

Faça o que eu digo e faça o que eu não faço”: Evidências do entendimento da Academia Brasileira de Administração dos problemas que assolam o Ensino de Administração.

JOSE LINDENBERG JULIÃO XAVIER FILHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
lindenberg.xavier@ufpe.br

ALEX FILIPE SILVA MARTINS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
alexfilipe.martins@gmail.com

MARIANE LIMA DE SALES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
mariane_sales455@hotmail.com

JOSE ALLAN GOMES DE SOUZA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
allansouzaking@gmail.com

MYRNA SUELY SILVA LORÊTO
Outros
myrnaloreto@gmail.com

Área temática: Ensino e Pesquisa em Administração

Título do Trabalho: “Faça o que eu digo e *faça* o que eu *não* faço”: Evidências do entendimento da Academia Brasileira de Administração dos problemas que assolam o Ensino de Administração.

RESUMO

A problemática que motivou esta pesquisa traduz-se na questão de “como a academia brasileira em administração percebe os problemas que assolam o ensino e a pesquisa em administração?”. Logo, o objetivo desta pesquisa é descrever como a academia brasileira em administração percebe os problemas enfrentados no ensino e pesquisa em administração. Para compor o olhar epistemológico para este fenômeno utilizou-se da abordagem pragmática de Pedro Lincoln Mattos e da perspectiva da experiência e do saber da experiência em Jorge Larrosa Bondia. Considerou-se o evento EnANPAD no período de 2004 a 2014, culminando num *Corpus* para análise com 47 textos. Com abordagem qualitativa e viés indutivo, três grupos de discussão foram identificados: (1) ambientes de aprendizagem, (2) desenvolvimento de competência e (3) indissolubilidade entre teoria e prática. Embora o grupo 3 trate de forma central a relação entre teoria e prática, parece que não se reconhece a legitimidade da prática enquanto saber específico da experiência, tendo por argumento que deve-se unir a prática na formação docente como algo complementar. Neste sentido, este texto contribui para um [re]pensar do lugar da prática na formação profissional como um saber específico e complementar, mas não dissociado da teoria.

Palavras-Chave: Ensino e Pesquisa em Administração; Teoria e prática; Pragmática e experiência.

ABSTRACT

The problem that motivated this research was “how the Brazilian Academy Administration realizes the problems facing the teaching and research in management?”. Therefore, the aim of this research is to describe how the Brazilian Academy Administration realizes the problems faced in teaching and research in management. To compose the epistemological background at this phenomenon we used the pragmatic approach in Peter Lincoln Mattos and the perspective of the experience and knowledge of experience in Jorge Larrosa Bondia. It considered the EnANPAD event from 2004 to 2014, culminating in a *Corpus* for analysis with 47 texts. With qualitative and inductive bias approach, three discussion groups were identified: (1) learning environments, (2) competence development and (3) indissolubility between theory and practice. Although the group 3 addresses centrally the relationship between theory and practice seems not to recognize the legitimacy of the practice as specific knowledge of the experience, with the argument that it should join the practice in teacher education as something complementary. In this sense, this paper contributes to [re]think the place of practice in undergraduate manager as a specific and complementary knowledge, but not separated from theory.

Key-Words: Teaching and Research in Management; Theory and Practice; Pragmatic and Experience.

1. PROBLEMÁTICA

O entendimento de que é possível ensinar administração já foi reconhecido desde os primeiros trabalhos de Fayol (2009), razão pela qual se entende a administração como um conhecimento estruturado de saberes para o desempenho de uma função, um ofício.

Mesmo assim, tanto Fayol, por volta final do século XIX e início do século XX, quanto diversos trabalhos recentes, tais como Bondía (2002), Mintzberg e Gosling (2003), Nicolini (2003), Bennis e O'Toole (2005), Jiang e Murphy (2007) e Bertero *et al.* (2013a; 2013b), não encerrando a lista, discutem o quão é imprescindível a relação entre teoria e prática na formação do administrador, que tem como um dos principais papéis, a tomada de decisão, também reconhecida pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), quando afirma que:

O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, **observados níveis graduais do processo de tomada de decisão**, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. (Grifo nosso) (CNE, 2005).

Apreende-se do entendimento normativo da formação em nível de bacharelado em administração que a relação entre teoria e prática está plenamente imbricada, uma vez que níveis graduais de decisão apontam para uma performance inscrita em contextos específicos, ou seja, uma prática situada tanto socialmente quanto historicamente. Inclusive, como bem discutem Walsh, Meyer e Schoonhoven (2006), a partir de uma ampla revisão histórica das escolas de negócios, percebem que a partir dos anos de 1945 houve a revolução gerencialista. No entanto, a formação de profissionais para ocupar cargos vinculados ao ofício do administrador data de antes, bem antes.

A University of Pennsylvania's Wharton School concedeu os primeiros diplomas em 1884, indicando que a formação para a prática da gestão não se iniciou no século XIX a partir dos trabalhos de Taylor e Fayol. No Dartmouth College's Tuck School of Business, que concedeu seus primeiros títulos de MBA em 1901, tinha uma clara mescla em seu currículo e corpo docente, contando com professores executivos ("*business people*") com larga experiência no ambiente de negócios para lecionar disciplinas aplicadas e acadêmicos "tradicionais" para lecionar disciplinas de apoio, como direito, ciência política, história, economia e demais disciplinas de base e não umbilicalmente vinculadas ao exercício profissional do discente (WALSH; MEYER; SCHOONHOVEN, 2006, p. 658).

O que se percebe ao longo do tempo é que a relação entre teoria e prática foi se esvaindo no currículo dos cursos de graduação em Administração, não só no Brasil, mas no mundo (BENNIS; O'TOOLER, 2005; HUGHES, 2005; BERTERO, 2009; MELO; ROBLES; ASSUMPÇÃO, 2010; BERTERO *et al.*, 2013a; 2013b; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014; LIMA; WOOD JR., 2014). Hoje é possível encontrar professores que nunca colocaram os pés dentro de um negócio real, exceto como clientes (BENNIS; O'TOOLE, 2005). Segundo Hughes (2005), alguns programas de doutorado estão exigindo dos candidatos artigos publicados como critério de distinção, mas nenhuma experiência empresarial se projeta com o mesmo peso, mesma situação se repete na seleção de professores. "Em contrapartida, muitos programas de MBA exigem de dois a cinco anos de experiência em negócios para serem aceitos. Assim, em alguns casos, o aluno pode ter mais experiência profissional do que o professor" (HUGHES, 2005, p. 6).

