



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLARA VALENTE SERRA**

**RELEVÂNCIA E IMPACTO SOCIAL DA PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: O QUE PENSAM OS PESQUISADORES DO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO?**

Salvador  
2021

**CLARA VALENTE SERRA**

**RELEVÂNCIA E IMPACTO SOCIAL DA PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: O QUE PENSAM OS PESQUISADORES DO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestra em Administração.

Orientador: Prof. Dr. João Martins Tude

Salvador  
2021

Escola de Administração - UFBA

S487 Serra, Clara Valente.

Relevância e impacto social da pesquisa em Administração: o que pensam os pesquisadores do Núcleo de Pós-graduação em Administração / Clara Valente Serra. – 2021.

147 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. João Martins Tude.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2021.

1. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. Núcleo de Pós-graduação em Administração – Pesquisa - Análise e apreciação. 2. Relevância. 3. Pesquisa – Finalidades e objetivos. 4. Gestão do conhecimento. 5. Mudança social. 6. Pesquisa – Visão política e social. 7. Ciências sociais e administração.

I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.001

**CLARA VALENTE SERRA**

**RELEVÂNCIA E IMPACTO SOCIAL DA PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO: O QUE PENSAM OS PESQUISADORES DO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em: 29 de outubro de 2021.

Banca examinadora

João Martins Tude – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

Genauto Carvalho De Franca Filho \_\_\_\_\_  
Doutor em Sociologia pela Université Paris Diderot, Paris, França.  
Universidade Federal da Bahia

Paulo Alberto Paes Gomes \_\_\_\_\_  
Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

Paula Chies Schommer \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Thomaz Wood Junior \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.  
Fundação Getúlio Vargas

## AGRADECIMENTOS

Como é bom ser grato, não?

O agradecimento primeiro vai para Deus, Sorte, Krishna, Alá, Destino, Energia ou seja lá qual for o nome. Sou grata pela fé, pela vida, pela saúde física e mental e saúde dos que eu amo. Que privilégio imensurável!

Obrigada aos meus ancestrais e a minha família. Pai, Mãe, obrigada por absolutamente tudo; Juan, sou grata por tanto amor, carinho e orgulho. Gratidão por serem combustível que alimenta meus mais lindos sonhos;

Sou grata ao meu orientador, professor João Martins Tude por confiar em mim, por ser leme de otimismo frente às inseguranças. Obrigada por tamanha empatia e competência!

Agradeço a minha eterna professora Denise Riberio de Almeida por ser minha orientadora da vida. Grata pela parceria!

Agradeço ao NPGA, em especial a Anaélia, sua doçura e competência, aos coordenadores Genauto, Andrea e Beth por se empenharem tanto em fazer do nosso núcleo um ambiente seguro e fértil;

Sou grata aos meus professores por tantos ensinamentos e trocas durante as matérias. Um “obrigada” especial aos 20 entrevistados que tiveram tanto carinho e zelo em colaborar com a pesquisa e, ao professor Eduardo Davel por tanta boa vontade e materiais preciosos.

Agradeço aos meus colegas e amigos de jornada por me ensinarem coisas que não se aprendem na literatura. Grata por aulas de empatia, solidariedade e esperança. Um agradecimento especial aos “Vizinhos descompensados” por se tornarem acento e leveza em minha jornada;

Agradeço ao CNPq pelo subsídio para que eu pudesse me dedicar exclusivamente à pesquisa. Obrigada e continuem assim!

Agradeço também aos meus amigos de longa data que sempre emanaram tanto carinho e boas energias para que eu pudesse fazer o melhor trabalho possível. Amo vocês!

E, por fim, agradeço a todos que de alguma forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste estudo: técnicos, funcionários, terceirizados, etc. Cada um foi importante, sou grata!

Oh queira  
Basta ser sincero e desejar profundo  
Você será capaz de sacudir o mundo, vai  
Tente outra vez  
(Raul Seixas, 1975)

SERRA, Clara Valente. **Relevância e Impacto Social da Pesquisa em Administração: O que pensam os pesquisadores do Núcleo de Pós-graduação em Administração?** Orientador: João Martins Tude. 2021. 147 f. il. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

## RESUMO

Esta pesquisa, do tipo exploratória, objetiva investigar como os pesquisadores de Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) compreendem a relevância e o impacto de suas atividades de pesquisa para a sociedade. Para tanto, busca-se mapear de que forma os temas estão presentes dada a sua relevância no cenário baiano e nordestino, quais as interpretações dos pesquisadores acerca do papel social da universidade no contexto brasileiro e seus entendimentos sobre os conceitos de relevância e impacto da pesquisa, além de como acreditam que sua atuação profissional impacta a sociedade na qual estão inseridos. Tal investigação, contextualiza-se dentro do debate sobre o papel da ciência e da universidade enquanto agentes transformadores sociais e tem como premissas a existência de um movimento de incentivo para que a produção do conhecimento tenha mais impacto na sociedade e a própria polissemia do conceito de Impacto Social da pesquisa, uma vez que este pode ser visto por meio de distintos olhares onto-epistemológicos. Durante a problematização, apresenta-se um apanhado histórico sobre a produção do conhecimento universitário e os desafios extras enfrentados pela Ciência da Administração, a inerente lacuna entre o mundo acadêmico e o profissional, e apresenta-se o fenômeno do produtivismo como possível antagonista ao processo de ampliação do impacto e relevância da pesquisa em Administração. A partir deste contexto, enfoca-se historicamente de forma mais detalhada os conceitos de “Relevância” e “Impacto social” da pesquisa e seus desafios de mensuração. Para atingir os objetivos pretendidos, realiza-se uma análise de documentos relevantes para mapear de que forma estes temas estão presentes nas diretrizes promovidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), além da realização de entrevistas em profundidade com pesquisadores do NPGA para entender como enxergam a relevância e o impacto social. Como estratégia de análise e interpretação dos dados coletados, utilizou-se a Análise de Conteúdo. Por fim, apresentam-se as considerações finais de modo a esclarecer possíveis caminhos a serem percorridos na forma de um plano de ação. É possível verificar, neste estudo, avanços no que tange: à conceituação acerca da relevância da pesquisa, à problematização do fenômeno do produtivismo, e, por fim, foram feitos importantes direcionamentos no que diz respeito ao papel dos acadêmicos, seus núcleos de pesquisa e à própria universidade pública em si, enquanto instituição democrática de resistência, força motriz transformadora do pensamento.

Palavras-chave: Relevância. Impacto Social. Pesquisa em Administração.

Produtivismo. Produção de conhecimento. Papel da Universidade.

