

A Formação em Administração e o Dualismo Conceitual teoria-prática no Brasil

The Formation of Management and the Conceptual Dualism theory-practice in Brazil

José Lindenberg Julião Xavier Filho

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
email: lindenberg.xavier@ufpe.br

Suélen Matozo Franco

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
email: suelenmfranco@gmail.com

Fernando Gomes de Paiva Junior

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
email: fernando.paivajr@gmail.com

Marconi Freitas da Costa

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
email: marconi.fcosta@ufpe.br

RESUMO

O debate acerca do distanciamento crescente entre saberes teóricos e práticos na formação do administrador desperta a inquietação central deste ensaio teórico. Assume-se certa posição de estranhamento diante da situação de limitado reconhecimento das Escolas de Administração no mundo, no Brasil em particular, onde pesquisadores renomados alertam para a baixa relevância de nossa pesquisa. Diante desta problemática, o objetivo deste ensaio teórico é refletir a relação entre a pesquisa em Administração e o desenvolvimento da Administração enquanto formação profissional, considerando as discussões envolvendo o dualismo conceitual teoria-prática na formação dos seus membros e egressos. Como provocações parece haver um deslocamento institucional que se mostra presente entre práticas de pesquisa e ensino em Administração, com lógicas próprias que parecem não privilegiar a produção de conhecimento aplicado a dinâmica sócio-histórica nacional, carecendo pensar as bases de produção de tal conhecimento, suas lógicas de legitimação em busca de um saber próprio da Administração.

Palavras-Chave: Ensino e Pesquisa em Administração; Relação Teoria e Prática; Pragmática da Linguagem; Experiência e Saber de Experiência.

ABSTRACT

The debate about the growing gap between theoretical and practical knowledge in the management training of Managers arouses the central concern of this theoretical essay. It is assumed a certain position of strangeness in view of the situation of limited recognition of Business Schools in the world, in Brazil in particular, where renowned researchers warn about the low relevance of our research. In view of this problem, the objective of this theoretical essay is to reflect the relationship between research in Administration and the development of Administration as a professional training, considering the discussions involving the conceptual dualism theory-practice in the training of its members and graduates. As provocations there seems to be an institutional shift that is present between the research and teaching practices in Administration, with its own logics that do not seem to privilege the production of knowledge applied to the national socio-historical dynamics, needing to think about the production bases of such knowledge, its logic of legitimation in search of a specific knowledge of the Administration.

Key-words: Teaching and Research in Management; Relationship Theory and Practice; Pragmatics of Language; Experience and know from experience.

1 INTRODUÇÃO

Desde os tempos de Henry Fayol, vem tomando corpo a discussão a respeito dos benefícios da instrução, ou contribuição da escola, na formação do administrador, como descrito em Nicolini (2003), Mintzberg e Gosling (2003), Kirshbaum, Porto e Ferreira (2004), Bennis e O’Toole (2005), Bertero (2009), Lima e Wood Jr. (2014), Kolb, Frohlich e Schmidpeter (2017) e Azudin e Mansor (2018). Isso revela que parece haver um lugar comum de estranhamento diante da formação de gestores na academia: Existe o distanciamento entre a teorização e o mundo empírico (MINOCHA; REYNOLDS; HRISTOV, 2017), já que a *performance* desse profissional está imbricada com a tomada de decisão (BARNARD, 1938), entendimento também advindo de lideranças do próprio Conselho Nacional de Educação quando afirmam que “o curso de graduação em administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento”, com a ponderação de serem “observados níveis graduais do processo de tomada de decisão” (CNE/CES, 2005, art. 3º).

A relação entre experiências decorrentes da articulação entre teoria e prática deve ser tratada centralmente na formação do administrador, uma vez que a experiência vivida no mundo empresarial configura os planos e decisões tratados junto a suas equipes, concebidos no horizonte da capacidade dinâmica de um líder organizacional (PITELIS; WAGNER, 2019). Inclusive, como discutem Walsh, Meyer e Schoonhoven (2006), a partir de uma revisão histórica de temas relativos a escolas de negócios, as primeiras dessas escolas que graduaram egressos formados em Administração revelavam certa mescla em seu corpo docente. Essas escolas contavam com professores executivos dotados de experiência no ambiente de negócios, o que lhes gerava aptidão para ministrar disciplinas aplicadas e acadêmicas tradicionais e lecionar disciplinas de apoio em áreas como Direito, Ciência Política, História e Economia.

Ao longo do tempo, a relação entre teoria e prática foi se esvaindo (TOARNICZKY; MATOLAY; GASPAS, 2018). Hoje é possível encontrar professores bem posicionados na academia lecionando domí-

nios da gestão nunca fundamentados em qualquer experiência com o exercício da profissão (BENNIS; O’TOOLE, 2005). Segundo Kaplan (2018), alguns programas de doutorado estão exigindo dos candidatos artigos publicados, mas não sendo necessária qualquer experiência organizacional. Em contrapartida, muitos programas de MBA exigem dos aspirantes que disponham de dois a cinco anos de experiência em negócios. Assim, em alguns casos, o aluno pode ter mais experiência profissional do que o professor (KAPLAN, 2018).

A pesquisa científica envolvendo fenômenos organizacionais que ocorrem na esfera administrativa se mostra necessária no que tange à difusão do conhecimento especializado e posterior aprimoramento da prática social. Entretanto, o que ocorre nas escolas de administração diz respeito à ênfase nas experiências cultivadas em laboratórios em detrimento daquelas vivências que ocorrem no âmbito das práticas organizacionais vigentes no cotidiano de agentes de mercado, entidades públicas e de outras esferas da sociedade civil (AHUJA; PURANKAR, 2018). Em determinadas situações, esses métodos de pesquisa e ação política são úteis, necessários e esclarecedores no que diz respeito à prática gerencial, mas eles constituem tão somente representações que, muitas vezes, não refletem a forma como o negócio funciona na vida real e comprometem a identificação e análise de questões complexas pertencentes ao universo empresarial (BENNIS; O’TOOLE, 2005).

A sala de aula consiste no lugar voltado para se afastar e refletir com respeito ao universo dos empreendimentos, enquanto que a organização, representa o lugar próprio ao ato de associar o que foi apreendido com a prática vivencial do mundo empresarial (ORTENBLAD *et al.*, 2013). Isso significa que a educação gerencial deve ser compreendida por códigos tratados intermédio da organização, em que o trabalho desenvolvido na sala de aula está vinculado a áreas sobre as quais esses saberes causam impactos sócio-econômicos e culturais (MINTZBERG; GOSLING, 2003), razão pela qual o problema da associação teoria-prática, como já citado por Mintzberg (1973), reside no fato de o ensino tender a ser estruturado e o desempenho da profissão visto como não estruturado.