Quando se problematiza a experiência em detrimento da pesquisa não se tem por background reduzir o peso da pesquisa na formação e desenvolvimento profissional. Indiscutivelmente a pesquisa é necessária para a difusão do conhecimento e posterior aprimoramento da prática via qualificação dos praticantes, entretanto, o que tem se vislumbrado nas escolas de administração é a ênfase nas experiências em laboratório, simuladas, em detrimento das experiências concretas, inscritas em ambientes performáticos dos praticantes. Em determinadas situações esses métodos são úteis, necessários e esclarecedores, mas eles são meras representações, que muitas vezes não refletem a forma como a organização funciona na vida real, comprometendo a identificação e análise de questões complexas (BENNIS; O'TOOLE, 2005).

A atividade gerencial tem impactos e repercussão na área financeira, além de exercer importância fundamental no contexto social, por este motivo é essencial a integração entre teoria e prática (FISCHER, 2001; FRIGA; BETTIS; SULLIVAN, 2004). A academia é o lugar onde é possível se afastar e refletir, enquanto a organização e a realidade fora das instituições de ensino é o lugar para ligar o que foi aprendido à prática. Isso significa que a educação gerencial tem de se estender da formação para a organização, usando o trabalho desenvolvido na sala de aula nas áreas sobre as quais causam impactos (MINTZBERG; GOSLING, 2003).

No Brasil os currículos das escolas de administração foram adotados nos anos 50 resultado da importação de modelos norte-americanos de escolas de administração e continuando sendo utilizados ainda hoje (FISCHER, 2001). “O ensino de graduação em Administração no Brasil caracterizou-se, desde seu início, pela transferência de tecnologia de gestão, principalmente norte-americana, e posteriormente pela desvinculação das atividades de ensino e pesquisa”, afirma Nicolini (2003, p. 44) em comentário incisivo e claro em relação à problemática envolvendo o lugar da teoria e da prática no ensino de gestão. O ensino em Administração hoje é estruturado a partir do ideário da “gerência científica”, afastando-se cada vez mais do mundo das organizações e da gerência pragmática (NICOLINI, 2003) ou da gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Desde a institucionalização do ensino de administração no Brasil muitas mudanças ocorreram, entre elas encontra-se o aumento significativo do número de escolas e de discentes, no entanto, a expansão quantitativa não tem sido acompanhada de uma melhora qualitativa no ensino. (FISCHER, 2001; SILVA, 2012; OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2013). As escolas de negócios tornaram-se literalmente um negócio. As instituições de ensino de Administração são como organizações industriais, na qual se visa a maximização do lucro e não a melhora na qualificação do praticante. Isso é o resultado da consideração do aluno como produto, na qual o ensino serve apenas para a produção massificada de bacharéis (NICOLINI, 2003), caracterizando uma das possíveis causas da crise de identidade enfrentada no ensino das escolas de administração (STARKEY *et al.*, 2004; PFEFFER; FONG, 2002; OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2013).

Na educação em administração existem inúmeros limites, eles encontram-se entre as escolas, entre as funções da administração, entre alunos e professores e, o maior deles, entre o processo da educação e a prática laboral (MINTZBERG; GOSLING, 2003). As causas, apontadas pelos discentes, entre outros pontos, são a desarticulação entre teoria e prática, a distância entre a formação e as exigências do mercado, a falta de incentivo à pesquisa e a desarticulação entre disciplinas da grade curricular (SILVA, 2012).

Além destes pontos, outro problema que afeta o ensino nas instituições brasileiras é a importação de teorias, conforme afirma Nicolini (2003, p. 52) quando assevera que “[...] técnicas e métodos importados provavelmente nunca funcionarão satisfatoriamente, pois foram concebidos em outro contexto e, quando transferidos, passam a apresentar problemas” de modo que, ainda segundo Nicolini (2003), o aluno corre o risco de se tornar um profissional condenado a repetir indefinidamente os métodos e as técnicas importantes de outros países,

passando a ser um mero repetidor de tecnologia estrangeira descolada de seu ambiente performático.

Essa forma de ensino é chamada por Freire (1987) de educação bancária, que aliena o aluno no processo de aprendizagem, onde este não se vê como um agente ativo de mudança e emancipação pois não reflete e não contextualiza aquilo que lhe é repassado acerca da sua própria realidade. Parece que a educação para a prática da gestão é uma educação distante, um olhar do outro, que vem se mostrando problemático.

Os docentes, que são colocados entre os principais elementos do processo de ensino, em geral, não tiveram treinamento para atuarem como docentes, visto que suas formações são em nível de bacharelado. Também deve-se ressaltar que os professores que lecionam na graduação em Administração, em sua maioria, não tiveram em sua formação um aprendizado em estratégias pedagógicas aplicadas ao seu contexto de estudo (SILVA, 2012).

Mas, hoje, não existe apenas esse problema. Para Bertero (2013a; 2013b), muitos dos docentes nas instituições brasileiras estão distantes da realidade organizacional, do que aqui estamos chamando de ambiente performático do gestor. É preciso estabelecer uma relação de diálogo e cooperação, que aproximem pesquisadores e gestores, de modo a contribuir para a reflexão sobre as práticas administrativas e seu aperfeiçoamento. Isso não significa que os pesquisadores devam se preocupar plenamente com os problemas momentâneos que assolam as organizações. Tampouco significa que os pesquisadores possam ignorar o mundo da prática. O grande desafio é unir esses dois mundos.

Muitas evidências apontam que o ensino em Administração apresenta problemas, de modo que se faz necessária uma maior discussão sobre o assunto que possa levar a uma conscientização generalizada da problemática, visto que as mudanças são lentas e difíceis de serem implementadas. Contudo, é urgente a discussão quanto à qualidade da ciência administrativa no Brasil, pois Lima e Wood Jr. (2014, p. 462) comentam que “*considering that the goal of science is to advanced knowledge for he good of society, we conclude that the benefit of administrative science in Brazil is unknown and perhaps insignificant*”, o que corrobora a sugestão de Bertero *et al.* (2013b, p. 16) de “aproximar teoria e prática”.

Sendo assim, parece que as críticas ao *modus operandi* do ensino e pesquisa em administração apontam para uma necessária [re]integração entre teoria e prática no ensino e na pesquisa em Administração e é, exatamente essa, a inquietação que move esta pesquisa, ou seja, Como a academia brasileira em administração percebe os problemas que assolam o ensino e a pesquisa em administração? Para responder a esta inquietação, elegemos o evento EnANPAD (Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) como um importante repositório nacional do pensamento administrativo, analisando o período de 2004 até 2014. Detalharemos os procedimentos metodológicos na seção 3, contando ainda com uma discussão que coloca a pragmática da linguagem como base epistemológica de nossa investigação na seção 2 e os resultados sendo apresentados na seção 4.