SERRA, Clara Valente. **Relevance and Social Impact of Research in Administration: What do researchers at the “Núcleo de Pós-Graduação em Administração” (NPGA) think?** Thesis advisor: João Martins Tude. 2021. 147 s. ill. Dissertation (Academic Masters in Administration) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021

## ABSTRACT

The main goal of this exploratory research is to investigate how the teachers of the Post-Graduation Department in Administration (NPGA) of the Federal University of Bahia comprehend the relevance and impact of their research activities to the Society. Therefore, we seek to map how these themes are present, given the relevance of the program in the national scenario, what are the researchers' interpretations of the social role of the university in the Brazilian context and their understanding of the concepts of relevance and impact of research, as well as how they believe that their professional performance impacts the society in which they are inserted. This investigation is contextualized within the debate about the role of science and the university as social transforming agents and is based on the existence of an incentive movement so that the production of knowledge would have more impact on society and the polysemy of the concept of Social impact of the research, as it can be seen through different onto-epistemological perspectives. During the problematization, a historical overview of the production of university knowledge and the extra challenges faced by the Science of Administration, the inherent gap between the academic and professional world is presented, in addition to the phenomenon of productivism as a possible antagonist to the process of expansion of the impact and relevance of research in Administration. From this context, historically, the concepts of “Relevance” and “Social impact” of the research and their measurement challenges are focused in a more detailed way. To achieve the intended objectives, an analysis of relevant documents is carried out to map how the subjects of relevance and social impact are present in the guidelines promoted by the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (Capes), in addition to conducting interviews with researchers from NPGA to understand how they see these issues. As a strategy for analyzing and interpreting the data collected, Content Analysis was used. In the end, the final considerations are presented in order to clarify possible paths to be followed in the form of an action plan. It is possible to verify, in this study, advances regarding: the conceptualization about the relevance of the research, the problematization of the phenomenon of productivism, and, finally, important directions were made regarding the role of academics, their research centers and to the public university itself, as a democratic institution of resistance, a transforming driving force of thought.

Keywords: Relevance. Social Impact. Research in Administration. Productivism. Knowledge production. Role of the University.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1-</b> Tipos de modo de produção de conhecimento .....	18
<b>Figura 2-</b> Abordagens sobre lacuna entre teoria e prática .....	27
<b>Figura 3 -</b> Tipos de Relevância.....	42
<b>Figura 4 -</b> Definições relacionadas a Impacto Social .....	51
<b>Figura 5 -</b> Tipos de Impacto .....	53
<b>Figura 6 -</b> Desenho metodológico .....	63
<b>Figura 7-</b> <i>Corpus</i> Documental.....	66
<b>Figura 8 -</b> Relação Perguntas e Categorias .....	68
<b>Figura 9 -</b> Descrição das Entrevistas Realizadas.....	71
<b>Figura 10 -</b> Modelo Análise de Conteúdo.....	74
<b>Figura 11 -</b> Fases da Análise de Conteúdo .....	75
<b>Figura 12-</b> Categorias na tela no NVivo .....	76
<b>Figura 13 -</b> Categorização dos dados.....	78
<b>Figura 14 -</b> Estrutura de dados fatores institucionais.....	80
<b>Figura 15 -</b> Visões sobre Produtivismo.....	86
<b>Figura 16 -</b> Visão sobre nova ficha.....	92
<b>Figura 17 -</b> Estrutura de dados fatores teórico-intelectuais .....	96
<b>Figura 18 -</b> Estrutura de dados fatores de comunicação.....	104
<b>Figura 19 -</b> Estrutura de dados dos fatores sociais-coletivos.....	109
<b>Figura 20 -</b> Mapa conceitual.....	116
<b>Figura 21 -</b> Estrutura de dados para fatores subjetivo-individuais.....	119
<b>Figura 22 -</b> Visão sobre os impactos sociais de suas pesquisas.....	121
<b>Figura 23 -</b> Visão sobre carga horária .....	125
<b>Figura 24 -</b> Gráfico sobre visão acerca da remuneração .....	129
<b>Figura 25 -</b> Documentos da pré-análise 01.....	144
<b>Figura 26 -</b> Documentos da pré-análise 02.....	144
<b>Figura 27 -</b> Documentos da pré-análise 03.....	145
<b>Figura 28 -</b> Plano de Ação .....	147

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 CONTEXTO E CAMINHOS TEÓRICOS</b> .....	<b>15</b>
2.1 A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO UNIVERSITÁRIO E O DESAFIO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO.....	15
<b>2.1.1 A lacuna entre acadêmicos e profissionais de gestão</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.2 O fenômeno do produtivismo</b> .....	<b>31</b>
2.2 O DEBATE SOBRE RELEVÂNCIA E IMPACTO SOCIAL DA PESQUISA .....	38
<b>2.2.1 Impacto social: uma discussão cada vez mais significativa</b> .....	<b>47</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>62</b>
<b>3.1 Primeira etapa: Análise Documental</b> .....	<b>63</b>
<b>3.2 Segunda etapa: Entrevistas em Profundidade</b> .....	<b>67</b>
<b>3.3 Terceira Etapa: Análise de Conteúdo</b> .....	<b>72</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>79</b>
4.1 FATORES INSTITUCIONAIS .....	79
<b>4.1.1 Papel das Universidades</b> .....	<b>80</b>
<b>4.1.2 Tripé pesquisa, ensino e extensão</b> .....	<b>82</b>
<b>4.1.3 Papel dos Órgãos reguladores</b> .....	<b>84</b>
<b>4.1.4 Produtivismo</b> .....	<b>85</b>
<b>4.1.5 Métricas e Indicadores</b> .....	<b>90</b>
4.2 FATORES TEÓRICO-INTELECTUAIS.....	96
<b>4.2.1 Administração como ciência</b> .....	<b>96</b>
<b>4.2.2 A tendência de Superespecialização</b> .....	<b>98</b>
<b>4.2.3 Avanço do conhecimento</b> .....	<b>98</b>

<b>4.2.4 Relevância teórica .....</b>	<b>99</b>
<b>4.2.5 Impacto teórico.....</b>	<b>102</b>
4.3 FATORES DE COMUNICAÇÃO.....	103
<b>4.3.1 Linguagens distintas .....</b>	<b>104</b>
<b>4.3.2 Diversidade de produtos .....</b>	<b>105</b>
<b>4.3.3 Diversidade de canais .....</b>	<b>106</b>
4.4 FATORES SOCIAIS-COLETIVOS .....	109
<b>4.4.1 Relevância Social.....</b>	<b>109</b>
<b>4.4.2 Impacto Social .....</b>	<b>111</b>
<b>4.4.3 Base para as políticas pública .....</b>	<b>116</b>
<b>4.4.4 Sujeitos Impactados .....</b>	<b>117</b>
4.5 FATORES SUBJETIVO-INDIVIDUAIS .....	119
<b>4.5.1 Transformações Individuais .....</b>	<b>120</b>
<b>4.5.2 Autoavaliação .....</b>	<b>120</b>
<b>4.5.3 Motivação Interna .....</b>	<b>124</b>
<b>4.5.4 Condições de Trabalho.....</b>	<b>125</b>
<b>4.5.5 Sistemas de recompensas .....</b>	<b>128</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>132</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE A - Documentos pesquisados na fase de “pré-análise” .....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas .....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE C - Plano de ação .....</b>	<b>147</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em contextos cada dia mais complexos, o papel da pesquisa acadêmica vem sendo problematizado no que diz respeito ao seu potencial transformador capaz de atender às demandas da população em seus contextos sociais. A universidade tem papel fundamental nesse cenário, uma vez que é um dos protagonistas da produção e ampliação do conhecimento científico no Brasil e no mundo. De acordo com Chauí (2003; 2021), a universidade é, por definição, uma instituição social, ou seja, uma ação social, uma *prática* social a qual reflete a estrutura e o funcionamento da sociedade como um todo e, conseqüentemente, gera impacto social. Chauí (2021) acrescenta ainda que como instituição social, a universidade não pode evitar tensões entre suas dimensões acadêmicas e sócio-políticas.