Os currículos dos cursos de Administração, adotados no Brasil dos anos 50 e usados inercialmente até hoje, têm sido importados de outras nações (sobretudo aqueles oriundos de escolas americanas) e reproduzidos em todo o país (NICOLINI, 2003; ALCADIPANI; BERTERO, 2018). Logo, o método de ensino proposto na área de Administração hoje é estruturado a partir do ideário da gerência científica (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2015), afastando-se gradualmente do mundo dos negócios e da gerência prática de atividades regulares no universo da prática profissional idiossincrática brasileira (AH-UJA; PURANKAR, 2018).

Desde a institucionalização do ensino de administração no Brasil, mudanças têm ocorrido no mundo da formação profissional do gestor empresarial, como o aumento significativo do número de escolas de negócio. No entanto, essa expansão quantitativa não tem sido acompanhada por um alto nível de ensino profissional. Não obstante, tais escolas se tornaram empreendimentos empresariais de perfil negocial, o que pode caracterizar uma das possíveis causas da crise de identidade enfrentada no ensino das escolas de administração (TOARNICZKY; MATOLAY; GASPAS, 2018).

Algumas das causas apontadas por discentes das escolas de Administração dizem respeito à desarticulação entre teoria e prática, à distância entre a formação do gestor e as exigências do mercado, a falta de incentivo à pesquisa e o descompasso ou a superposição conceitual entre as disciplinas da grade curricular presente nos cursos de graduação e pós-graduação da Área (LEE; HOPE; ABDULGHANI, 2016). Tais problemas podem ser definidos pelo modo como ações estruturas não se encaixam entre si, apresentando um choque entre a estrutura pura, abstrata e universal (Gestão) e àquele campo de prática (gestão) (CARRIERI *et al.*, 2015).

Numa perspectiva pós-estrutural, nos termos de Deleuze (1988), não há nenhum problema virtual ou ideal até que se constitua um desafio estruturante recomendado para se compreender uma situação atual. Logo, a situação histórica em que tais preocupações ganham terreno é, como expressão objetiva do pensamento pós-estrutural de Deleuze (1988), a relação entre um modelo teórico e suas aplicações práticas, como se depreende do “academismo e

do caráter epistemologizante, falta relação com a prática, ou seja, com o processo de gestão e com os problemas enfrentados no exercício da profissão por executivos e consultores” (BERTERO, 2009, p. 90-91). Isso não significa que os pesquisadores devam se preocupar plenamente com os problemas momentâneos de empresários e executivos, tampouco, que eles possam ignorar o mundo da prática, uma vez que o desafio estrutural se encontra justamente no esforço por unir esses dois mundos (BERTERO *et al.*, 2013B; MINOCHA; REYNOLDS; HRISTOV, 2017.). Em Deleuze (1988), os problemas são inacabados e contínuos, razão pela qual são eles promotores de mudanças políticas, na medida em que “se há estruturas condicionando tanto a realidade atual quanto a imaginação, então deve haver problemas, pois de outro modo as estruturas iriam apelar a uma ou a outra” (WILLIAMS, 2013, p. 99).

A questão, por fim, que guia nossa inquietação neste texto reside em buscar saber **como a pesquisa em Administração vem abordando o dualismo conceitual teoria-prática na formação dos seus membros e egressos?** Já se observa certo direcionamento onto-epistemológico nesse enunciado, ou seja, a administração enquanto prática profissional sugere que a abordagem que trazemos e, assim, nossa orientação dirigida para a pragmática da linguagem. Aqui reside a parcela de contribuição deste estudo, qual seja, problematizar uma situação que se mostra dada, gerando estranhamento ao “comum”, como alerta Sarlo (2004, p. 10) quando indica que a eleição de questões problematizadoras não está direcionada tão somente para definir uma solução, mas “trata-se antes de perguntar para *fazer ver* do que para encontrar, de imediato, um plano de ação”.

Como esforço teórico-ensaístico, a metodologia utilizada neste estudo consiste no levantamento da literatura pertinente e na seleção de referências, alinhando-se ao modelo de compilação proposto por Eco (1991), em que ele busca compulsar criticamente parte significativa da literatura disponível e expô-la de forma clara, tendo a inquietação inicial como critério de seleção e uso.

Esse esforço se concentra em mapear pesquisas recentes pautadas em bases de dados como SPELL, Scielo, Scopus, Web of Science, ScienceDirect e periódicos CAPES e, por último, em termos de procedi-

mentos, Google Scholar, admitindo o acesso a obras já referenciadas, o que se costuma chamar de bola de neve (*snowball*) (LAVILLE; DIONE, 1999), em que são acessadas pesquisas fundantes da discussão que diz respeito a formação, e pesquisa de relevância no campo da Administração. Essa estratégia de bola de neve é adotada quando se quer mapear um campo a fim de identificar as linhas de discussão presentes em torno daquele tema/fenômeno (SILVA; MACHADO, 2017), auxiliando no acesso a obras seminais tratadas a partir de um ponto no tempo, neste ensaio, do mais recente texto publicado para se chegar a obras já referenciadas.

Por fim, com base nessas considerações iniciais, este estudo dispõe de duas seções, além desta introdução e das considerações finais: (1) Qual a situação da pesquisa em Administração no Brasil? e (2) A Fossilização das Instituições representando traços de uma análise institucionalista com base no novo institucionalismo histórico.

2 QUAL A SITUAÇÃO DA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL?

Como resultado de pesquisa, Serra, Fiates e Ferreira (2008), apontam as dificuldades enfrentadas pelos pesquisadores brasileiros no tocante à publicação de suas produções textuais. Portanto, os autores indicam dois pontos discutíveis: (1) dedicação exclusiva à pesquisa dirigida para reduzir a curva de aprendizagem; e (2) qualidade do artigo no aspecto **teórico**, que passa pelo desenvolvimento teórico como lente apropriada para se observar a realidade empírica; e **empírico**, aqui pautado no que diz respeito ao estudo ser significativo e impactante para o mundo das organizações (McMILLAN; OVERALL, 2016).

Um direcionamento que chama a atenção no aspecto empírico indicado por Serra *et al.* (2008) é que esse impacto não pode — e não deve — ocorrer apenas a partir do olhar de um pesquisador, carecendo de consultas aos praticantes da gestão (LEAL-RODRÍGUEZ; ALBORT-MORANT, 2019). Esse entendimento remete-nos a pensar acerca das comunidades de prática que possuem regras de con-

dução, de legitimidade e de comportamentos distintos, ou seja, a comunidade científica possui ditames de legitimidade que se diferenciam da comunidade de praticantes da gestão (TOARNICZKY; MATOLAY; GASPAS, 2018). Tal característica é significativa no que tange ao trabalho de Serra *et al.* (2008, p. 46) quando afirmam que para os entrevistados (revisores internacionais) “a qualidade do artigo refere-se à sua significância traduzida pela consistência teórica e pelo impacto do artigo no mundo real, ou seja, o quanto é aplicável de fato”.