2. A CONSTITUIÇÃO DE UMA BASE EPISTEMOLÓGICA: O NOSSO OLHAR

A capacidade de administrar pode e deve ser adquirida mantendo-se uma relação umbilical entre a academia e a prática no processo de formação (FAYOL, 2009). Esta é uma assertiva já reconhecida desde a administração científica em Fayol. Apesar de não serem criados em sala de aula, é nesse local que os administradores podem aperfeiçoar suas capacidades, principalmente a administrativa vinculada ao exercício da tomada de decisão (MINTZBERG; GOSLING, 2003; FAYOL, 2009).

Temos a compreensão de que o ensino/aprendizagem acontece em virtude do encontro entre os conceitos e as experiências, e torna-se mais interessante a partir desta relação, que ocorre por meio de reflexões, estas por sua vez possibilitam a comparação do que foi aprendido

na academia com a prática administrativa (MINTZBERG; GOSLING, 2003; ALMEIDA; LAGEMANN; SOUSA, 2006).

O fato de a experiência educacional não se estender ao mundo do trabalho faz com que o desenvolvimento reflexivo do discente seja comprometido, de modo que o leve a não aplicar o conhecimento teórico recebido, conduzindo-o a reproduzir modelos pré-concebidos e impedindo-o de desenvolver as habilidades de criar, inovar, negociar e pensar estrategicamente, desejáveis aos ambientes performativos das organizações contemporâneas (NICOLINI, 2003; OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2013; SOUZA *et al.*, 2013).

Conforme o entendimento de Mintzberg e Gosling (2003, p. 32) “o aprendizado ocorre quando os conceitos encontram as experiências por meio das reflexões. Os professores podem necessitar ensinar, mas a maioria dos gestores participantes precisa aprender”. Tal entendimento sugere que o aprendizado se dê a partir das experiências dos alunos, então, torna-se constante o ato de enxergar a realidade, com a finalidade de ter uma visão crítica e poder modificar essa realidade (NICOLINI, 2003).

Bondía (2002, p. 21) conceitua experiência como “aquilo que nos acontece” ou “aquilo que nos passa”, no entanto, inúmeras coisas têm passado por nós, mas a experiência não acontece. Como o mesmo afirma, isso se dá devido ao acúmulo de informação, o excesso de opinião, a falta de tempo e trabalho em demasia, fatores que nos impedem de fazer com que algo nos aconteça, ou seja, este pensamento nos mostra que as instituições e o contexto contribuem para que a experiência não seja vivenciada (BONDIA, 2002).

O saber da experiência implica uma vivência subjetiva, que é intransmissível, e mesmo que dois ou mais indivíduos vivam na mesma época, no mesmo espaço, enfrentem os mesmos acontecimentos e disponham dos mesmos recursos, ambos não terão a mesma experiência. Destarte a experiência não pode encontrar-se desvinculada da prática (BONDIA, 2002).

A experiência requer reflexão sobre fenômenos, como discute Popper (1989) ao estudar a lógica da indução, e em nada contribuem a ocorrência de um evento ou comportamento previsto se não estabelecermos relação com o passado ou enxergamos aplicabilidade no futuro. Assim, de nada valerá inúmeras coisas passarem por nós se com elas não acontecer a experiência, ou ainda, em nada auxiliará a teoria se não puder ser confirmada ou refutada na prática, não será mais que uma observação desvinculada de um propósito.

A esse respeito, um desenvolvimento recente que tenta dar contribuições a partir da linguística para a Administração é encontrado diversas pesquisas de Pedro Lincoln de Mattos, citadas oportunamente, que resgata os desenvolvimentos de Wittgenstein e aporta a ideia de que todo o sentido é dado a partir do uso.

Mattos (2009) entende que o sentido pragmático da linguagem depende do contexto de ação em que os proferimentos ocorrem. Assim, o sentido das teorias está no uso legitimado, sustentado após confirmação – via observação – de sua não negação (MATTOS, 2003a). Mattos (2003a) reforça o entendimento de Popper (1989) pelo qual as afirmações científicas (teorias) são hipóteses que se mantêm válidas enquanto não forem negadas por observação empírica.

Mattos (2003a; 2003b; 2009) ao discutir essa relação teoria/prática, tendo como base a pragmática da linguagem, considera que toda linguagem é atividade, é ação, até mesmo textos teóricos são atividades nas quais qualquer teoria pode ser considerada como prática teórica. Assim, segundo o autor, torna-se em vão a dicotomia teoria *versus* prática, pois estamos diante de duas práticas, dois lados da mesma moeda (MATTOS, 2003a). Wittgenstein (1996) ao dizer que o significado, ou seja, o conceito que temos de algo – aqui encarado como a teoria, não vem antes do objeto, nos mostra que a teoria não antecede a prática, mas está inserido no uso das práticas teóricas, encarando assim a teoria como prática teórica (MATTOS, 2003a).

Desta forma não há porque considerar esse distanciamento, que se estabeleceu no cenário das organizações, entre a carreira de executivo e a carreira do pesquisador já que não existem teorias, como afirma Mattos (2003a), mas apenas práticas teóricas, de modo que todo

enunciado teórico, tendo sua origem na observação ou não (MATTOS, 2003a, p. 65), deve ser mantido pela sistemática de “*por em teste*” na intenção de manter ou não o enunciado válido. Essa seria a solução popperiana para o problema da indução na formulação de teorias.

Como o próprio Mattos (2010) afirma, não podemos reduzir os termos (teoria e prática) e estereotipá-los, pois desta forma não se avança no debate, não se dá o devido alcance que o tema merece, simplesmente não se afasta do senso comum.

Essa distância cada vez mais evidente entre a academia e o mundo dos negócios nos mostra que tem se dado preferência a docentes que possuam altos índices de publicações em detrimento da experiência executiva, que apliquem com rigor o método científico ao invés de trazer o conhecimento teórico para perto da realidade das organizações concretas, sacrificando o ensino e a prática da gestão para atribuir à administração o *status* de ciência (WALSH; MEYER; SCHOONHOVEN, 2006).

Toda essa produção acadêmica leva ao que Mattos (2003a, p. 61) chama de "literatura administrativa de mercado" trabalhos que são considerados “ciência”, mas que não vão “muito além do senso comum bem informado e com boa retórica”.