Observa-se, no mundo acadêmico, uma crescente preocupação com o papel atual das universidades bem como com a relevância e o impacto social das pesquisas realizadas no seu âmbito (CHAUÍ, 2003; 2021; ETZKOWITZ, 2013; FINCHAM; CLARK, 2009; HODGKINSON; ROUSSEAU, 2009; HUFF, 2000; KIESER; LEINER, 2011; NASCIMENTO; 2010). Dito isto, faz-se necessário compreender conceitualmente o que vem sendo considerado como relevância da pesquisa em Administração (GULATI, 2007; NICOLAI; SEIDL, 2010; RICH, 1977), e como ela é capaz de gerar, ou não, benefícios para a sociedade. De acordo com Guimarães, Lima e Wood Jr. (2013), a ideia a qual fundamenta o conceito de impacto social é a de apropriação e utilização do conhecimento pela sociedade; porém, embora a importância do tema seja consenso entre os pesquisadores, ainda não consta na literatura uma conceituação comum e precisa para relevância da pesquisa e seu impacto social.

As relações entre universidade e sociedade são tema de reflexões e análises por parte de estudiosos e profissionais das mais diversas áreas do conhecimento dentre eles Cunha (1989), Chauí (2003), Bonilla Castillho (2003), Schommer (2006), Petrelli e Colossi (2006), Almeida Filho (2007), Guimarães, Lima e Wood Jr. (2013), Bolzan e Antunes (2015), Wood Jr. e Souza (2019), Silva, Anielson (2019), entre outros. Em seus estudos, esses pesquisadores exploram conceitos de impacto social atrelados ao papel transformador da universidade em seus contextos cada dia mais complexos.

A universidade é uma instituição capaz de contribuir com a preparação de indivíduos para a vida e o progresso da sociedade uma vez que, por meio da produção e disseminação de conhecimentos técnicos e científico, promove a ampliação dos saberes em todas as formas (RIBEIRO, 1969). Dessa maneira, sua existência implicaria em se atrelar à sociedade e à cultura nacionais como um núcleo vivo responsável por perceber suas aspirações e difundir valores de combate a todas as formas de alienação sejam elas cultural, artística ou política.

O reconhecimento da identidade da instituição universitária não pode ser dissociado do seu papel na produção do conhecimento científico, porém, existem inúmeros questionamentos acerca da necessidade de mudanças de suas funções e seus objetivos. De acordo com o decreto n.º 5.773/06 (BRASIL, 2006), uma das três<sup>1</sup> funções básicas da universidade é a da pesquisa, responsável por dominar e ampliar o patrimônio humano do saber. Bonilla Castillo (2003) alerta para a dificuldade das universidades latino-americanas em realizar suas funções básicas, quem dirá se inserirem na corrente de mudança a qual extrapola o saber científico cartesiano demandando um novo modo de pensar e fazer ciência.

A ciência da Administração além de enfrentar reflexões semelhantes, possui um desafio extra por ser ciência social uma vez que, ao tentar se encaixar como área disciplinar, compromete seu próprio reconhecimento como área transdisciplinar de conhecimento aplicado (FISCHER; NICOLINI; SILVA, 2005). Dessa maneira, há uma necessidade de a produção de conhecimento em Administração estar orientada para a prática socialmente relevante, ou seja, àquela capaz de transformar e instruir realidades (ALPERSTEDT; ANDION, 2017). Há, portanto, uma crise de identidade no campo da Administração (BARTUNEK; RYNES, 2014; FINCHAM; CLARK, 2009; HIRSCHKORN; GEELAN, 2008; KELEMEN; BANSAL, 2002; RYNES; BARTUNEK; DAFT, 2001; VAN DE VEN; JHONSON, 2006; WEBER; GRISCI; PAULON, 2012). Huff (2000) acrescenta que as Escolas de Negócios de modo particular localizam-se na interseção entre teoria e prática, fator este que torna o currículo de Administração rico, singular e com um potencial gigante em comparação com o de outros cursos.

---

<sup>1</sup> Art. 207. "As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão."

Silva e Anielson (2019) advertem que o produtivismo da pesquisa acadêmica, em particular na Administração, é um alerta para a necessidade de se repensar a produção de conhecimento na universidade, uma vez que a quantidade de produções acadêmicas cresce a cada dia sem que necessariamente gerem qualquer tipo de impacto na sociedade para a qual deveriam servir. Há um crescente questionamento se a quantidade de descobertas implicou em uma evolução científica e ainda se tais descobertas são social e culturalmente relevantes (ALPERSTEDT; ANDION, 2017; CHAUI, 2003; FISCHER; NICOLINI; SILVA, 2005). Moreira (2009), ao estudar os rumos da pós-graduação no país, identifica diversas características de uma 'cultura da performatividade' e explica que tal cultura gira em torno da busca da visibilidade pelo pesquisador. Se faz necessária, portanto, a criação de mecanismos de incorporação das demandas da sociedade nas instituições de pesquisa de um modo geral a fim de prever, em suas diretrizes e estratégias, direcionamentos de suas atividades que atendam a tais demandas (QUENTAL; GADELLA, 2000).

É fato a polissemia dos conceitos de relevância e impacto social na produção de conhecimento acadêmico, uma vez que quaisquer reflexões sobre o tema são compostas por olhares diversos que se utilizam de múltiplas abordagens onto-epistêmicas (do positivismo às abordagens críticas). Da mesma forma, não existe um consenso acerca dos conceitos e ferramentas para medir e potencializar o impacto social da pesquisa em Administração (ADLER; HARZING, 2009; BÃO, 2019; GUISSADO; CABRERA; CORTES, 2010; HIRSCH, 2005; LIMA; VELHO; FARIA, 2012; WOOD JR.; COSTA, 2014). Esta polissemia conceitual e a falta de indicadores claros, de acordo com Bão (2019), é um grande impedimento para a visibilidade e viabilidade do impacto social.