Nota-se que neste ponto de teor praticista dos estudos reside uma distinção primordial no hiato entre o entendimento de qualidade expresso pelos revisores e os critérios de exigências expostos nas métricas nacionais que privilegiam impacto por meio de citações ou **fator de impacto**. Ou seja, a legitimidade da produção científica em Administração no Brasil passa pelos pares acadêmicos. Parece, então, que vale discutir o que vem a ser esse elemento **aplicável “de fato”** como critério de qualidade nas pesquisas e, para conversar acerca de tal indicação, recorreremos ao pensamento de dois estudiosos do tema: Pedro Lincoln Carneiro Leal de Mattos, professor titular aposentado da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), e Jorge Larrosa Bondía, professor titular da Universidade de Barcelona.

Em sua trajetória acadêmica, o Professor Mattos tem dissertado acerca de temas epistemológicos com respeito ao debate em torno da gestão, mas pontualmente, publicou três obras que despertaram o interesse acadêmico, todas publicadas em periódicos de alto impacto demarcada por critérios nacionais como discutiram Serra *et al.* (2008). Em todas elas, há um fio condutor: a pragmática da linguagem, com que tentamos entender o mundo empírico que fundamenta essa discussão.

Mattos (2003b) trata de não discutir a dicotomia entre **teoria** e **prática**, pois entende que o sentido dos proferimentos das sentenças e, assim, das teorias, está centrado no uso legitimado pelas comunidades de fala para as quais são dirigidos tais proferimentos. Logo, essa comunidade de fala é entendida por Wittgenstein (1984) como jogo de linguagem, que representa uma forma de vida e, como tal, o significado não ocorre *a priori*, como uma **teoria abstrata**,

mas sim, na **prática**, ao contemplar o uso das teorias ou as práticas teóricas.

Ao pôr de manifesto a relação entre teoria e prática, Mattos (2003b, p. 38) indica que “não existem teorias, só existem **práticas teóricas**”, deixando claro que toda linguagem, mesmo aquela desenvolvida com o rótulo de teórica, corresponde a uma atividade linguística de natureza interativa, algo humano e social, de todo contextualizada, tendo naturalmente impacto no cotidiano das pessoas. Assim, a dicotomia teoria/prática não apenas é incoerente na pesquisa de Administração, como não existe sob a perspectiva da pragmática, como defende Mattos (2003b), supondo a existência de ciência e não ciência (ou **pseudociência**), uma vez que constituem conceitos modernos que não se sustentam no âmbito da arena pragmática. Parece, então, que essa discussão está demorando a chegar aos estudos organizacionais, em especial quando se trata da comunidade nacional de pesquisa em Administração, que ainda admite a distinção **teoria/prática**.

Ora, Walsh *et al.* (2006, p. 658) sugerem, após lançarem mão de uma profunda revisão histórica, que as primeiras escolas de negócios norte-americanas graduaram seus alunos em *Business* em 1884, tendo, em seu corpo docente, um *mix* de **acadêmicos tradicionais**, lecionando Direito, Ciência Política, História, Economia e demais disciplinas de base e não vinculadas ao exercício profissional do discente, e “*practical businessmen*”, em que se lecionava disciplinas associadas à gestão e, assim, ao exercício profissional do discente (ORTENBLAD *et al.*, 2013).

Mas até que ponto a carreira de pesquisador dos fenômenos organizacionais se distancia da carreira de executivo, de gestor, de praticante da gestão? Sob o manto da pragmática não há de se considerar tal distância, pois simplesmente ela não existe (MATTOS, 2003b), uma vez que o lugar de teorizar reside na prática, a considerar que é na linguagem, que reside, por si, o uso. Esse uso vai ao encontro do que Serra *et al.* (2008) revelam como qualidade presente nos periódicos internacionais protagonizados pelos avaliadores e revisores. Esse apelo por privilegiar a prática mesmo quando do desenvolvimento de “teoria” é um aspecto interessante a refletir (AHUJA; PURANKAR, 2018), sendo, inclusive, esse esforço acadêmico voltado para a prática social, chamada por

Robson e McCartan (2018) de pesquisa realizada com eventos do mundo real, uma vez que envolve campos de debate relacionados mais às pessoas do que tão somente a avanços teóricos disciplinares.

A discussão epistemológica quanto à orientação paradigmática se pauta por buscar compreender o fato de a área de Gestão ou Administração se revelar funcionalista por gênese (KAPLAN, 2018). Embora acolhida como ciência social aplicada, tal disciplina contempla o desenvolvimento de tradições de investigações alternativas referentes ao proposto na chamada “ciência normal”, oriunda de áreas próximas como Sociologia, Antropologia e Ciência Política ou áreas distantes, a exemplo de Biologia, Física ou Informática. Essa assertiva se efetiva em virtude de trabalhos e autores que caracterizam seu surgimento na condição de conhecimento estruturado. Basta ver que precursores como Henri Fayol, Henry Ford, Frederick Taylor, Elton Mayo, Chester Barnard e Herbert Simon possuem vivência empírica naquilo que acabaram por teorizar como temática científica.

O próprio Barnard (1938) discute no apêndice de sua obra que o fenômeno administrativo deve ser entendido por dentro, uma vez que envolve pessoas em contexto de decisão. Embora, a rigor, esse entendimento dê suporte a inferir que a pragmática da linguagem sempre esteve presente no universo da administração, o contexto histórico demarcado para constituir sua gênese vem gradativamente aumentando a distância entre a academia e as organizações (LEE; HOPE; ABDULGHANI, 2016). Essa distância pode ser notada de forma contundente quando são analisadas as práticas ou tradições de pesquisa presentes nas ciências sociais, que englobam a administração.

As estratégias de investigação tratadas por Denzin e Lincoln (2011) compõem o conjunto de ferramentas, habilidades, suposições e práticas que movem o pesquisador do paradigma para a coleta e análise de material empírico num contexto de projeto de pesquisa, apresentando diversas tipologias ou taxonomias. A pesquisa-ação, tradição que remonta às pesquisas recorrentes no domínio dos estudos psicológicos de campo, tendo seu criador Kurt Lewin (BRYDON-MILLER; GREENWOOD; MAGUIRE, 2003), recebe em Thiollent (2009) um ajuste para o mundo das organizações. Thiollent (2009) entende a

pesquisa-ação como um tipo de **pesquisa social** com **base empírica**, concebida e realizada em **estreita associação** com uma **ação** ou com a **resolução de um problema coletivo** e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo **cooperativo** ou **participativo**.