Isso decorre das influências positivistas que com o passar do tempo e devido a esse interesse em adquirir a posição de ciência modificaram radicalmente a academia. Hoje, admitem-se docentes puramente teóricos sem nenhuma experiência prática, diferente da mescla que existia no início das primeiras escolas de negócios (WALSH; MEYER; SCHOONHOVEN, 2006). Em decorrência dessa postura adotada existe hoje o que Kirschabun, Porto e Ferreira (2004, p. 4) chamam de “hiato entre a pesquisa em Gestão e os interesses das partes interessadas”. Esse problema estrutural tende a piorar cada vez mais, tendo em vista que como falam os mesmos autores existem em nosso país dois grupos distintos de acadêmicos, o grupo dos professores que são “puro pesquisador” e o grupo daqueles que “leciona e participa em consultoria” (KIRSCHABUN; PORTO; FERREIRA, 2004, p. 8). No entanto, o primeiro grupo é responsável por tomar as decisões envolvendo o ensino em administração e teriam assim o poder de mudar os problemas aqui abordados, mas isso significaria uma mudança estrutural difícil de ser implantada e exigiria a muitos sair de sua zona de conforto.

Esse desenvolvimento, considerando a importância da experiência enquanto saber específico (BONDÍA, 2002) e sua vinculação necessária à prática, que acolhe os desenvolvimentos advindos da pragmática da linguagem discutida no campo administrativo por Mattos (2003), dão contornos a uma lente epistemológica para olhar o fenômeno do ensino em Administração que se mostra como possibilidade de aumentar a compreensão dos problemas advindos da formação do administrador. É neste sentido que entendemos ser indispensável considerar tais desenvolvimentos quando da análise da problemática que envolve o ensino da administração e, sendo assim, será nossa base epistemológica para observar o fenômeno.

Deste modo, nosso olhar para a problemática envolvendo a relação entre teoria e prática na formação do administrador dá conta de reconhecer como possível sua formação profissional admitindo como pressuposto indispensável o aporte das vivências no ambiente performativo do gestor – as organizações, pois a partir desta vivência se legitima o uso como mediador do sentido (MATTOS, 2003), a manutenção (não negação) do enunciado teórico (POPPER, 1989) e a experiência como um saber genuíno para os tomadores de decisão (BONDIA, 2002) frente à esterilidade do saber da experiência retratado em livros textos e em estudos de caso, que muitas vezes se distanciam da realidade sócio-histórica vivida pelos tomadores de decisões.

3. DESIGN METODOLÓGICO

Considerando que a problemática que motivou a pesquisa traduz-se na questão de “como a academia brasileira em administração percebe os problemas que assolam o ensino e a pesquisa em administração?”, esta pesquisa tem por objetivo descrever como a academia

brasileira em administração percebe os problemas enfrentados no ensino e pesquisa em administração, admitindo uma perspectiva metodológica qualitativa com viés indutivo, visto que não adentramos nas análises com categorias definidas, mas sim com uma sensibilidade teórica.

Por isso admitimos uma finalidade descritiva para os resultados (MARTINS; THEOPHILO, 2009), na expectativa de selecionar, classificar, agrupar e apresentar a percepção da academia brasileira de administração diante da problemática exposta nesta pesquisa, qual seja, a relação entre teoria e prática na formação do administrador. Logo, cabe como primeira decisão metodológica definir o *locus* ou o lugar para onde nosso olhar será direcionado, haja vista que tratar **DA** perspectiva da academia brasileira de administração é uma tarefa ousada e desafiadora.

No Brasil existem inúmeros eventos (congressos, simpósios, seminários, encontros) e um sem número de revistas (periódicos) dedicados a publicar pesquisas em administração, sem contar que os pesquisadores em administração também publicam fora do país e em veículos que são de outras áreas, como as áreas de ciência política, sociologia, engenharia de produção entre outras. Isso deixa claro que reunir o olhar da academia brasileira de administração é, senão impossível num curto espaço de tempo, muito difícil. Cabe, então, como procedimento metodológico, escolher o que incluir e ter ciência do que deixamos de fora.

Assim, a constituição do *Corpus* para análise, que aponta tanto para a validade quanto confiabilidade (PAIVA JR; LEÃO; MELLO, 2011), tratou de definir um veículo no qual a academia brasileira de administração, via seus integrantes, publique seus relatórios de pesquisa (artigos) e que possa, de algum modo, ser representativo do conjunto total. A decisão foi, então, eleger o evento EnANPAD (Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) como lugar de interesse, tendo como justificativa: (1) É um evento regular de publicação de pesquisas em Administração, contando com mais de 20 edições; (2) É um evento promovido pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), entidade reconhecida por docentes, discentes e programas de pós-graduação em todo o país, sendo criada em 1976 e tendo, inclusive, forte presença institucional junto a programas de pesquisas no Brasil e; (3) Absorve uma pluralidade de perspectivas teóricas e metodológicas que permite maior representatividade do olhar da academia. Portanto, este será o evento a ser analisado, considerando o horizonte temporal compreendido entre 2004 e 2014, intervalo de 11 anos, período considerado satisfatório para acessar o pensamento atual dos acadêmicos que publicam no EnANPAD e, assim, de parte considerável da produção acadêmica em Administração no Brasil.

Após a escolha do *locus*, outra decisão diz respeito à seleção dos artigos para compor o *Corpus*. O evento é dividido em áreas temáticas dentre as quais encontra-se a área EPQ (Ensino e Pesquisa em Administração e contabilidade) que foi definida como de interesse desta pesquisa, já que a problemática aponta para o ensino e pesquisa em Administração. Identificada a área temática que seria analisada, foi observado que do ano 2004 até 2008 os artigos não eram divididos por temas (como ocorre a partir do ano 2009), e sim por grupos, que são: Ensino e Pesquisa em Administração, Ensino e Pesquisa em Contabilidade e; Estudos Gerais e Reflexivos do Campo. Todos os artigos que correspondiam a esses anos foram baixados e separados em seus devidos grupos.

De 2009 até 2014, os artigos da área temática EPQ eram divididos em 10 temas (tema 1 ao 10), mas, especificamente, optou-se por analisar os artigos correspondentes aos temas 3, 4, 5, 6, 7 e 8¹, que apresentaram maior relação com o objetivo da pesquisa. Dessa forma, após

¹ Os temas escolhidos foram: 3 (Conduta Ética e Responsável no Ensino e na Pesquisa), 4 (Formação do Professor e do Pesquisador), 5 (Aprendizagem e Formação Acadêmica), 6 (Ação Docente e Ambiente de Aprendizagem), 7 (Planejamento e Organização de Cursos e Programas) e 8 (O Contexto Institucional do Ensino e da Pesquisa).
Descrição disponível online em

a seleção, os trabalhos foram inicialmente separados entre os que pertenciam à Administração, os referentes à Contabilidade e aqueles sem identificação clara em qual curso se aplicava. A seleção contou com 616 textos, sendo destes 133 vinculados a estudos em Contabilidade e 50 sem identificação clara de qual curso se relacionava. Assim, o total de textos que compuseram o primeiro *Corpus* foi de 433.