Por outro lado, apesar da amplitude conceitual, há um movimento de incentivo para que a produção do conhecimento positivamente a sociedade. Nesse sentido, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) atualizou, em 2019, seus critérios de avaliação dos programas de pós-graduação no Brasil com a finalidade de que a pesquisa tenha maior relevância e impacto na sociedade (CORREIA, 2019).

Diante do exposto, percebe-se a necessidade de se aprofundar nas discussões sobre relevância e impacto social da produção de conhecimentos provenientes das pesquisas universitárias, visando-se assim, aprofundar as reflexões acerca desse

tema no contexto acadêmico no país, bem como ampliar as possibilidades de sua ocorrência. Nesse sentido, este estudo buscará resposta ao seguinte problema de pesquisa: **Como os pesquisadores do Núcleo de Pós-graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA) compreendem a relevância e o impacto social da pesquisa em Administração?** A escolha do NPGA/EAUFBA deve-se tanto por questões de conveniência, especialmente em tempos de pandemia, facilidade de acesso às informações, assim como pela importância desse Núcleo no contexto da produção de conhecimento em Administração no cenário nacional.

O objetivo geral deste trabalho pode ser sintetizado em investigar como os pesquisadores de Administração do NPGA/EAUFBA compreendem a relevância e o impacto social das atividades de pesquisa. Para atingi-lo, têm-se como objetivos específicos: mapear as interpretações dos pesquisadores acerca do papel social da universidade, bem como seus entendimentos sobre os conceitos de relevância e impacto da produção de conhecimento dentro do contexto em que estão inseridos; comparar diferenças e similaridades entre estas visões; identificar possíveis iniciativas que impactam positivamente a sociedade, e a partir destas respostas, refletir sobre como estreitar as relações entre teoria/prática e acadêmicos/gestores a fim de potencializar o valor social percebido da produção acadêmica em Administração.

Em meio a esse cenário de reflexões, justifica-se a realização do presente estudo por se entender que há uma demanda pela ampliação do entendimento acerca da relevância e do impacto social da produção de conhecimento em Administração atrelados ao papel transformador da universidade (CARNEIRO; FIALHO, 2012; GUIMARÃES; GULATI, 2007; LIMA; WOOD JR., 2013; NICOLAI; SEIDL, 2010; PETRELLI; COLOSSI, 2006; RIBEIRO R., 2014; RICH, 1977; SCHOMMER, 2006; SOUZA; WOOD JR., 2016), o qual exige uma crescente preocupação com a relevância e impacto social da produção acadêmica (GUIMARÃES; LIMA; WOOD JR., 2013). Apesar desta crescente demanda, a literatura ainda não abrange de forma satisfatória os conceitos e implicações da relevância e do impacto social em Administração no país (ALPERSTEDT; ANDION, 2017).

As universidades precisam auxiliar seus pesquisadores na busca de sentido, e este sentido, de acordo com o que será estudado neste trabalho, se dá por meio da aproximação entre o ambiente universitário e a sociedade em si, lacuna esta que vem

sendo largamente discutida na literatura sob as mais diversas óticas (ETZKOWITZ, 2013; FINCHAM; CLARK, 2009; HODGKINSON; ROUSSEAU, 2009; HUFF, 2000; KIESER; LEINER, 2011; NASCIMENTO; 2010). Os atores universitários necessitam enxergar, em sua vivência acadêmica, o fator da responsabilidade social para o contexto na qual estão inseridos, bem como a comunidade “extra-acadêmica” também deve ser capaz de reconhecer esta criação de valor por meio destas relações (BARTUNEK; RYNES, 2014; GULATI, 2007; RYNES; BARTUNEK; DAFT, 2001; VAN DE VEM; JHONSON, 2006).

O presente estudo, além desta introdução, é composto por três capítulos, o primeiro é o referencial teórico, no qual se apresenta a problemática acerca dos caminhos traçados historicamente da produção de conhecimento em Administração. Tais caminhos abarcam tentativas em sanar a lacuna existente entre os universos teóricos e práticos, ou seja, entre acadêmicos e gestores, além de incluir os desafios provenientes do fenômeno do produtivismo acadêmico. Após a apresentação do seu contexto, apresentam-se, de forma ampla, os principais desafios acerca da conceituação e ampliação da relevância e do impacto social da pesquisa em Administração no contexto universitário, além de algumas tentativas de mensurá-los.

O segundo capítulo abrange a metodologia aplicada para a realização desta pesquisa, a qual utilizou como ferramentas a análise documental e entrevistas em profundidade com pesquisadores do NPGA. Ainda nesse capítulo tem-se, de forma detalhada, o processo de análise dos resultados encontrados que se deu por meio do modelo, apresentado por Bardin (2011), de análise de conteúdo. O terceiro capítulo traz a análise dos resultados encontrados por meio da análise de conteúdo dos documentos e entrevistas. Tais resultados foram divididos em cinco categorias compostas de 22 subcategorias. A última parte deste trabalho faz considerações finais deste estudo, apresenta suas limitações, além de possíveis sugestões para trabalhos futuros a serem realizados alinhados à presente temática.



## 2 CONTEXTO E CAMINHOS TEÓRICOS

Este capítulo, em sua primeira seção, faz uma breve contextualização dos caminhos da produção do conhecimento científico dentro das universidades de modo geral e acrescenta um desafio extra enfrentado pelas Ciências Sociais Aplicadas, em especial, pela Administração. Neste momento, ainda são apresentadas algumas estratégias em diminuir a lacuna existente entre teoria e prática gerencial. Nela, aborda-se o debate sobre produtivismo acadêmico, seu contexto histórico, origens, além de suas possíveis implicações para a relevância e o impacto social da pesquisa em Administração no cenário nacional. A segunda seção traz uma discussão teórica acerca dos conceitos de relevância e impacto social através de uma contextualização histórica, apresenta esforços em diferenciar os conceitos de rigor e relevância da pesquisa apesar de serem temáticas pouco abordados criticamente pela literatura. A partir do debate acerca do rigor e relevância, a seção se desdobra em uma subseção dedicada ao impacto social da pesquisa de modo a abordar seus inúmeros contextos, tentativas de mensuração, além de possíveis estratégias de ampliação desse impacto.

### 2.1 A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO UNIVERSITÁRIO E O DESAFIO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

Em 1994, Gibbons e outros dedicaram esforços para entender uma tendência de transformação na maneira pela qual ocorre a produção do conhecimento na sociedade contemporânea. Segundo os autores, há uma tendência em se priorizar, cada vez mais, a interação e combinação de conhecimentos em detrimento do modelo isolado estabelecido até então. Antes, entretanto, vale ressaltar a dificuldade inerente ao processo de tentativa de descrever um novo modo de produção de conhecimento inserido em um modelo já estabelecido, sendo necessária, em alguma medida, uma verdadeira revolução epistemológica acerca do que é Ciência e de que modo é possível escapar de reducionismos e conectar a produção dos saberes à sociedade de forma complexa e didaticamente viável.