Nota-se a proximidade da conceituação de Mattos (2003b, p. 38) com o entendimento dado por Thiollent (2009) à pesquisa-ação, quando o estudioso comenta que “perde sentido o famoso dualismo teoria/prática, referindo-se ao segundo desses termos à compreensão única que se tem da situação administrativa, **quando nela envolvido**” [*grifo nosso*], em especial ao contexto vívido de um problema coletivo e uma ação — que é, sobretudo, linguística por ser coletiva e social. É possível notar também certa proximidade com o critério de qualidade apontado pelos revisores ouvidos por Serra *et al.* (2008).

Martins e Theóphilo (2009, p. 73) afirmam que na pesquisa-ação “o objeto da investigação não é constituído pelas pessoas, e sim pela **situação social** e pelos **problemas** de diferentes naturezas encontrados” [*grifos nossos*]. Tal situação social pode ser entendida como uma modalidade de organização. Além disso, a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa participante engajada (ABRAHAMSEN *et al.*, 2016), situada em oposição à pesquisa tradicional (moderna) que busca se considerar independente, não reativa e objetiva, o que pretende a ciência da administração, como discutem Walsh *et al.* (2006).

As tradições de pesquisa, tais como, etnografia, fenomenologia e outras de cunho interpretativista, se propõem a entender o sentido dado à ação social, porém este conhecimento se configura como um **saber da coisa** e não um **saber da experiência**, como discute Bondía (2002). Jorge Larrosa Bondía é professor de Filosofia da Educação junto a Universidade de Barcelona e desenvolve pesquisas vinculadas à temática da educação. Em seu esforço acadêmico, avançou ensaisticamente explorando a autonomia relativa entre a experiência e os relatos da experiência como fontes autônomas de conhecimentos, de saberes, na medida em que admite a existência de certa pragmática constitutiva do saber da experiência de certo modo ausente do saber da coisa.

Tratando da autonomia em termos de tipos de “saberes”, Bondía (2002) inicia seu texto intitulado “*Notas sobre a experiência e o saber da experiência*”, com a desconstrução do dualismo **ciência/técnica**, remetendo a uma posição discursiva do iluminismo e à prevalência da razão plena, gerando, também, o dualismo **teoria/prática**, pautado numa posição política e ideológica. Nesse sentido, os dois dualismos acabam por conceber “sujeitos técnicos que aplicam com maior ou menor eficácia as diversas técnicas pedagógicas produzidas pelos cientistas” (BONDÍA, 2002, p. 20). E, no segundo dualismo apresentado, o sujeito aparece como um “crítico que, armados de distintas estratégias reflexivas, se compromete, com maior ou menor êxito, com práticas educativas concebidas na maioria das vezes sob uma perspectiva política” (BONDÍA, 2002, p. 20), entenda-se tal leitura como extrato de uma visão ideológica e paradigmática.

Fugindo da discussão que aponta para o dualismo teoria *versus* prática (LA ROCCA; HOHOLM; MORCK, 2017), que remete ao iluminismo, Bondía (2002) sugere refletir acerca de outro dualismo, tratado por ele como sendo mais existencial, que é a correspondência **experiência/sentido**. A **experiência** é tratada por Bondía (2002, p. 21) como sendo “o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca”, diferenciando-a da informação acerca da experiência. Continua dizendo que “o que gostaria de dizer sobre o **saber de experiência** é que é necessário separá-lo de **saber das coisas**, tal como se sabe quando se tem informação sobre as coisas, quando se está informado” (BONDÍA, 2002, p. 22). Essa informação de Bondía acolhe recentes desenvolvimentos a respeito do entendimento de tipos de saberes docentes que podem ser tratados de forma análoga aos saberes da profissão do administrador (MINOCHA; REYNOLDS; HRISTOV, 2017) e, mais literalmente, coadunáveis com os saberes necessários ao ofício do professor de Administração.

A **experiência** que Bondía (2002) elucida não diz respeito a uma experiência tempo-espacial, que não corresponde apenas ao ato de participar de algo, mas que essa participação gere opinião, a julgar que um sujeito bem informado em virtude da difusão da informação vivencia o imperativo da opinião de

tudo (LEAL-RODRÍGUEZ; ALBORT-MORANT, 2019). Nossa aprendizagem tem sido desenvolvida no processo de informar-se e opinar, com o máximo de informação, em um espaço de tempo cada vez menor. Por **experiência**, entende-se a condição de algo transformador, a “possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requerendo um **gesto de interrupção**” (BONDÍA, 2002, p. 24), suscitando uma *práxis*. O autor não permite a existência de questionamentos acerca da fundamental necessidade das ações requeridas para a experiência no fazer profissional, seja na função do docente, ou seja, por nossa analogia, na função do administrador, visto que o gesto de interrupção se revela no contexto da prática profissional. Sendo assim, a característica do sujeito da experiência é a abertura, sua exposição, com toda vulnerabilidade e risco que decorrem dela. Por isso, mostra-se “incapaz de experiência aquele que se põe, ou se opõe, ou se impõe, ou se propõe, mas não **se expõe**” (BONDÍA, 2002, p. 25, *grifo nosso*).

É nesse sentido, admitindo a pragmática da linguagem como epistemologia e o saber de experiência como *epistémé*, que discutimos a prática contemporânea da pesquisa nacional em administração, que privilegia o recorte da realidade não vivenciada para análises desprovidas de sentido prático/empírico (relevância), a qual alimenta a dicotomia entre teoria e prática e vem contribuindo para o distanciamento entre o acadêmico e o profissional que vivencia o cotidiano performático das organizações (BERTERO *et al.*, 2013a; 2013b; SOUZA; GERHARD; BRITO, 2018).

A pesquisa de Serra *et al.* (2008), portanto, suscita resultados enviesados pela concepção/formação norte-americana de administração e produção acadêmica. Entretanto, mesmo na lista Qualis CAPES, é notória a presença de periódicos internacionais nas referências, sobretudo aqueles norte-americanos, sendo válido também admitir que tais periódicos – e as pesquisas que veiculam – cumprem com os requisitos da CAPES no que diz respeito ao fator de impacto ou citações (nosso padrão de qualidade) e, adicionalmente, mas ao que parece ser seu objetivo, tem impactos no mundo real.