Para depurar e aclarar os textos que tratam da temática “problemas envolvendo ensino e pesquisa em administração”, dentre os artigos acessados e agrupados em administração (433), foi criado um subgrupo denominado “Ensino e pesquisa em administração”, com o objetivo de agrupar os trabalhos que falassem dos problemas relacionados ao ensino e pesquisa em administração. Dentro desse subgrupo, foi criada uma subdivisão, denominada “Teoria e prática”, com o intuito de selecionar os artigos que se aproximavam da temática apresentada no presente artigo. Ou seja, este processo de depuração visa separar de todo os textos que tratam de forma central a relação entre teoria e prática no ensino e pesquisa em administração.

Para filtrar os artigos que deveriam integrar a subdivisão “Teoria e Prática” foi realizada a leitura dos títulos, resumos, introdução e considerações finais ou conclusão dos textos para identificar se tratam de forma central deste binômio teoria *versus* prática no ensino e pesquisa em administração.

Da totalidade dos artigos classificados como de administração (433), foram selecionados 78 para o subgrupo “Ensino e pesquisa em administração” e, destes, 47 como sendo de “Teoria e prática”. Estes artigos foram analisados integralmente, passaram por uma triagem e em seguida foram agrupados de acordo com a semelhança entre eles, resultando em três grupos temáticos definidos a partir das evidências do *Corpus*, sendo eles: (1) ambientes de aprendizagem, (2) desenvolvimento de competência e (3) indissolubilidade entre teoria e prática. Os demais artigos não selecionados para o subgrupo “Ensino e pesquisa em administração”, que totalizaram 355 textos, tratavam de assuntos que, embora vinculados com a área temática EPQ, abordavam questões como novas técnicas pedagógicas, epistemologia, metodologias de ensino entre outros temas.

É válido informar que todas estas classificações, separações e agrupamentos foram realizados intersubjetivamente entre os autores, de forma que a decisão de agrupar, separar e classificar não representa um ato individual, mas sim um consenso da equipe de pesquisadores. Este procedimento aponta para os critérios de validade e confiabilidade apontados por Paiva Jr., Leão e Mello (2011), em especial os critérios de: (1) Triangulação entre pesquisadores, que reforça tanto a validade quanto a confiabilidade da pesquisa. Na pesquisa cada texto dos 47 selecionados como sendo “Teoria e Prática” foi lido por todos os envolvidos na pesquisa, na tentativa de minimizar um equívoco classificatório; (2) Reflexividade na classificação e análises, que reforça a confiabilidade da pesquisa; (3) Construção do *Corpus* de pesquisa representativo, bem como as escolhas para depuração se mostram como sendo importantes para alcançar o *core* da discussão que envolve os problemas no ensino e pesquisa em administração.

Além disso, as classificações foram feitas de forma exaustiva com a participação sequencial de todos os pesquisadores. Ou seja, todos os autores tiveram acesso aos 433 textos de administração, escolhendo quais deles integrariam o subgrupo “Ensino e pesquisa em Administração”. Uma comparação mostrou aqueles textos que apresentaram a mesma classificação entre os autores e uma rodada de classificação com os textos incluídos por um(ns) e não por outro(s) foi realizada a fim de alinhar os critérios de classificação.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

A partir dos procedimentos descritos na seção anterior foram selecionados 47 artigos agrupados em três grupos temáticos: (1) ambientes de aprendizagem, com 14 pesquisas; (2) desenvolvimento de competência, com 13 pesquisas e; (3) indissolubilidade entre teoria e prática, com 20 pesquisas, como mostra a figura 1.



Figura 1: Pesquisas Envolvendo problemas enfrentados no ensino de administração no Brasil
Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Os artigos agrupados em “ambientes de aprendizagem” tinham como principal foco as empresas juniores, a aplicação de jogos de empresas, estágios na grade curricular dos cursos e o uso de estudos de caso. Esses artigos nos mostraram que há uma preocupação com a falta da prática nos cursos de administração, e essas ferramentas, citadas anteriormente, seriam uma maneira – enquanto potencial – pela qual o aluno poderia conciliar o que foi visto em sala de aula com a vida prática.

Como afirmam Mintzberg e Goslin (2003) administradores não podem ser criados exclusivamente nas salas de aula, mas neste ambiente eles podem obter bases “científicas”, o aperfeiçoamento de suas capacidades e técnicas que podem ser aplicadas em seu ambiente performático (organizações), de modo que a educação gerencial não pode se desvincular da realidade na qual o profissional irá exercer sua *performance*, o que vai ao encontro as palavras de Almeida, Lagemann e Sousa (2006).

Os estágios, como atividade obrigatória do currículo, se projetam como uma oportunidade para alcançar tal objetivo, apesar de requererem uma maior integração e fiscalização das instituições de ensino para com as empresas que aceitam esses alunos. É a partir da vivência em um ambiente organizacional real que os alunos podem aplicar toda a carga teórica recebida ao longo da graduação como também questionar se a mesma pode ser empregada com eficácia em seu contexto, tendo suporte da instituição de ensino a que estão vinculados.

As empresas juniores e os jogos de empresas são ferramentas que tem mostrado resultados no sentido de aproximar os alunos da realidade empresarial. Os estudos de casos, por sua vez, apesar de serem destacados como uma atividade promissora de integração entre a teoria e a prática conforme determina as disposições do Conselho Nacional de Educação (LOURENÇO; MAGALHÃES, 2013) na realidade mostram-se os menos eficientes pelo fato de, em sua maioria, constituírem exemplos de empresas de outros países que pouco se relaciona

com o que ocorre no Brasil, perdendo a sutileza dos contextos locais em que muitos dos formandos irão atuar.

No segundo grupo, denominado “desenvolvimento de competências”, os artigos estavam relacionados a competências tanto dos professores como também à formação dos futuros administradores, fazendo uma comparação entre as competências propostas pela lei que regulamenta o curso de administração e as adquiridas pelos graduados ao término do curso, assim como o nível de conhecimento prático que os professores possuem. Entendemos que a principal preocupação relatada na maioria dos artigos foi a formação dos professores, tendo em vista que antes também vivenciaram a experiência como alunos e, desta forma, também foram vítimas da separação institucionalizada entre teoria e prática, gerando uma reprodução enquanto técnicas pedagógicas no exercício da docência.