O chamado 'Modo 1' de produção de conhecimento, para Gibbons e outros (1994), refere-se a uma forma de produção de conhecimento a qual consiste em um

complexo de ideias, métodos, valores e normas que surgiu com o propósito de difundir um modelo científico legítimo, ou seja, são normas cognitivas e sociais que devem ser seguidas na produção e difusão de conhecimento. O Modo 1 pode ser resumido, de acordo com Huff (2000), como a busca da ‘verdade científica’ por ‘cientistas’. Conceito esse que, segundo os autores, é idêntico ao que muitos entendem por Ciência e, por isso, aqueles que seguem essas regras são, por definição, cientistas, enquanto aqueles que fogem do modelo não são. Esse modelo contém inúmeras tradições epistêmicas, os trabalhos realizados dentro de sua lógica são disciplinares, centrado em universidades, restrito a acadêmicos treinados e é revisado sistematicamente por seus pares.

A partir dos anos 1950, de acordo com Huff (2000), a maioria das Escolas de Negócios dos Estados Unidos esforçaram-se para se tornarem produtoras referência de conhecimento desse modelo tradicional o qual tem sua produção de conhecimento certificado por publicação em um número muito pequeno de periódicos considerados de elite. Existe, portanto, uma estabelecida infraestrutura que suporta este sistema com raízes em séculos passados sob a crença na importância do conhecimento “pelo bem do conhecimento”. (HUFF, 2000, p. 288) **(tradução nossa)**

De acordo com Gibbons e outros (1994), existem evidências empíricas suficientes para indicar o surgimento de um conjunto distinto de práticas cognitivas e sociais distintas das vigentes até o momento dos seus estudos e, uma vez diferentes, são denominadas por eles de ‘Modo 2’ de produção do conhecimento. O Modo 2, portanto, seria mais socialmente responsável e reflexivo ao incluir uma gama maior e mais heterogênea de praticantes colaborando em um problema definido em um contexto específico e localizado. O conhecimento seria resultado de um conjunto de considerações direcionadas para a indústria, governo ou para a sociedade de modo geral<sup>2</sup> e, este propósito prático, estaria presente desde o início de sua produção. Ele extrapola ainda o que demanda o mercado fazendo com que a produção do conhecimento seja difundida em toda a sociedade, ou seja, é um conhecimento socialmente distribuído.

---

<sup>2</sup>Este estudo entende “Sociedade” como conceito amplo e mutável composto por um emaranhado de redes fruto de processos sócio-históricos de transformação da vida comunitária, sendo, portanto, composta por indivíduos, instituições de todos os tipos e quaisquer elementos presentes em sua complexidade. (ELIAS, 1994, p.30)

Outro contraponto à lógica linear apresentado por Weber, Grisci e Paulon (2012) é a tendência de se buscar um conhecimento não dualista, onde quantidade/qualidade, objetivo/subjetivo e natureza/cultura são dicotomias artificiais as quais perdem sentido frente à complexidade da vida. Sendo assim, para os autores, o conhecimento deve ser visto à luz de seu caráter transitório em detrimento de uma visão reducionista. Desta forma, seria de fato possível ao investigador aproximar-se da realidade complexa capaz de reconhecer a utilidade subjetiva tanto das ciências mais “duras”<sup>3</sup> até na produção do conhecimento primordialmente epistemológico.

Nesse contexto, vale esclarecer que, para este estudo, qualidade da pesquisa é entendida alinhado ao que pensa Chauí (2021), ou seja, como a capacidade de solucionar os problemas científicos, humanísticos e filosóficos postos pelas dificuldades da experiência de seu próprio tempo, pois, quanto mais uma pesquisa é reflexão, investigação e resposta ao seu tempo, ela se torna menos perecível e mais significativa.

Critérios adicionais avaliativos são inseridos no Modo 2 por meio do contexto da aplicação e a qualidade passa a ser determinada por um espectro mais amplo de fatores que refletem a composição social do sistema de revisão. Uma 'boa ciência' passa a ser mais difícil de se determinar, uma vez que não se limita mais aos julgamentos de pares (HUFF, 2000). A criatividade, nesse modelo, manifesta-se em grande maioria como um fenômeno grupal uma vez que a contribuição do indivíduo depende do acordo geral socialmente extensivo que acomoda muitos interesses. Em resumo, pode-se observar as principais diferenças entre os modelos no quadro a seguir:

---

<sup>3</sup> As ciências “duras” ou exatas como a Matemática, Física, Química, Biologia e, em contrapartida as Ciências Sociais, humanas seriam as “moles” (SNOW, C.P. 1998, p. 47)

**Figura 1-** Tipos de modo de produção de conhecimento

MODO 1	MODO 2
Centrado nas Universidades	Socialmente distribuído
Disciplinar	Transdisciplinar
Homogêneo	Heterogêneo
Organizacionalmente hierárquico e tende a preservar sua forma	Organizacionalmente heterárquico e transitório.
Problemas são definidos e resolvidos em um contexto governado pelo, em grande parte acadêmico- interesses de uma comunidade específica	O conhecimento é realizado em um contexto de aplicação

Fonte: Adaptado de Bresnen e Burrell (2012, p. 27). **(tradução nossa)**

Embora distintos, ambos os modos de produção não são mutuamente excludentes e, sim, interagem entre si a depender da ocasião (KELEMEN; BANSAL, 2002). Gibbons e outros (1994) defendem que profissionais treinados no Modo 1 são capazes de produzir no Modo 2 e profissionais acostumados ao Modo 2 necessitam recorrer aos recursos do Modo1. O Modo 2 está, segundo os autores, refletindo a mudança da difusão do conhecimento na sociedade de forma geral, ou seja, ele não mostra padrão de institucionalização pelo modo convencional, uma vez que está lidando com um conhecimento socialmente distribuído, até então nunca visto, proporcionado, em grande parte, pela massificação do ensino superior no mundo pós guerra e por mudanças tecnológicas.

A produção de conhecimento científico e tecnológico<sup>4</sup> é, portanto, cada dia mais realizada não apenas nas universidades, mas também por entidades empresariais, do governo e da sociedade civil (BERNARDO, M. H., 2014; GIBBONS *et al.*, 1994; HUFF, 2000; MACHADO; BIANCHETTI, 2011; RYNES; BARTUNEK; DAFT, 2001). Essa expansão no número de produtores de conhecimento do lado da oferta e a expansão da necessidade da produção do lado da demanda está criando as condições para o surgimento de mercados de conhecimentos especializados. O Modo 2, portanto, constitui um modelo distinto e complementar ao Modo 1 no qual o conhecimento é fornecido, distribuído para indivíduos e grupos de todo o espectro social sendo as comunicações fundamentais para esse processo.