Será que ao serem mantidas as coisas como estão e as pesquisas realizadas de forma pontual no tempo e no espaço, sem se permitir evocar o saber

advindo da experiência, estamos avançando? Bertero *et al.* (2013b, p. 185) atribuem esse objetivo à pesquisa em Administração e com o qual concordamos, será que estamos entendendo mais a administração enquanto prática profissional **ou** a academia está “se autoalimentando, frequentemente, não a partir da experiência e da realidade *extra muros*, mas de trabalhos realizados na própria academia” (BERTERO, 2009, p. 90), fomentando um “caráter epistemologizante” à área (BERTERO, 2009, p. 91)? Por certo, a academia constitui uma comunidade de práticas que estabelece socialmente suas regras e seus prêmios (BOURDIEU, 2004), mas o conhecimento produzido nas escolas de administração não deve fomentar mudanças noutras comunidades de prática?

A existência da pós-graduação está atrelada à produção de conhecimento, porém o que se discute aqui é: que conhecimento é esse? Qual seu papel na compreensão e mudança da realidade? E que realidade é essa em que seus protagonistas se debruçam sobre os estudos desenvolvidos na pós-graduação? Será que a lacuna entre teoria e prática na perspectiva dos estudantes de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, aliada às sugestões de Bertero, Alcázar, Cabral, Faria e Rossoni (2013a) no que concerne ao esforço sistêmico por aproximar a prática da teoria, não dá evidências suficientes para se inferir que há algo errado nessa construção de saber especializado na gestão?

Será que pelo “produtivismo acadêmico” (BERTERO *et al.*, 2013a, p. 191), que se acaba por classificar os pesquisadores em nosso sistema de pontuação, não se mantém a forma como a pesquisa em administração é conduzida no Brasil, não inovando em tradição sob o risco de não ser viabilizada sua publicação por determinado corpo editorial? Barbosa *et al.* (2013) tocam nessa ferida aberta em nosso sistema nacional de avaliação ao discutirem que, embora possam ter intenção de inovar, os pesquisadores nacionais da área de administração são compelidos a lutar por um espaço conceitual no campo científico da administração apregoado no Brasil, o que compromete a mudança nas práticas de pesquisa já legitimadas pelo sistema de avaliação. Essa institucionalização parece explicar a permanência de tais posturas que alimentam o discurso de teoria distinta e distante da prática, ao passo que também dificulta sua mudança.

A esse respeito é pertinente a constatação de que para se discutir a respeito da produção acadêmica é imprescindível produzir academicamente como modo de compreender de forma experiencial as dificuldades existentes nessa determinada área do saber; por outro lado, a discussão referente a algo profícuo com respeito ao tema da Administração não expressa a necessidade de a administração ser vivenciada a enquanto prática profissional. Esse se evidencia como um paradoxo constitutivo da problemática aqui discutida, de modo que ao se admitir que o desenvolvimento da gestão ordinária (CARRIERI *et al.*, 2015) ocorre sem a necessária interlocução entre as comunidades de praticantes da gestão e dos praticantes da pesquisa, tais comunidades se consolidam com esta falta de legitimação cruzada, em que são estabelecidas regras próprias que acabam, ao longo do tempo, por consolidar ainda mais a distância entre esses mundos.

O estudo das condições que se mantiveram ao longo do tempo e que conformaram certas práticas se mostra útil quando se quer analisar a maneira como determinado processo se institucionalizou. Por isso, na seção 3 discutiremos a institucionalização da pesquisa em Administração a partir da teoria institucional, especificamente o neo-institucionalismo e suas diferentes posições.

3 A FOSSILIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES: UM BREVE OLHAR PARA A PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Uma evidência salta aos olhos: Se é tão discutível que há um desvio de visão conceitual-empírica comprometendo a pesquisa e o ensino em administração, por que esse desvio ainda se mantém?

A inquietação que aponta para a institucionalização de práticas pode ser analisada por diversas abordagens teóricas, indo desde as comunidades linguísticas de Wittgenstein até a análise arqueológica de Foucault para que sejam vistas as formações discursivas desse discurso. Porém, acreditamos que, dentre as lentes possíveis, aquela que se dedica à análise da gênese, manutenção e mudança institucional, possuindo certa crítica à abordagem comportamentalista

e a racionalidade instrumental, pode fornecer *insights* interessantes para compreender tal estado de coisas.

Admitimos que o neo-institucionalismo constitui a lente complementar para a análise adotada neste ensaio. Para tanto, precisamos definir qual neo-institucionalismo estamos a considerar, uma vez que desdobramentos dessa corrente de pesquisa iniciada por DiMaggio e Powell (1991) se difundem na Economia, na Sociologia e na Ciência Política, não sendo mutualmente excludentes (HALL; TAYLOR, 2003; MARCH; OLSEN, 2006).

No que se refere à abordagem do neo-institucionalismo sociológico, que trata do modo como as instituições tendem a assemelhar-se entre si com o tempo de forma distinta daquela da racionalidade meio e fins (HADLER, 2015). Ou seja, não necessariamente porque aumentassem sua eficácia abstrata (HALL; TAYLOR, 2003), pensamos que o trabalho de Kirshbaum *et al.* (2004) é sugestivo quando analisam a produção acadêmica em Administração e criticam a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) como órgão disciplinador num momento em que a academia não necessita mais de tal órgão para garantir o volume de pesquisa e a interação com a comunidade. Contudo, com base em pontos já discutidos na seção anterior, essa interação com a comunidade está sendo reposicionada na agenda de pesquisa de administração.

Fica evidenciada em tal pesquisa a relação entre a forma de institucionalização da pesquisa em administração no Brasil e o cotejamento de leis e regras impostas, num típico **comportamento isomórfico coercitivo** (MARTÍNEZ-FERRERO; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2017), sobretudo a partir dos editais de fomento da CAPES e as regras de avaliação instituídas para a regulação dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Tais regras, como relatam Kirshbaum *et al.* (2004, p. 10), não “reconhecem a pesquisa aplicada como produção acadêmica para fins de avaliação”, dando indícios de que a prática de pesquisa em Administração não ocorre para a aplicação da teoria na resolução de problemas (LA ROCCA; HOHOLM; MORCK, 2017), visto não atender às demandas instituídas pela CAPES. E, assim, não alcança recursos, *status* e demais espaços na comunidade científica, como já comentaram Barbosa *et al.* (2013). Não discutiremos aqui as mediações entre

universidade e a comunidade, quer seja por consultorias ou patrocinadores. Sugerimos para isso a leitura de Kirshbaum *et al.* (2004), em que são constatados impactos na institucionalização do *modus operandi* da pesquisa em administração no Brasil.

Na pesquisa em Administração no Brasil existem traços de comportamentos isomórficos miméticos (imitação) e normativos (condutas e práticas comuns aos profissionais do ramo de atividade), embora não tão proeminentes quanto o coercitivo (KIRSHBAUM *et al.*, 2004). Como propõem Bertero *et al.* (2013b), a publicação em periódicos internacionais é um flagrante registro de mimetismo, alcançando a legitimidade via imitação das práticas das comunidades científicas internacionais.