A formação do professor pode interferir na maneira como ele conduz suas práticas docentes e os conteúdos propostos, pois eles tendem a ensinar o que eles sabem (BENNIS; O'TOOLE, 2005), reproduzir suas experiências, de modo que se no período de formação para a atuação (graduação) ou mesmo em estágios mais vinculados no Brasil à docência (mestrado e doutorado) eles pudessem experienciar a vivência em ambientes performáticos dos gestores esta experiência poderia integrar suas práticas docentes, dando vida aos conteúdos e fazendo sentido ao universo cognitivo dos discentes.

Na última divisão foram escolhidos os artigos que mais se aproximavam da nossa temática, agrupados em “indissolubilidade entre teoria e prática”, maior grupo com 20 artigos (42% do total analisado). Foram artigos que explanavam a dicotomia teoria/prática ressaltada ao longo deste trabalho e existente no ensino em administração (7 artigos); bem como ferramentas que auxiliam na diminuição dessa distância (5 artigos); comparações entre professores e gestores (1 artigo); críticas a falta de experiências de muitos acadêmicos e de sua integração com as organizações (1 artigo); como também críticas à própria Universidade por focar mais em número de artigos publicados do que na experiência prática desses professores (1 artigo) e massificação de instituições de ensino que encaram o aluno apenas como um cliente (1 artigo). O papel da experiência na prática docente compôs a temática de 1 artigo e a formação do aluno como administrador foi tratado em 2 artigos, além das mudanças necessárias nos currículos dos cursos de administração para maior integração entre teoria e prática sendo tratada de forma central em 1 artigo.

Como se apreende da figura 1, dos três grupos aquele que trata da “indissolubilidade entre teoria e prática” é o que se aproxima mais do nosso estudo, já que trata da relação complexa e empiricamente observada de modo problemático entre teoria e prática na formação dos profissionais de administração. Além disso, é o grupo mais numeroso, indicando que vem se construindo uma massa crítica a debater o ensino e pesquisa em administração.

De certo modo os textos inseridos nesta classificação se alinham às pesquisas recentes que criticam veementemente a formação do administrador por se distanciar do contexto real de atuação, ou de seu ambiente performático, absorvendo os comentários de Aktouf (2005), Bennis e O'Toole (2005), Jiang e Murphy (2007), Bertero (2009; 2013a; 2013b), Melo, Robles e Assumpção (2010), Lourenço e Magalhães (2013), Tontini (2013), Lima e Wood Jr. (2014), Carrieri, Perdigão e Aguiar (2015) e Santos e Silveira (2015), para não alongar a lista, todos se debruçando sobre a complexidade na formação de um profissional que tem na *performance* prática, inscrita tanto no espaço quanto no tempo, sua identidade.

Se faz importante lembrar que dentre os primeiros esforços de formação em gestão constava, como nos lembram Walsh, Meyer e Schoohoven (2006, p. 658), a *University of Pennsylvania's Wharton School* que em 1884 graduou seus primeiros estudantes em gestão, tendo em seu currículo um “*mixed traditional academics with an attempt to bring the world of work into the classroom*”, já dando sinais desde os primeiros desenhos curriculares que a

preocupação em alinhar desenvolvimento teórico com abordagem empírica é central na formação do administrador.

A problemática é que tal preocupação vem se distanciando ao longo dos anos da formação do administrador, como já discutimos na problemática e empiricamente revelam Lima e Wood Jr. (2014), Carrieri, Perdigão e Aguiar (2015) e Santos e Silveira (2015), além dos muitos trabalhos já citados.

No entanto, a proposta delineada em nossa base epistemológica, embora esteja alinhada a uma agenda de pesquisa em administração que se preocupa com a formação do administrador e sua distância de seu ambiente performático, tem contornos distintos. Enquanto a grande maioria dos textos publicados no EnANPAD e analisados neste estudo advoga pela indissolubilidade entre teoria e prática, nós, a partir de Bondía, como já argumentamos oportunamente, enxergamos que a teoria e a prática são conhecimentos ou saberes distintos, legitimados epistemologicamente, válidos e necessariamente complementares. Bondía (2002) nos convida a esta reflexão, que dá *status* de saber tanto à experiência quanto ao saber de experiência, porém, Mattos (2003b, p. 48) é implacável quando reconhece que “a tecnologia de gestão (sempre com este predicativo, de gestão) é o jogo de linguagem teórica que se dirige para ação gerencial, até mesmo porque muitas vezes se originou diretamente da experiência dela”.

Logo, parece que a relação entre a teoria e prática no bojo da formação do administrador não avança apenas na identificação de que estão separadas; nem tampouco advogar por sua junção parece apontar para uma utopia visto o cenário de insulamento entre elas já apresentado em pesquisas anteriores. Mais lúcido é reconhecer que tanto a prática quanto a teoria têm seu espaço de legitimidade reconhecido, porém, em algumas formações profissionais o contexto da prática, o praticante e seu ambiente performático devem ser o fim da formação, desenvolvendo, por conseguinte, toda a estrutura curricular promovendo pontes entre a IES (Instituições de Ensino Superior), o ambiente performático e o praticante de modo a tornar harmônica a relação entre teoria e prática, mantendo sua legitimidade e unindo-as com o olhar para o praticante, pois assim pode-se esperar mudanças sociais, emancipação, reflexão e engajamento, elementos indispensáveis ao profissional gestor nas organizações contemporâneas.

Parece, então, que este olhar agudo para o processo de formação do administrador, que reconhece legitimidade tanto no saber da experiência (teoria) quanto na experiência (práxis) (BONDIA, 2002) e que entende a administração como tecnologia da gestão (MATTOS, 2003a) está demorando a chegar à administração, em especial na comunidade nacional de pesquisa em administração, que ainda admite a distinção teoria/prática embora já discuta sua indissolubilidade na formação do administrador. Mas será realmente este o caso?

Essas discussões nos mostram que o problema é institucional, no qual a academia tem grande responsabilidade por essa dicotomia entre teoria/prática. Conforme comenta Weick (2001), o problema em questão não se deve somente ao distanciamento da universidade com o mundo empresarial, mas também ao fato de que os executivos mostram-se mais motivados por modismos e gurus do que pela base essencial do conhecimento, e que a solução requer reconhecimento de ambas as partes.

As IES ao serem um grande centro de conhecimento, na qual se estimula o desenvolvimento de pesquisas que podem modificar tanto seu ambiente interno como externo, têm como principal função contribuir com a sociedade criando um vínculo recíproco, de ajuda mútua. Mas, vemos que isso não acontece sempre, e menos ainda no campo da administração. Os centros acadêmicos em um passado distante eram vistos como conselheiros e solucionadores de problemas da sociedade, mas, aos poucos, essa utilidade foi sendo perdida e a produção voltada para auxiliar as demandas sociais foi perdendo seu foco (MENELAU *et al.*, 2015).

