



# APROXIMANDO GREGOS E TROIANOS

| POR THOMAZ WOOD JUNIOR, MIGUEL CALDAS E RENATO SOUZA

Gestores e acadêmicos parecem habitar universos paralelos. É hora de unir esses povos e fomentar esforços conjuntos para a solução de problemas reais.

**P**or que executivos frequentemente se referem a acadêmicos com desdém ou ironia, como indivíduos sem preocupação com os problemas reais, isolados em torres de marfim? Por que, de forma similar, executivos costumam usar a expressão “isso é muito teórico” para se referir a abordagens e soluções inúteis ou inaplicáveis?

Por que acadêmicos, quando falam de executivos ou consultores, frequentemente os descrevem como profissionais apressados, excessivamente preocupados com a própria carreira e pouco atentos à consistência e às consequências de suas decisões?

O ensino da administração de empresas foi introduzido há mais de 60 anos no Brasil e é, hoje, o curso mais popular de graduação. Com tanto tempo e tantos profissionais formados, por que tudo no Brasil é tão mal administrado? Será culpa dos gestores? Dos professores? De ambos?

As perguntas citadas refletem preconceitos e estereótipos. Entretanto, não é recomendável descartá-las, pois podem revelar verdades incômodas e questões que merecem ser tratadas.

De fato, acadêmicos frequentemente se comportam como povos das montanhas, arredios, isolando-se em suas cavernas, governados por suas próprias sombras. Por outro lado, é comum executivos se comportarem como povos litorâneos, sempre a mirar o oceano, à espreita de novidades, impulsivos, a surfar desajeitadamente cada onda que surge no horizonte.

Os montanhesees veem os litorâneos como seres superficiais, cujo culto a gurus revela uma insustentável leveza intelectual. Os litorâneos veem os montanhesees como rejeito do mercado, seres de pouca inclinação para o trabalho, relegados às salas de aula e às pesquisas de questionável utilidade em razão da ausência de qualificação.

O que explica tais visões e tal separação? A administração de empresas é uma ciência aplicada. Cientistas e gestores deveriam se orientar para a solução de problemas reais, que existem em abundância. Em um país com consideráveis deficiências de gestão como o Brasil, a contribuição de gestores e pesquisadores poderia ser notável. Infelizmente, trabalhos colaborativos são escassos. Uma breve imersão na história da administração traz luz à apartação entre esses gregos e troianos.

## MERGULHO NA HISTÓRIA

A administração tem mais de um século de existência. Trata-se de uma história estadunidense, embora modelos similares tenham também surgido em países europeus, até mesmo antes de as primeiras escolas norte-americanas – Wharton e Harvard – terem sido criadas.

Rakesh Khurana, autor do livro *From higher aims to hired hands: the social transformation of american business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*, observa que a nova profissão nasceu inspirada por altos padrões morais. De forma similar à medicina, visava formar profissionais capazes de pautar suas ações pela busca do bem comum e do progresso humano.

O período de expansão econômica e crescimento das empresas, o qual se seguiu ao término da Segunda Guerra Mundial, contribuiu para o aumento da demanda por administradores. No fim dos anos 1950, o curso de Administração já era um dos mais populares dos Estados Unidos e havia sido exportado para a Europa e para o Brasil.

Apesar do sucesso aparente, ainda na década de 1950, consolidou-se a percepção de que o modelo era frágil. Um amplo estudo, patrocinado pela Fundação Ford, identificou as fragilidades: a primeira era que os currículos de Administração eram restritos e simplórios; a segunda, que professores e alunos tinham nível insuficiente de formação escolar; e a terceira, que o ensino era fundamentalmente conduzido por práticos, profissionais que baseavam suas aulas em sua vivência empresarial, frequentemente restrita a uma única organização.

O relatório da Fundação Ford foi um divisor de águas na história do campo científico da administração. As ações que se seguiram catalisaram o crescimento da comunidade acadêmica, com o aumento de pesquisadores, de eventos científicos e de publicações. Outra consequência das mudanças foi o crescimento dos manuais de administração, dedicados às diversas subáreas do campo: finanças, *marketing*, recursos humanos, operações, gestão, comportamento organizacional etc. Tais manuais passaram a sintetizar o estado da arte das subáreas da administração de empresas, criando uma ponte entre a pesquisa e a prática, por meio do ensino.

Hoje, tomando-se as mais reconhecidas listas, podem ser identificados cerca de 2.800 periódicos qualificados publicados pelo campo científico da administração. Estima-se que tal conjunto de revistas veicule um número próximo a 100 mil artigos científicos por ano. No Brasil, os números são também significativos, atestando a vitalidade da comunidade acadêmica. Em 2015, tínhamos 78 programas de mestrado e/ou doutorado, gerando centenas de teses e dissertações por ano.

Os programas somam-se a dezenas de eventos e periódicos, mobilizando permanentemente a comunidade científica.

## SINAIS DE MUDANÇA

No entanto, cabe a pergunta: o desenvolvimento do campo científico da administração de empresas é, de fato, uma história de sucesso? Diretores de escolas de administração, presidentes de organizações científicas e gestores de agências de fomento frequentemente realizam discursos ufanistas sobre essa trajetória. E, efetivamente, há de se reconhecer a evolução do campo. Entretanto, há um crescente desconforto.

Esse incômodo vem sendo manifestado por notáveis do campo. No centro das críticas, encontra-se a questão do afastamento entre teoria e prática. Significativamente, a Academy of Management, principal agremiação de acadêmicos do mundo, divulgou, no fim de 2017, um estudo que revelou amplo descontentamento da própria comunidade de pesquisadores com o estado das coisas. Entre os principais focos de preocupação, foram identificadas a distância entre teoria e prática e a tendência para o isolamento.