Os programas de pós-graduação se imitam para serem legitimados! E o que esperar de doutores em formação, que experimentaram tal institucionalização enquanto mestrandos e bolsistas de iniciação científica? Repetição, num flagrante de comportamento isomórfico normativo em que os profissionais pesquisadores estão embebidos nesse *modus operandi*, constituindo-se em seu modo de vida, seu universo de significação, sua vida em última análise. Eles vão sendo formados assim e, quando profissionais, tendem a repetir suas práticas, pois foram legítimas em sua formação. Logo, o ato de separar esses tópicos na análise faz os comportamentos isomórficos parecerem complexos. Evidencia-se o comportamento isomórfico da pesquisa nacional em administração pelos comentários acima, já que o isomorfismo é inerente a qualquer atividade humana, estando presente também em práticas recorrentes da academia (KIRSHBAUM *et al.*, 2004; MARTÍNEZ-FERRERO; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2017).

Em 2009, como forma integrante de um relatório de pesquisa, Bertero (2009) dá uma retrospectiva digna de uma análise histórica que consolida a abordagem institucionalista para a pesquisa em Administração no Brasil, destacando o papel inicial do CFE (Conselho Federal de Administração) na consolidação da pós-graduação em torno de linhas de pesquisa, culminando na interferência da CAPES no *modus operandi*. Contudo, embora revelem traços marcantes do institucionalismo sociológico, sobretudo o mimético, pode-se visualizar também o neoinstitucionalismo político, em especial o neoin-

stitucionalismo histórico (HI) no desenvolvimento da instituição pesquisa em administração no Brasil (KIRSHBAUM *et al.*, 2004).

Atribuímos o termo instituição à “pesquisa em administração no Brasil” e, ao fazer isso, demonstramos a dificuldade em definir o que vem a ser **instituição** para o neoinstitucionalismo. Creditamos a March e Olsen (2006) um esforço plausível por definir os contornos do que vem a ser instituição, sobretudo na ciência política, quando afirmam que é uma coleção relativamente duradoura de regras e práticas organizadas, embutidas em estruturas de significados e recursos que são relativamente invariantes diante da rotatividade de indivíduos, e relativamente resistentes às preferências e expectativas idiossincráticas dos indivíduos e às circunstâncias mutáveis externas.

A corrente do neoinstitucionalismo político retém do enfoque dos grupos a ideia de que o conflito entre grupos rivais pela apropriação de recursos escassos é central à vida política, mas buscavam melhores explicações que permitissem dar conta das situações políticas e, em particular, **da distribuição desigual do poder e dos recursos** (HADLER, 2015). Parece que esse aspecto de distribuição de recursos é central na análise do institucionalismo vigente nas práticas de pesquisa em administração no Brasil.

Kirshbaum *et al.* (2004) classificam os pesquisadores nacionais em gestão em dois grupos: (1) aqueles que lecionam e participam de consultoria e; (2) aqueles “puro pesquisadores”. Já discutimos que os critérios acadêmicos de pontuação não reconhecem as pesquisas aplicadas, possibilitando a escalada na carreira mais rapidamente, e, de certo modo, legítima sob os critérios CAPES, aos integrantes do grupo (2). Em particular, uma mudança tem trazido mobilizações no meio acadêmico nos últimos anos. Estamos fazendo referência à mudança promovida pela CAPES, em 2009, na pontuação de eventos e de periódicos no currículo dos acadêmicos, dando ainda mais destaque a produção acadêmica em periódicos – como eventos – e intervenção social, como extensão. Nessa perspectiva de análise (HI), as estruturas entram em conflito de tal modo que determinados interesses são privilegiados em detrimento de outros (BALL; CRAIG, 2010).

Tais conflitos vão conduzindo os resultados até engendrarem situações sociais e políticas próprias, incluindo desenhos institucionais específicos (BADEWI; SHEHAB, 2016). É bem verdade que essa corrente (HI) se desenvolveu na análise do legislativo norte-americano, com suas regras internas que condicionam as ações dos agentes e privilegiam disputas de poder (BALL; CRAIG, 2010). Mas parece que o fenômeno motivador do desenvolvimento dessa abordagem é semelhante ao que aqui se discute, pois se há grupos integrando a comunidade científica nacional na pesquisa em administração há, necessariamente, concorrência pelos recursos e, assim, disputas de poder.

A tomada de decisão mediada pelas instituições trás o que entende Sanders (2006) quando considera a existência de assimetrias de poder associadas ao funcionamento, desenvolvimento e manutenção das instituições e na relação entre os grupos de interessados. As instituições, então, operam de modo a regular conflitos inerentes ao desenvolvimento da diferenciação e da assimetria de poder, o que contrasta com a postura do institucionalismo sociológico e do institucionalismo da escolha racional, que a veem como uma solução para problemas de coordenação. Se os conflitos estão sendo geridos pelas instituições sem que as preferências e o apelo coletivo sejam rechaçados mantem-se a instituição, do contrário ela deve ser continuamente mudada (HALL; TAYLOR, 2003; MARCH; OLSEN, 2006).

Ao que tudo indica, parece haver no sistema de avaliação da CAPES uma inclinação para pontuar com certo favorecimento aquelas pesquisas veiculadas nos eventos e nos periódicos ante a práticas mais próximas das organizações, tais como consultoria e extensão universitária. Como já discutido por Bertero (2009), a avaliação voltada para periódicos é realizada seguindo isomorfismos miméticos das práticas norte-americanas, no sistema *Blind Review*, e executada por renomados e praticantes pesquisadores do *modus operandi* da pesquisa em administração, que acabam por ter como elemento comum a distância do mundo empírico como regra de formação (KIRSHBAUM *et al.*, 2004; BERTERO, 2009).

As preocupações da relação teoria e prática estão historicamente presentes desde a gênese do ensino administrativo (BERTERO, 2009)? E o retorno para

a sociedade ocorre a partir do investimento e das pesquisas? E as melhorias no que tange às práticas administrativas e, por fim, das organizações, a partir das pesquisas? Quem dita às regras para o campo científico em administração no Brasil? Grupo (1) ou (2)? Nota-se que esse percurso analítico que estamos traçando, tomando por base apenas uma manifestação da instituição “pesquisa em administração no Brasil” — que contempla o sistema de avaliação da CAPES — tende a manter o *status quo*. Como comentam Hall e Taylor (2003) e Nascimento (2009), esse corresponde ao ponto forte do institucionalismo histórico (HI), já que, como afirmam Hall e Taylor (2003, p. 199), esse tipo de análise (HI) sugere que as estratégias induzidas por um “contexto institucional podem fossilizar-se ao longo do tempo e tornar-se visões de mundo, que são propagadas por organizações oficiais e terminam por moldar a imagem de si e as preferências dos interessados”.