Atualmente, o foco das IES é a produção de conhecimento, fortemente influenciada pela lógica da produção artigos acadêmicos, que tem como principal fiscalizador no país a CAPES

(Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que tanto cria normas de publicações acadêmicas como fiscaliza o atendimento a tais regras. Com a atribuição de pontuações e a avaliação de professores com base no critério da CAPES temos profissionais mais preocupados em atingirem metas de produção, focando mais na quantidade que na qualidade, bem como focando mais na pesquisa que no ensino.

Esse sistema, além de exigir altos níveis de produtividade muitas vezes determinam também as áreas que devem ser pesquisadas, linhas que estejam relacionadas ao que se pesquisa no exterior, o que limita ainda mais a atividade do pesquisador e o afasta da realidade brasileira (KIRSCHBAUM; PORTO; FERREIRA, 2004). Ao que tudo indica, este sistema não logra de êxito, razão pela qual Lima e Wood Jr. (2014) alertam de forma contundente para a desconhecida ou insignificante contribuição da ciência administrativa no Brasil.

Por conseguinte, uma IES também é avaliada pela sua quantidade de publicações, e não pelo impacto de seus formandos e pesquisadores nas organizações, em especial no Brasil com a “tendência epistemologizante” e “reduzida aplicabilidade” da pesquisa em Administração a que Bertero (2009, p. 90-91) aponta. Assim, não se vê o docente como um produtor de conhecimento aplicável nas organizações, que pode contribuir para a melhoria da prática da gestão na medida em que coloca a produção de conhecimento acadêmico nos negócios em meio à formação discente. Então, essa situação faz com que o profissional tenha que se afastar da realidade organizacional para alcançar as metas estabelecidas pelo “sistema” de produção acadêmica, privando não só professores, mas alunos de ter contato e adentrar no mundo corriqueiro (ordinário) das organizações, local que muitos dos discentes vivenciarão como seu ambiente performático.

Sabemos que a pesquisa é de importância capital tanto para a academia como para a sociedade, e que as IES podem encarar a sociedade como um grande espaço para novas descobertas como também uma forma de aplicar estudos. Mas, devido o foco em publicações, essas relações então cada vez mais distantes, principalmente pelo fato de estas publicações estarem voltadas para o público acadêmico, como afirmam Kirschbaum, Porto e Ferreira (2004, p. 7) quando indicam que “a produção nacional seria, portanto, um fenômeno da academia, nela gerada e por ela própria consumida”.

Pfeffer e Fong (2002) comentam que embora acadêmicos sejam influenciados por praticantes, pouca influência passa dos acadêmicos à indústria, com isso, o que impera no momento atual é a pesquisa sem ação, uma pesquisa voltada apenas para leitores da academia, e não para aqueles que gerem organizações, para os praticantes. Para esses, ao que tudo indica, as pesquisas acadêmicas pouco (ou nada) contribuem para melhorar sua forma de gerir (LIMA; WOOD JR., 2014).

Contudo, se o foco for [re]direcionado para a pesquisa-ação, o pesquisador tem como atingir objetivos, efetuar ações efetivas, transformar e mudar a sociedade. Para Thiollent (1997), defensor desta estratégia de pesquisa, a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

O pesquisador encararia a pesquisa-ação como uma maneira de ligar pesquisadores e sociedade, para participarem de maneira cooperativa, visando solucionar problemas do campo social (THIOLLENT, 1997; MENELAU *et al.*, 2015). A extensão universitária figura como um mecanismo para integrar os centros de educação superior com a sociedade, contudo, como mostra o *Corpus* tratado nessa pesquisa, não tem sido utilizado a contento, nem tampouco esta posição tem sido defendida. De acordo com a Lei 9.394 de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, a extensão deve estar aberta a população, com o objetivo de difundir os resultados e benefícios advindos das pesquisas geradas na instituição.

Os problemas da educação gerencial não podem ser encarados como estão sendo agora, servindo apenas para preencher diálogos que acontecem entre acadêmicos, sem a participação de quem acompanha de perto a realidade dos negócios. Há ferramentas e possibilidades de diminuir essa distância entre a teoria e prática existente na academia. Percebemos com esta pesquisa que há abertura de diálogo dos docentes, dos pesquisadores, das instituições nacionais e internacionais para discutir o assunto, no entanto medidas efetivas ainda não foram implementadas.

Assim, críticas são feitas para alertar o padrão atual de ensino, dito como um modelo mecanizado, onde a aprendizagem acontece de maneira passiva, resultando no distanciamento do que foi visto em sala de aula com o que é exigido no mercado de trabalho, sem falar da falta de incentivo a pesquisa aplicada (SILVA, 2012). E como ressaltam Bennis e O'toole (2005), o grande desafio da maioria das escolas de negócios é criar um ambiente educacional, na qual se possa formar profissionais e criar conhecimento por meio da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, fica evidente a existência de uma discussão que já não representa uma inquietação deste texto, mas que já tem espaço na academia e que se interessa em explorar a dicotomia teoria/prática. Assim sendo, o escopo principal desse artigo foi descrever como a academia brasileira em administração percebe os problemas enfrentados no ensino e pesquisa em administração, problemas estes que acabam trazendo à tona a preocupação sobre uma formação acadêmica que foge da prática.

Como resalta Bondía (2002) percebemos que o saber da experiência, enquanto teoria, e a experiência, enquanto prática, são assuntos pertinentes na academia, mas que ainda são vistos como coisas distintas e que ocorrem em momentos diferentes. Tanto um como o outro são indispensáveis para a prática da gestão, e é a partir de Mattos (2003) que percebemos que ambos (o saber da experiência e a experiência) não se encontram distantes como se apresentam no campo da administração no Brasil. Logo, essa dicotomia entre teoria e prática não se sustenta já que uma não pode existir desvinculada da outra. Ademais, essa discussão não é contemporânea e não se limita ao Brasil.

Dessa forma, chegamos ao lugar no qual é possível constatar que muitos e complexos problemas institucionais assolam o ensino da administração no Brasil, o que acaba criando barreiras que impedem a união reconhecida neste trabalho entre teoria e prática no contexto do ensino e pesquisa em administração. Diversas agendas de pesquisa podem ser abertas, dentre elas o [re]pensar das próprias IES em administração e seu papel social, [re]discutir a formação profissional do docente em administração e sua vinculação à prática de gestão, [re]dimensionar os critérios de meritocracia na seleção e promoção dos docentes em sua carreira e, por fim e não exaurindo a temática, [re]institucionalizar a prática da extensão como ferramenta permanente de formação discente e atuação junto ao praticante da gestão.

