

Seu projeto de mestrado. Quais  
serão as grandes questões?

**Aula Inaugural - PPGE/UFRJ**

**05/02/2021**

**Pedro Lincoln C. L. de Mattos**

## **I. Uma palavra diretamente aos mestrandos**

A enquete preliminar

O Projeto-guia

**II. Questão 1. O que há de próprio à pós-graduação profissional?  
Posso aprendê-lo aqui?**

**III. Questão 2. Que tem pesquisa a ver com gestão estratégica?**

**IV. Questão 3. Que tem gestão estratégica a ver com epistemologia?**

**V. De volta aos mestrandos**

# I. Diretamente aos mestrandos

## A enquete preliminar

- A disposição de envolver-se pessoalmente. **Contudo, que será de suas expectativas?**
- A sintonia com o diferencial do programa (ser “profissional”). **Que será “profissional” aqui?**
- A expectativa de troca de experiências. **Qual o lugar da experiência aqui?**
- Motivação e expectativa por conhecimento. **“Aquisição de conhecimentos”, seria, aqui, uma abordagem a ser ultrapassada?**

## Um projeto-guia

Que haja UM PROJETO-GUIA! Ele será seu verdadeiro “orientador”.

Um Projeto-guia é uma ideia **inteligente e unificada**, uma apropriação seletiva do contexto (o mestrado), capaz de mobilizar você, mas que vai se desdobrando, retificando, evoluindo, até passando por crises. E sendo realizado parcialmente. Isso já será muito!

Em cada Projeto-guia é que se estará realizando, de fato, o sentido e objetivo do PPGE.

## Questão 1. O que há de próprio à pós-graduação profissional? Posso aprender isso aqui?

“No MBA você procura ficar no ambiente profissional. No mestrado profissional, você sai dele para experimentar **outro ambiente.**”

### O ambiente de pesquisa!

A responsabilidade maior do corpo docente e de sua coordenação é criar um ambiente de pesquisa na pós-graduação profissional.

Porque a **pesquisa de qualidade científica**, mesmo no meio profissional, é o que há de próprio a esta pós-graduação!

A empresa hoje já pratica, ordinariamente, pesquisa. Em que áreas e **que** pesquisa?

Mas a pós-graduação em administração ainda não aprendeu quase nada de pesquisa fora do seu ambiente, ou seja, no próprio ambiente das organizações de produção e de serviço (inclusive os serviços governamentais)!

## Questão 1. O que há de próprio à pós-graduação profissional? Posso aprender isso aqui? (cont.)

Duas linhas teóricas para entender (e promover) a aprendizagem da pesquisa:

- a) O conceito de cultura organizacional, na teoria neo-institucionalista
- b) O conceito de *habitus*, na teoria boudieusiana da ação

À luz delas, duas questões cruciais:

a) **Fugir à fixação** no processo metodológico (a regra, o rito; ou a estrutura social). É por isso também que não consegue entender a pesquisa fora da academia.

b) **Aprender a distinguir**, nas práticas, o elemento “soft”, entre o subjetivo e o objetivo: o significado da regra e do rito; ou a “disposição para”, que é a interiorização das relações, dos modos de entender e fazer naquele meio.

## Questão 1. O que há de próprio à pós-graduação profissional? Posso aprender isso aqui? (cont.)

Sete elementos “soft” da cultura de pesquisa científica e **do seu *habitus*** que se podem projetar **no ambiente de gestão da empresa.**

1. **“Por que, realmente?”** (a explicação objetiva)
2. **O gosto de saber por quê** (a curiosidade científica)
3. **“Isso todos já dizem. Mas será mesmo?”**. (Ir além do senso comum)
4. **“Deu certo. Por que continuará dando?”** (a falibilidade das hipóteses)
5. **Dados precisos e informações seguras** (o rigor da observação)
6. **A análise e seu instrumental próprio** (o recurso a conceitos, teorias e modelos)
7. **História e identidade** (a ciência é uma tradição)

Note-se que estes elementos integram a alma de estudos e projetos de pesquisa, ações estruturadas e ligadas a uma programação qualquer, mas sempre os transcendem.