<sup>4</sup> O saber Científico é responsável pela busca do 'porquê' das coisas e o saber Tecnológico em 'como' realiza-las. (BONILLA CASTILLO, 2003, p. 04)

Faz-se necessário também entender como se dá a transferência<sup>5</sup> do conhecimento produzido na universidade para a sociedade (governo, indústria e indivíduos), com destaque para a relação com as indústrias, uma vez que essa é cada vez mais inerente aos novos modelos de produção de conhecimentos tendo em vista o interesse crescente do capital privado pelas universidades (MACHADO; BIANCHETTI, 2011). De acordo com Agrawal (2001), as empresas devem conectar-se à comunidade científica sendo ativamente envolvidas no processo de produção e compartilhamento de resultados de pesquisa.

Em meio a esse contexto de mudanças da produção do conhecimento, podem ser observados autores com distintas compreensões acerca dos papéis das universidades e suas inter-relações com os diversos atores sociais. Etzkowitz (2013) em seus estudos com um viés mais funcionalista<sup>6</sup>, por exemplo, analisa o processo de transição da pesquisa em um contexto de universidade empreendedora. Segundo ele, esse modelo floresce de um potencial empreendedor já inerente a qualquer empreendimento acadêmico atrelado a um interesse mais amplo da pesquisa universitária na formação de empresas e desenvolvimento econômico regional o qual geralmente acontece por meio da relação dos atores locais da academia, indústria e governo. Esse fenômeno emergente seria resultado de um processo de mudança do papel das universidades (RUIZ; MARTENS, 2019), as quais foram originadas a fim de conservar e transmitir conhecimentos e ao longo dos séculos evoluíram para uma instituição multifacetada capaz de moldar organizações, indivíduos e onde o conhecimento além de criado, deve ser colocado em uso.

As mudanças no processo de produção do conhecimento já citadas anteriormente, bem como as transformações econômicas, políticas e sociais do mundo pós-guerras, transformaram a universidade em instituições que ampliam e aprimoram os modelos de universidades de pesquisa tradicionais ao adotar uma postura proativa ao ampliar o espectro de atores participantes do processo de criação de conhecimento acadêmico, além de colocá-lo em uso em consonância com o que

---

<sup>5</sup> Debate a ser apresentado de forma mais ampla na seção seguinte deste estudo.

<sup>6</sup> De acordo com Burrell e Morgan (1979), o paradigma funcionalista consiste, de forma resumida, em uma abordagem objetivista do mundo social, caracterizado pela preocupação de fornecer explicações racionais do *status quo*, da ordem social, do consenso, da integração social, se pautando em uma postura realista, positivista, determinista da realidade social.

propôs Gibbons (1994) e Huff (2000), ou seja, operar em um modelo de inovação interativo e não linear.

A partir deste ponto, vale ressaltar a existência de um debate inerente e um tanto polêmico sobre o próprio papel da universidade e, por consequência, do conhecimento por ela produzido. Chauí (2003, 2011), por exemplo, tece críticas severas ao movimento de submissão das universidades a quaisquer demandas e pressões advindas mercado as quais a transformariam, enquanto instituição social, à simples prestadora de serviços. Aktouf (2006) complementa as preocupações de Chauí (2003) e alerta para a necessidade de reformar também os cursos de Administração, pois, segundo ele, existem problemas relacionados à predominância do fator capital, um excesso de aspectos quantitativos em detrimento dos qualitativos, bem como um déficit cultural desses modelos de cursos existentes.

Apesar do que alerta Chauí (2003), há um movimento no qual o conhecimento assume, além do seu fim epistemológico em “si mesmo”, o papel de criador de riqueza ao contribuir, de acordo com Etzkowitz, (2013) e corroborado por Ruiz e Martens (2019), para o desenvolvimento socioeconômico de maneira mais direta, sendo assim “tornar-se-á consenso mundial que a educação das populações e o conhecimento científico (capacidade de gerar novos conhecimentos e transformá-los em inovação tecnológica) são centrais.” (MACHADO; BIANCHETTI, 2011, p. 247)

O modelo linear clássico, o qual acreditava em uma progressão da pesquisa para o desenvolvimento, inovação e produção de insumos na qual a universidade participaria apenas no processo de desenvolvimento, seria complementado, de acordo com Etzkowitz (2013), por um linear reverso, o qual traria os problemas da indústria e da sociedade para alcançar soluções na ciência. Seriam dois processos simultâneos de transferências de conhecimento e tecnologias para dentro e fora do ambiente universitário de forma interativa:

A universidade empreendedora incorpora os modelos acadêmicos de ensino e pesquisa e os leva para o próximo estágio de desenvolvimento, integrando modelos lineares avançados e reversos em um 'contrato social' renovado entre a universidade e a sociedade em geral, para a criação de empreendimentos econômicos e sociais. (ETZKOWITZ, 2013, p. 507) **(tradução nossa)**

Vale ressaltar que, na literatura, é possível encontrar diversas definições sobre universidade empreendedora e suas características uma vez que o próprio conceito

de ser empreendedor é extremamente plural, multifacetado e está em processo de mudança contínua. Sendo assim, é difícil estabelecer diretrizes rígidas para sua execução, como alertam Ruiz e Martens (2019) com base em um estudo realizado pela OCDE em 2012. Apesar da pluralidade, de modo abrangente, pode-se caracterizar uma universidade empreendedora como um conjunto de características institucionais adaptadas e orientadas para um comportamento empreendedor (RUIZ; MARTENS, 2019) e ela se difere do modelo tradicional uma vez que se preocupa, não apenas com a pesquisa em si mesma (ETZKOWITZ, 2013), mas também em como mudar, inovar, reconhecer e criar oportunidades na relação entre a universidade de seu exterior.

Em termos estruturais, o perfil da universidade empreendedora trazido por Ruiz e Martens (2019) em sua análise sobre as abordagens de diferentes autores acerca do tema, revela um conjunto de elementos desde alterações na maneira de gerir suas lideranças, até mudanças na infraestrutura universitária voltadas para facilitar o acesso dos membros externos às universidades fazendo com que as demandas vindas diretamente da sociedade possam ser de alguma maneira atendidas.