Assim, acreditamos que para encurtar a falta da harmonia existente entre teoria e prática, as IES deveriam abrir suas portas e criar vínculos entre empresas para ligar o mundo da vida do praticante ao que se desenvolve enquanto conhecimento acadêmico nas escolas de administração. Esse [re]redimensionamento na seleção e promoção dos docentes pode preparar o contexto institucional das IES para o egresso de docentes executivos, da mesma forma como era estipulada a grade curricular nas primeiras escolas de administração, nas quais os executivos de destaque também lecionavam nas IES. Além disso, é preciso revisar o modelo atual de pontuações e avaliação de professores com base nos critérios da CAPES para que o foco passe a ser a qualidade das pesquisas realizadas, e que tais pesquisas tenham como base o impacto no mundo da gestão, no mundo do praticante, em contraste com a priorização da quantidade de publicação em detrimento da qualidade que se observa hoje.

No que se refere aos currículos adotados pelas IES no Brasil, é preciso que aconteça uma mudança em seu projeto pedagógico, gerando uma atualização, levando em consideração a regionalidade brasileira, onde os discentes possam entrar em contato com o mundo do praticante e não apenas refletir sobre estudos de caso de grandes empresas que pouco dialogam com o que é praticado no fazer cotidiano do praticante. O uso de uma teoria mais regionalizada, que se aproxime do contexto sócio-histórico de nossos praticantes, absorvendo as contribuições internacionais, se projeta como uma forma de entender as tecnologias de gestão contemporâneas.

Precisa-se, complementarmente, reforçar o papel coordenador e regulador do Ministério da Educação (MEC) na intenção de elevar o rigor no momento da permissão de funcionamento das IES que apenas encaram o aluno como um cliente, não o enxergando como agente de mudanças, de modo que assim se obtenha melhorias na qualidade da educação em administração. Dessa forma, entendemos que o que foi proposto precisa ser colocado em prática, mesmo que a expectativa de mudança nas instituições seja de longo prazo, mas que se inicie a discussão em meio acadêmico para [re]considerar o papel e impacto social das IES em administração de empresas.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Ensino de Administração: Por uma pedagogia para a mudança. **Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 151-159, out./dez. 2005.
- ALMEIDA, D. R.; LAGEMANN, L.; SOUSA, S. V. A. **A Importância do Estágio Supervisionado para a Formação do Administrador**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXX, 23-27 Set., Salvador (BA), 2006.
- 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. FGV: 2009. Disponível on-line em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/Ensino%20e%20Pesquisa%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>>, acesso em 26 jun. 2014.
- BERTERO, C. O. *et al.* Os desafios da produção de conhecimento em administração no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, opinião 1, mar., 2013a.
- _____. 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**, n. 19, p. 20-28, Jan./Fev./Mar., 2002.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 dez. 1996. Disponível em URL: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>
- CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: Outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 698-713, Out./Dez., 2015.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução CNE 4º, de 13 de Julho de 2005. Institui as diretrizes curriculares Nacionais do Curso de Administração, bacharelado, e dá outras providências.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FISCHER, T. M. D. A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial. p. 123-139, 2001.

- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FRIGA, P. N.; BETTIS, R. A.; SULLIVAN, R. S. Mudanças no ensino em administração: novas estratégias para o século XXI. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p.96-115, 2004.
- HUGHES, G. D. **Finding a new way for business schools**. Working paper, University of North Carolina, 2005. Disponível online em: <<http://www.unc.edu/~gdhughes/Work2005.htm>>, acesso em 20 Jun. 2014.
- JIANG, B.; MURPHY, P. J. Do business school professor make good executive managers? **Academy of Management Perspectives**, v. 21, n. 3, p. 29-50, August, 2007.
- KIRSHBAUM, C.; PORTO, E. C.; FERREIRA, F. C. M. Neo-Institucionalismo na produção acadêmica em administração. **Revista de Administração de Empresas (RAE-Eletrônica)**, v. 3, n. 1, art. 12, jan./jun., 2004.
- 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, Jul./Ago., 2014.
- LOURENÇO, C. D. S.; MAGALHÃES, T. F. **A sala de aula e as empresas: Análise da produção e da utilização de casos para ensino em administração**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXXVII, 7-11 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2013.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATTOS, P. L. C. L. Administração é Ciência ou Arte: O que podemos aprender com este mal-entendido. **Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, p. 349-360, jul./set. 2009.
- _____. O que diria Popper à literatura administrativa de mercado? **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.1, jan./mar., p. 60-69, 2003a.
- _____. **Relações Teoria-Prática em Administração: o que Desaparece nesse Buraco Negro** In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXXIV, 25-29 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2010.
- _____. 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. 2003b.
- MELO, I. C. A.; ROBLES, L. T.; ASSUMPCÃO, M. R. P. **A relação entre a teorização dos acadêmicos e a prática dos executivos nas organizações**. In: Seminários em Administração (SEMEAD), XIII, Set., São Paulo (SP), 2010.
- MENELAU, S. *et al.* Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 40-55, 2015.
- MINTZBERG, H.; GOSLING, J. Educando administradores Além das fronteiras. **Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 2, p. 29-43, 2003
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.
- OLIVEIRA, A. L.; LOURENÇO, C. D. S.; CASTRO, C. C. **Ensino de Administração nos EUA e no Brasil: Evidências de um ensino com problemas**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), XXXVII, 7-11 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2013.
- PAIVA JR., F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, Maio/Ago., p. 190-209, 2011.
- PFEFFER, J.; FONG, C. T. The end of business schools? Less success than meets the eye. **Academy of Management Learning and Education**, v. 1, n. 1, p. 78-95, 2002.
- POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 4 ed. São Paulo: Cultrix, 1989.

- SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. **Organização & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, Jan./Mar., 2015.
- SILVA, E. R. Reflexões sobre o Ensino de Administração no Brasil. **Revista de Administração da Fatea**, v. 5, n. 5, p. 60-73, 2012.
- SOUZA, G. H. S. *et al.* **Estilos de aprendizagem dos alunos versus métodos de ensino dos professores do curso de administração**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXXVII, 7-11 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2013.
- STARKEY, K.; HATCHUEL, A.; TEMPEST, S. Rethinking the Business School. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 8, dec., p. 1521-1531, 2004.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TONTINI, G. **Quem sabe faz. Quem não sabe, ensina?** In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXXVII, 7-11 Set., Rio de Janeiro (RJ), 2013.
- 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, Sept./Oct., 2006.
- WEICK, K. **Making Sense of the Organization**. Oxford: Blackwell, 2001.