de confiança: ensaio sobre a origem e a natureza do desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Power, M. (2004). Counting, control and calculation: reflections on measuring and management. *Human Relations*, 57(6), 765-783.
- Rajagopalan, N. (2020). Rigor, relevance, and resilience in management research. *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 150-153.
- Taylor, F. W. (2006). *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas.
- Varadarajan, P. R. (2003). Musings on Relevance and Rigor of Scholarly Research in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 368-376.