O modelo de universidade empreendedora pode ser resumido, de acordo com Etzkowitz (2013) em quatro características inter-relacionadas, são elas: a interação entre universidade e sociedade, sendo representada por meio da indústria e governo em 'tripla hélice'; independência institucional; hibridização estrutural e, por fim, reciprocidade, ou seja, há uma constante renovação da estrutura interna universitária mudando de acordo com suas relações sociais. Ruiz e Martens (2019), em seus estudos sobre as universidades públicas brasileiras, acrescentam ao modelo a importância da universidade empreendedora para o desenvolvimento, não só regional, como nacional e internacional por meio da integração entre ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Esse novo cenário, até então, de produção de conhecimento nas empresas e outras organizações, bem como de suas interações com a universidade empreendedora representaram, segundo Huff (2000), em seu discurso<sup>7</sup> de posse presidencial da *Academy of Management*<sup>8</sup>, um desafio crítico para os modos atuais

---

<sup>7</sup> Vale ressaltar o contexto Norte Americano onde foi realizado o discurso.

<sup>8</sup> "A Academia de Administração" (**tradução nossa**) fundada em 1936 com sede e Nova York, EUA (<https://aom.org/>)

de pesquisa para as Escolas de Negócios de modo particular, uma vez as escolas profissionais localizam-se na interseção entre teoria e prática. Segundo Huff (2000), são necessárias novas posições estratégicas mais próximas da produção de conhecimento sendo realizada dentro das organizações que estudamos, embora, para a autora, ainda há vantagem acadêmica residente na capacidade de generalização e abstração da produção de conhecimento em universidades.

Em seus estudos críticos, Huff (2000) pondera o efeito dessas mudanças apontadas por Gibbons e outros (1994) para as Escolas de Negócios estadunidenses, uma vez que, junto às engenharias, são mais pressionadas por mudanças da produção de conhecimento. Para ela, muitas escolas em universidades de pesquisa farão movimentos em relação ao Modo 2 a fim de manter suas ofertas educacionais atrativas, porém manterão a tradição do Modo 1 e a sua infraestrutura fortemente estabelecida.

As preocupações de Huff (2000) dizem respeito à impossibilidade de as Escolas de Negócios serem produtoras significativas do Modo 2 de conhecimento sobre as organizações, uma vez que, esse novo tipo de produção de conhecimento está enraizado na prática, em realização de tarefas orientadas pelo mercado e com necessidade de respostas rápidas. O escopo dos problemas organizacionais também limita o papel das escolas de negócio no Modo 2 e exige um esforço grande em conhecer os novos *players* envolvidos na produção de conhecimento complexo, além de possuírem recursos limitados para desenvolvê-los em contextos específicos para produzir conhecimento imediatamente útil em comparação às empresas de consultoria, por exemplo.

Assim, Huff (2000) propõe a necessidade de se pensar um método de produção de conhecimento “Modo 1.5”, o qual ocuparia uma posição “acima” em comparação aos Modos 1 e 2 e talvez fornecesse a perspectiva necessária para a utilização nas Escolas de Negócios. Seu argumento tem como base a crença em que o conhecimento disciplinar pode continuar a constituir uma ferramenta útil em novas situações vivenciadas pelo Modo 2 em que a experimentação não é possível. Ou benefício desse método está em tornar as Escolas de Negócios um ambiente “teoricamente neutro” e desejável para criação de novos conhecimentos por meio da interação de indivíduos com negócios diversos: experiências em gestão pública e universitária, consultorias, entre outros.



O Modo 1.5 seria responsável por aumentar a interação entre mundo acadêmico e prático fazendo com que mais dados empíricos relevantes sejam coletados, sem, entretanto, ignorar outras fontes de conhecimento. O papel de ouvir observações críticas de estudiosos fora do contexto dos EUA seriam importantes para a produção desse tipo de conhecimento, uma vez que se faz cada vez mais presente a interação entre os mercados globais sendo o elemento da diversidade particularmente mais valorizado no Modo 1.5.

Vale ressaltar, que assim como Gibbons e outros (1994), Huff (2000) crê que práticas do Modo 1 continuam a ser valorizadas em um mundo cada vez mais dominado pelo Modo 2, uma vez que, embora os pesquisadores estejam cientes das mudanças no processo da produção do conhecimento, ainda percebem a importância do modelo tradicional. As Escolas de Negócios podem ajudar a impulsionar o desenvolvimento de uma agenda do Modo 1.5 a qual tenta corrigir limitações de ambos os modos. Essas escolas, entretanto, precisariam tratar novas perguntas sobre relevância ao melhorar suas capacidades em transmitir ao mundo a importância do trabalho que realizam. Kelemen e Bansal (2002) dizem: a aplicação do Modo 2 por si só não garante relevância.

Bresnen e Burrell (2012), ao analisarem o debate sobre os modos de produção de conhecimento, assim como Huff (2000), não acreditam que o Modo 2 vem sendo capaz de revolucionar a produção de conhecimento de forma satisfatória, principalmente no que diz respeito às Escolas de Negócios e baseiam seus argumentos em uma lógica que leva em conta relações de poder e patrocínio no contexto da produção de conhecimento.

Diferente de Huff (2000), a principal contribuição de Bresnen e Burrell (2012) é sugerirem a existência de um modo de produção denominado “Modo 0”, o qual esteve escondido, ao longo dos séculos, nos bastidores da elaboração de conhecimento científico de uma forma coadjuvante, porém extremamente duradoura. Os autores chamam a atenção para a necessidade de se explorar o mundo oculto dos patrocínios do Modo 0 da produção de conhecimento e compreender o desenvolvimento dos modos de produção que são anteriores ao Modo 1 e destacam o impacto das relações

de poder na produção do conhecimento de gestão<sup>9</sup> baseado em interpretações da história do conhecimento iniciado na Europa Ocidental desde as estruturas das antigas universidades, seus sistemas de patrocínios e mecenatos que, segundo eles, duram até os dias atuais com outros formatos e atores. O Modo 0 representaria o domínio do patrocínio privado que se move por interesses de seus mecenas, em sua maioria de forma sigilosa, e com tendências à longevidade muito mais acentuadas que os outros tipos de conhecimento apresentados até aqui.

Diante dos debates apresentados acima, é válido destacar a necessidade de um olhar crítico aos contextos dos modelos de produção de conhecimentos listados, pois, todos os recortes feitos para o contexto da área de Administração foram pensados sob o modelo padrão de *Bunisess Shcool* estadunidense. Sendo de suma importância a contextualização local do tema para a realidade das Escolas de Administração brasileiras, uma vez que estas apresentam uma maior complexidade ao englobarem também em seus programas a Administração Pública, as Políticas Públicas e a Gestão Social.

### **2.1.1 A lacuna entre acadêmicos e profissionais de gestão**

Além da necessidade de se refletir acerca dos modelos de produção do conhecimento, pesquisadores de diversos campos observam a existência de uma lacuna entre os resultados das pesquisas acadêmicas e suas utilizações práticas. A lacuna entre profissionais de gestão e acadêmicos tem sido foco de preocupações desde a década de 1950, quando a Administração tenta se reconhecer como disciplina científica (VAN DE VEN e JHONSON, 2006). Há um consenso entre estudiosos, portanto, ao identificarem a existência de uma crise de identidade no campo da ciência organizacional (BARTUNEK; RYNES, 2014; FINCHAM; CLARK, 2009; HIRSCHKORN; GEELAN, 2008; KELEMEN; BANSAL, 2002; RYNES; BARTUNEK; DAFT, 2001; VAN DE VEN; JHONSON, 2006; WEBER; GRISCI; PAULON, 2012).