4 MUDANÇA QUE REFORÇA A NORMA: À GUIA DA CONCLUSÃO

Retornando ao objetivo desta discussão que diz respeito a lançar luzes na relação entre a academia (pós-graduação *stricto sensu*) e o desenvolvimento da Administração enquanto formação profissional, parece imperativo já podermos delinear alguns pontos.

A pesquisa e o ensino em Administração parecem estar passando por crise existencial, em particular no Brasil, pelo menos a partir de entendimento pragmático. A prática profissional para a qual olhamos (administração ou gestão em seus diversos níveis – macro, meso e micro), que dá nosso *locus* de investigação enquanto pesquisadores, não nos considera como depositário de saber para seu exercício profissional. Nesse hiato, pode residir o fato de não estar havendo a transformação fundamental promovida pela experiência dos sujeitos (pesquisadores, professores e discentes) frente a dinâmicas constitutivas da *performance* do Administrador enquanto profissional, ou se estiver, pode não estar recebendo o empenho necessário por abarcar a nova concepção acerca da imbricação teoria-prática.

Essa discussão é crucial e deve receber pauta destacada, caso contrário, o dualismo conceitual prevalece em nossas investigações científicas e continuaremos a distanciar a teoria da prática, longe de entendermos a complexidade e a incerteza recorrentes nas organizações contemporâneas. Tal visão inadequada inverte o papel do pesquisador na medida em que, ao invés de trazer contribuições teóricas alinhadas às práticas organizacionais, torna-se refém de modelos já prescritos, uma vez que se mostram incapacitados de teorizar diante do algo inovador, do ponto de vista de um demarcado limite estrutural. Logo, não basta adicionar implicações gerenciais aos resultados quando nunca lá fomos! Parece que existe um mundo novo a nossa frente que preferimos estudá-lo do conforto das salas de aula, produzindo conteúdos de debate para aguçar a reflexão de nossos pares e buscando obter troféus da comunidade acadêmica que se revelam cada vez mais distantes do fenômeno complexo a que dedicamos nossas pesquisas, qual seja, o fenômeno administrativo por dentro (BARNARD, 1938).

A instituição “pesquisa em administração no Brasil” tende a não mudar no curto e médio prazo, a considerar protocolos acadêmico-administrativo seguidos pelas próximas gerações de integrantes dos conselhos da CAPES, da ANPAD, do CFA, dos órgãos de fomento e das demais instituições deliberantes da pesquisa, não só em administração, já estão formadas em seu *core*. Como qualquer mudança institucional observada pelo viés do institucionalismo histórico (HI), o desenvolvimento institucional privilegia situações críticas e as consequências imprevistas, mesmo para o grupo de interesse com acesso as expressões de poder. Nesse sentido, predomina a seguinte máxima: a mudança reforça a norma, ou seja, se houver algum tipo de mudança imediata, ela deve legitimar as condutas e os comportamentos em voga.

Um aviso aos navegantes: A mudança será lenta, gradual, mas deve ser constante... é na fricção entre instituição e sociedade que se instaura a mudança (NASCIMENTO, 2009), como reflete Lieberman (2002) ao tratar da ordem institucional, a qual pode ser teorizada na sua condição de mecanismo conduzido para processar ajustes e reajustes entre instituições e ideias. Enquanto no plano das ideias ainda não estiver desenhada alguma mudança estruturante, pouco se pode esperar de efeitos nas estruturas reais, sendo

esse o papel político deste estudo, por-se a discutir as práticas emergentes num universo dual com as teoria ao seguir praticando-as.

E como começar a mudança? Não queremos sugerir a leitura da obra *Multidão*, de Hardt e Negri (2005), mas parece inevitável. Uma libertação para os que se sentem oprimidos por uma força que, de certo modo, se alimenta do *mainstream* por parecer que representa um caminho viável para o despertar da área de Administração. O modo rizomático e articulado de atuação em redes sociais integradas por pesquisadores sensíveis a necessidade de mudança é vital para que o ruído envolvendo a distância e baixa relevância da pesquisa nacional em Administração se torne audível. Aglutinar esforços para uma mobilização de programas de pesquisas, linhas de pesquisa, pesquisadores e entusiastas por ver a pesquisa na área de gestão retomando seu espaço político, sendo chamada para discussões que envolvem organizações reverberantes em desenvolvimento das organizações, emprego, renda, patentes, *royalties* e demais fenômenos que há tempos atrás éramos intimamente relacionados, legitimados também pela comunidade de prática dos administradores praticantes.

Que ao menos se entenda que a pesquisa aplicada, tendo a pesquisa-ação como possível caminho, possa ser encarada como tradição legítima de pesquisa em nossa área. Que a pesquisa aplicada possa ocupar seu lugar de destaque na oxigenação do ensino, que por consequência, tenderá a formar o profissional com destaque de excelência. Por isso, Mattos (2003a) entende o *continuun* entre a **teoria** e seu ensino distanciado da ação, em um extremo, e a **técnica** e o ensino baseado para sua execução, no outro, tendo ao longo dos polos o desenvolvimento de **tecnologias de gestão**, sendo estas o jogo de linguagem teórico que se dirige para a ação gerencial, até mesmo porque muitas vezes se originou diretamente da **experiência** dela, constituindo um jogo de linguagem próprio, talvez aquele “saber teórico próprio” indicado por Paula (2001, p. 78) quando faz um resgate do legado de Tragtenberg para a pesquisa e ensino em administração.

■ REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSEN, M. H. *et al.* Network picturing: an action research study of strategizing in business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 59, p. 107-119, 2016.
- AHUJA, V.; PURANKAR, S. Quality business school education and the expectations of the corporate: a research agenda. **Procedia Computer Science**, v. 139, p. 561-569, 2018.
- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Os EUA, a exportação e a expansão do ensino de Management no Brasil nas décadas de 1950 e 1960. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 50-63, 2018.
- AZUDIN, A.; MANSOR, N. Management accounting practices of SMEs: the impact of organizational DNA, business potential and operational technology. **Asia Pacific Management Review**, v. 23, n. 3, p. 222-226, 2018.
- BADEWI, A.; SHEHAB, E. The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: neo-institutional theory perspective. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 3, p. 412-428, 2016.
- BALL, A.; CRAIG, R. Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 21, n. 4, p. 283-293, 2010.
- BARBOSA, M. A. C. *et al.* Nem só de debates epistemológicos vive o pesquisador em administração: alguns apontamentos sobre disputas entre paradigmas e campo científico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 636-651, 2013.
- BARNARD, C. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BENNIS, W. G.; O'TOOLE, J. How business schools lost their way. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 5, p. 96-104, 2005.
- BERTERO, C. O. **Ensino e Pesquisa em Administração – Relatório GVPesquisa 11/2009**. São Paulo: FGV, 2009.
- BERTERO, C. O. *et al.* Os desafios da produção de conhecimento em administração no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 181-196, 2013a.
- BERTERO, C. O. *et al.* Produção científica brasileira em Administração na década de 2000. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 12-20, 2013b.
- BONDÍA, J. L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, v. 19, p. 20-28, 2002.
- BOURDIEU, P. **Os usos sociais da ciência: Por uma sociologia do campo científico**. São Paulo: Editora UNESP, 2004.
- BRYDON-MILLER, M.; GREENWOOD, D.; MAGUIRE, P. Why action research? **Action Research**, v. 1, p. 9-28, 2003.
- CARRIERI, A. P. *et al.* A gestão ordinária dos pequenos negócios: Outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 698-713, 2014.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE/CES). **Resolução nº 4 de 13 de Julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de Julho de 2005.
- DELEUZE, G. **Diferença e repetição**. Rio de Janeiro: Graal, 1998.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. 4 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