Nos últimos anos, as críticas e os sinais de mudança ficaram mais fortes. Recentemente, alguns renomados pesquisadores passaram a incentivar colegas a orientar energia e recursos para a busca de soluções para os chamados “grandes desafios”, problemas complexos, como a mudança climática e a desigualdade de gênero. São questões que afetam a vida de milhões de pessoas em todo o mundo e demandam esforços colaborativos multidisciplinares.

Outra iniciativa notável foi implementada no Reino Unido, por meio de um sistema nacional de avaliação da produção científica, denominado de *Research Excellence Framework* (REF). Tal sistema pretende orientar toda a produção científica para a geração de benefícios palpáveis para a sociedade. É complexo e polêmico, porém constitui um laboratório para avaliação de mudanças necessárias.

## BREVE GUIA PARA MUDANÇAS

O relatório divulgado pela Academy of Management revelou uma preocupação crescente com o fato de a pesquisa em gestão ter se divorciado da prática, produzindo conhecimento que apenas alimenta a si mesmo. Revelou também uma urgência em criar mecanismos para possibilitar a geração de conhecimento mais relevante para a “vida real”.

Aproximar pesquisadores e gestores, teóricos e práticos, não é tarefa trivial. No entanto, alguns caminhos podem ser explorados.

Primeiramente, as associações acadêmicas, as escolas de administração e os periódicos científicos do campo poderiam

tomar a iniciativa de formular agendas de pesquisa para o campo, incentivando pesquisadores a orientar esforços para questões relevantes que afetam as organizações.

Em segundo lugar, as escolas de administração poderiam promover o chamado “modo 2 de geração de conhecimento” (ver quadro *Rumo a um modo alternativo de fazer pesquisa*) e outras abordagens de pesquisa que facilitam a aproximação com a prática.

Em terceiro, as escolas de negócio poderiam criar ou ampliar programas como o mestrado profissional e o doutorado profissional (ver quadro *O que é um doutorado profissional*). Esse último pode ser estratégico para as escolas, pois permite atrair profissionais experientes. Tais profissionais

podem ser integrados à vida acadêmica, contribuindo com sua visão, experiência prática e conexões no mercado.

Em quarto, associações acadêmicas e escolas de administração poderiam elaborar iniciativas para unir pesquisadores e gestores, explorando interesses comuns e estabelecendo projetos colaborativos. Um exemplo é o Marketing Science Institute, que há muitos anos realiza tal proximidade.

A aproximação entre gestores e pesquisadores não constitui projeto de curto prazo. É preciso ter paciência e tolerância para, aos poucos, superar as questões que abriram esse texto. Entretanto, uma vez dados os primeiros passos, um ciclo virtuoso provavelmente sustentará a continuidade das mudanças. ●

## RUMO A UM MODO ALTERNATIVO DE FAZER PESQUISA

| MODO 1  | MODO 2   |
|---|--|
| Dominante no meio científico;   | Emergente no meio científico;  |
| Pesquisadores focam em temas muito específicos e ainda não explorados;                | Pesquisadores focam em problemas reais que precisam ser tratados;                                  |
| Pesquisadores trabalham em suas disciplinas e especializações;                        | Pesquisadores trabalham em grupos multidisciplinares;  |
| Pesquisadores trabalham com outros pesquisadores;                                     | Pesquisadores trabalham com gestores e profissionais;  |
| Pesquisadores têm como objetivos finais publicar artigos e evoluir em suas carreiras. | Pesquisadores têm como objetivos encontrar soluções consistentes e factíveis e gerar impacto real. |

## O QUE É UM DOUTORADO PROFISSIONAL

Programa de doutorado especialmente projetado para executivos;

Tem foco na formação de agentes de mudança, para atuação nas organizações;

Seu público-alvo é formado por executivos de alto nível, com sólida experiência em liderança;

Fomenta interação entre teoria e prática;

Tem disciplinas com conteúdo caracterizado pelo estado da arte do conhecimento;

Doutorandos desenvolvem teses voltadas para o tratamento de uma oportunidade ou problema real;

Tem duração de três ou quatro anos;

Tem aulas em períodos concentrados, para viabilizar a participação de executivos, que mantêm sua atividade profissional durante o curso.



### PARA SABER MAIS:

- Gerard George, Jennifer Howard-Grenville, Joshi Aparna e Laszlo Tihanyi. *Understanding and Tackling Societal Grand Challenges Through Management Research*. Academy of Management Journal, v. 59, 2016.
- Michael Gibbons, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott e Martin Trow. *The New Production of Knowledge: the Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, 1994.
- Usha C. V. Haley, Melanie C. Page, Tyrone S. Pitsis, José Luis Rivas e Kuo Frank Yu. *Measuring and Achieving Scholarly Impact: a Report from the Academy of Management's Practice Theme Committee*. Academy of Management, 2017.
- Giovanna Lima e Thomaz Wood Junior. *The Social Impact of Research in Business and Public Administration*. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 54, 2014.
- Alexander Nicolai e David Seidl. *That's relevant! Different forms of practical relevance in management science*. Organization Studies, v.31, 2010.

THOMAZ WOOD JUNIOR > Professor da FGV EAESP > [thomaz.wood@fgv.br](mailto:thomaz.wood@fgv.br)

MIGUEL CALDAS > Professor da FGV EAESP e da Universidade do Texas, nos EUA > [mpcaldas@hotmail.com](mailto:mpcaldas@hotmail.com)

RENATO SOUZA > Doutorando da FGV EAESP e pesquisador visitante na Universidade de Wellington, Nova Zelândia > [renatojsouza@yahoo.com](mailto:renatojsouza@yahoo.com)