## Questão 2. Que tem pesquisa a ver com gestão estratégica?

Situemo-nos diante do universo de organizações de produção e serviços. Nessa área, estivemos em desequilíbrio por causa de uma concepção insuficiente do que seja a **aprendizagem** (organizacional) **pela experiência**. Isso aconteceu em estágios.

O primeiro estágio da aprendizagem pela experiência leva à informação organizada e útil. Nessa linha, chega-se a manuais e ao treinamento em blocos dessa informação. O conhecimento-de-prática, contudo, **não se desenvolve bem** apenas com este tipo de aprendizagem. Falta-lhe o alcance de padrões e modelos de operação.

Também não basta, para uma determinada situação, a tradição de conhecimento acumulado! Por isso não bastam treinamentos, cursos e disciplinas!

O segundo estágio da aprendizagem pela experiência na área de gestão é (e tem sido) a **racionalidade técnica**. Ela predominou por um século (a “Administração Científica” de Fayol...). Com a chegada massiva dessa máquina que emula a racionalidade humana, o computador, a função de aprendizagem pela experiência foi maximizada.



## Questão 2. Que tem pesquisa a ver com gestão estratégica? (Cont.)

Mas a aprendizagem sob padrões ou por algoritmos, dita “inteligente”, só **produz mudança adaptativa**, não uma mudança orientada e estratégica.

A gestão dessa mudança exige duas coisas **que só vêm pela pesquisa**:

- a) compreensão do processo além do nível da operação
- b) compreensão do ambiente de situação, de reação e de atuação.

Compreender além do nível de operação (problema-solução) e, no jogo maior, tornar-se um player esclarecido. **Isso é estratégico!** Eis aí o que se espera da pesquisa no mestrado profissional!

### Questão 3. Que tem gestão estratégica a ver com epistemologia?

Todo o trabalho de pesquisa no campo da gestão estratégica se reporta à compreensão de grandes processos sociais em que intermediam **conceitos e teorias**. Mas o interesse da gestão é do mundo da **prática** – este é seu compromisso.

Aqui aparece um ponto de interseção fatal. E a questão de fundo é:

- \* **Que tem a linguagem conceitual e teórica a ver com a prática, que trata da ação singular e situada?** \*

E apela a um problema clássico da epistemologia, que coisas como a administração têm evitado ou entendido mal, e assim esvaziado esforços de pesquisa.

Aqui há um gap epistemológico! Tem-se fugido a ele e acabado vítima dele. Como?

### Questão 3. Que tem gestão estratégica a ver com epistemologia? (Cont.)

- O “mundo teórico” – e, na esteira dele, a “academização” da pós-graduação em administração.
- A “tecnicização” da teoria (“praticar” um novo conceito, uma formulação teórica), trazida indevidamente da tecnologia para as ciências do homem
- A confusão básica entre teoria interpretativa e modelo de ação
- O formalismo nas dissertações, teses e artigos: o “lugar” que arranjam para a teoria na estrutura do texto, inclusive confundindo-a com revisão de literatura.

Como, então, podemos “por em linha” certa questão **teórica** pertinente à gestão estratégica **com** determinado “**problema**” de uma organização? (Questão [ \* ] acima)

Só tenho uma “resposta” dura à suposição epistemológica tradicional, corrente e fácil...

A beleza e fecundidade da não-resposta!

Parabéns aos programas de gestão estratégica! Eles tocam uma fronteira epistemológica permanentemente aberta.

## V. De volta aos mestrandos

### A enquete preliminar

- A disposição de envolver-se pessoalmente. Que será das expectativas? - **Administre suas expectativas!**
  - A sintonia com o diferencial do programa (ser “profissional”). O que será “profissional” aqui? - **Associe “profissional” a “pesquisa”.**
  - A expectativa de troca de experiências. Qual o lugar da experiência aqui? - **Associe “experiência” a pesquisa em ambiente profissional.**
  - Motivação e expectativa por conhecimento. “Aquisição de conhecimentos”, seria, aqui, uma abordagem a ser ultrapassada? – **O melhor conhecimento é o que você recria a seu modo e o que se torna convicção.**
-