- DiMAGGIO, P. L.; POWELL, W. W. The iron case revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *In* DiMaggio, P. L., & Powell, W. W. **The new institutionalism on organizational analysis** (cap. 3). Londres: The University of Chicago Press, 1991.
- ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- HADLER, M. **Institutionalism and Neo-institutionalism: history of the concepts**. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition), 2015.
- HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do Neo-Institucionalismo. **Lua Nova**, v. 58, p. 193-224, 2003.
- HARDT, M.; NEGRI, A. **Multidão**. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- KAPLAN, A. A school is “a building that has four walls...with tomorrow inside”: toward the reinvention of the business school. **Business Horizons**, v. 61, n. 4, p. 599-608, 2018.
- KIRSHBAUM, C.; PORTO, E. C.; FERREIRA, F. C. M. Neo-Institucionalismo na produção acadêmica em administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 1, jan./jun., art. 12, 2004.
- KOLB, M.; FROHLICH, L.; SCHMIDPETER, R. Implementing sustainability as the new normal: responsible management education - from a private business school's perspective. **International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 280-292, 2017.
- LA ROCCA, A.; HOHOLM, T.; MORK, B. E. Practice theory and the study of interaction in business relationships: some methodological implications. **Industrial Marketing Management**, v. 60, p. 187-195, 2017.
- LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.
- LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; ALBORT-MORANT, G. Promoting innovative experiential learning practice to improve academic performance: empirical evidence from a Spanish Business School. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 97-103, Apr./Jun., 2019.
- LEE, K.; HOPE, J.; ABDULGHANI, F. Planned approaches to business and school partnerships. Does it make a difference? The business perspective. **Evaluation and Program Planning**, v. 55, p. 35-45, 2016.
- LIEBERMAN, R. C. Ideas, institutions, and political order: Explaining political change. **American Political Science Review**, v. 96, n. 4, p. 697-712, 2002.
- LIMA, G. M. R.; WOOD JR., T. The Social Impact of research in Business and Public Administration. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 458-463, 2014.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. Elaborating the New-Institutionalism. *In*: RHODES, R. A. W.; BINDER, S. A.; ROCKMAN, B. A. **The Oxford Handbooks of Political Science**. New York: Oxford Press, 2006, p. 3-20.
- MARTÍNEZ-FERRERO, J.; GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M. Coercive, normative and mimetic isomorphism as determinants of the voluntary assurance of sustainability reports. **International Business Review**, v. 26, n. 1, p. 102-118, 2017.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATTOS, P. L. C. L. O que diria Popper à literatura administrativa de mercado? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, jan./mar., p. 60-69, 2003a.

- MATTOS, P. L. C. L. Teoria administrativa e pragmática da linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, abr./jun., p. 35-55, 2003b.
- MCMILLAN, C.; OVERALL, J. Management relevance in a business school setting: a research note on an empirical investigation. **International Journal of Management Education**, v. 14, n. 2, p. 187-197, 2016.
- MINOCHA, S.; REYNOLDS, M.; HRISTOV, D. Developing imaginers not managers: how to flip the business school model. **International Journal of Management Education**, v. 15, n. 3, p. 481-489, 2017.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Eow, 1973.
- MINTZBERG, H.; GOSLING, J. Educando administradores além das fronteiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, abr./jun., p. 29-43, 2003.
- NASCIMENTO, E. O. Os novos institucionalismos na ciência política contemporânea e o problema da integração teórica. **Revista Brasileira de Ciência Política**, v. 1, p. 95-121, 2009.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.
- ORTENBLAD, A. *et al.* Business school output: a conceptualisation of business school graduates. **International Journal of Management Education**, v. 11, n. 2, p. 85-92, 2013.
- PAULA, A. P. P. Tragtenberg e a resistência da crítica: Pesquisa e ensino na administração hoje. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 77-81, 2001.
- PITELIS, C. N.; WAGNER, J. D. Strategic Shared Leadership and Organizational Dynamic Capabilities. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 2, apr., p. 233-242, 2019.
- ROBSON, C.; MCCARTAN, K. **Real world research**. John Wiley & Sons, 2016.
- SANDERS, E. Historical Institutionalism. In: RHODES, R. A. W.; BINDER, S. A.; ROCKMAN, B. A. **The Oxford Handbooks of Political Science**. New York: Oxford Press, 2006, p. 39-55.
- SARLO, B. **Cenas da Vida Pós-Moderna: Intelectuais, arte e videocultura na Argentina**. 3 ed. Rio de Janeiro (RJ): Editora UFRJ, 2004.
- SERRA, F. A. R.; FIATES, G. G.; FERREIRA, M. P. Publicar é difícil ou faltam competências? O desafio de pesquisar e publicar em revistas científicas na visão de editores e revisores internacionais. **Revista de Administração do Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 32-55, 2008.
- SILVA, A. V.; MACHADO, G. B. Uma visita teórica à Abordagem Capacidades Dinâmicas a partir da perspectiva dos autores seminiais Teece, Pisano e Shuen (1997): Um ensaio teórico. **International Journal of Business & Marketing**, v. 2, n. 1, p. 114-126, 2017.
- SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; BRITO, E. P. Z. Desafios da formação de profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 2018.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TOARNICZKY, A.; MATOLAY, R.; GASPAR, J. Responsive higher education through transformational practices: the case of a Hungarian business school. **Futures**, (*in press*), 2019.
- WALSH, J. P.; MEYER, A. D.; SCHOONHOVEN, C. B. A future for Organizational Theory: Living in and Living with Changing Organizations. **Organization Science**, v. 17, n. 5, p. 657-671, 2006.
- WILLIAMS, J. **Pós-estruturalismo**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

WITTGENSTEIN, L. **Investigações filosóficas**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.