---

<sup>9</sup> O presente estudo considera os conhecimentos em Gestão e em Administração como sinônimos, muito embora reconheça a existência de uma vasta revisão crítica acerca da distinção entre seus conceitos conforme aprofundado em estudos de Dias (2002), por exemplo.

Segundo Rynes, Bartunek e Daft (2001), o principal sintoma dessa crise é o fato de que os métodos e técnicas de pesquisa vêm se tornando cada vez mais sofisticadas, complexos e menos úteis para sanar problemas práticos enfrentados por membros das organizações e da sociedade como um todo. Diversas edições em periódicos renomados destacam crescentes preocupações de que a pesquisa acadêmica se torna menos útil para solucionar questões práticas e que este “abismo entre teoria e prática nas profissões está aumentando.” (VAN DE VEN; JHONSON, 2006, p. 802) (**tradução nossa**). Existe também, segundo Fincham e Clark (2009), uma certa marginalidade dos acadêmicos na produção de conhecimento de gestão, além da crença em suas incapacidades de produzir estudos em conjunto com profissionais capazes de disseminar os resultados com um público atuante no mercado.

Uma das possíveis causas para esse distanciamento entre resultados de pesquisa e sua utilização prática pode ser destacada pelas explicações de Beyser e Trice (1982) apresentada e estudos de Rynes, Bartunek e Daft (2001) corroboradas por Kieser e Leiner (2011). Segundo elas, os pesquisadores e gestores fazem parte de comunidades distintas, com diferentes ideologias e crenças, impossibilitando a intercambialidade de seus conhecimentos. Para Kieser e Leiner (2011), ciência e prática funcionam de maneiras distintas sob lógicas institucionais completamente separadas fazendo com que a comunicação entre os diferentes sistemas não possa ser absorvida uma pela outra e as falsas esperanças de unir ambos seriam irrelevantes, ou seja, “é impossível para os pesquisadores se comunicarem com profissionais que não são treinados como pesquisadores em um modo científico.” (KIESER; LEINER, 2011, p. 892) (**tradução nossa**)

Fincham e Clark (2009), por sua vez, discordam da lógica de Kieser e Leiner (2011) e ponderam que é perfeitamente possível que haja comunicações entre os sistemas e seus distintos atores. E ainda chamam a atenção para os frutos positivos que tais interações podem gerar. Sendo assim, “[...] ciência<sup>10</sup> e prática estariam sob

---

<sup>10</sup>A partir das distintas lógicas apresentadas, é importante deixar claro qual o significado de “ciência” neste momento do debate entre teoria e prática, sendo assim, o termo é utilizado de forma ampla para se referir a qualquer assunto teórico. Apesar de tal tema ser foco de outros inúmeros debates que se dedicam a identificar as grandes distinções entre Ciências Naturais e Sociais, por exemplo. De forma geral, para este estudo, é necessário entender as Ciências Sociais como àquelas mais afins aos contextos sociais e permitem maior diversidade, intercambialidade e interdisciplinaridade se comparadas às ciências da natureza.

o mesmo guarda-chuva e, embora se possa delimitar rígidos papéis para acadêmicos e profissionais, a realidade se apresenta mais difusa.” (FINCHAM; CLARK, 2009, p. 513) **(tradução nossa)** É nesse contexto também que os questionamentos sobre o academicismo podem ser inseridos, uma vez que há necessidade de se repensar a racionalidade científica exacerbada a qual privilegia códigos e linguagens formais pré-estabelecidas responsáveis por criar padronizações conceituais em detrimento das subjetividades dos sujeitos (NASCIMENTO, 2010).

Vale ressaltar que academicismo no presente estudo é o comportamento da pessoa que faz parte da academia, ou seja, o modo de agir de quem parece pertencer ao ambiente acadêmico. Seria, portanto, a conduta acadêmica a qual apresenta uma tendência para se preocupar com questões especulativas ou com os detalhes de determinada questão que não produzem resultados práticos (ACADEMICISMO, 2020). Nascimento (2010) ainda alerta para o papel dos produtores de conhecimento nesse cenário, pois o perfil de comodidade formal gerada pelo academicismo deve ceder lugar a um movimento de construção de ideias que provoquem um avanço rumo a uma ciência mais voltada às práticas sociais.

Os estudos em Administração, enquanto Ciência Social Aplicada, têm inúmeras afinidades dentro e fora da academia e são compostos por uma enorme diversidade de contextos. Desse modo, qualquer incapacidade dos estudos de Administração se comunicarem com a prática, segundo Fincham e Clark (2009), pode ser explicada por outros motivos que vão além de sua identidade científica. Os autores ainda classificam este debate, com base em Shapiro e outros (2007), como um problema de transferência de conhecimento, ou seja, o conhecimento se perderia em seu processo de tradução. Em contrapartida, Hodgkinson e Rousseau (2009), em concordância com Kieser e Leiner (2011), acreditam que o debate sobre a lacuna pesquisa-prática deve extrapolar as discussões que levam em conta apenas diferenças de linguagens e estilos entre a ciência e prática.

Kelemen e Bansal (2002) acrescentam que existe a possibilidade de os interesses dos pesquisadores e gestores nem sempre coincidam, pois mesmo quando há certa consonância entre eles, os resultados das pesquisas são publicados em revistas especializadas, as quais exigem um estilo de escrita específico que limitam

---

seu tipo de público fazendo com que o isolamento seja ampliado. De forma resumida, Van de Ven e Jhonson (2006) dividem em três as abordagens nas quais a lacuna entre teoria e prática foram explicadas:

**Figura 2-** Abordagens sobre lacuna entre teoria e prática

RESUMO DAS ABORDAGENS	
1 <sup>a</sup>	A lacuna como um problema de transferência de conhecimento
2 <sup>a</sup>	Problema fruto da ideia de que Teoria e prática são tipos distintos de conhecimentos
3 <sup>a</sup>	Problema inerente ao próprio processo de produção de conhecimento

Fonte: Adaptado de Van de Ven e Jhonson (2006, p. 803).

A primeira possível explicação identificada para lacuna entre a teoria e prática tem como causas questões relacionadas ao processo de transferência de conhecimento, muito embora perceba a existência de um fluxo de comunicação entre ambas; a segunda considera os conhecimentos teóricos e práticos como possuidores de naturezas distintas, portanto, incompatíveis, não intercambiáveis e a terceira abordagem foca em questões relacionadas ao processo de produção de conhecimento em si, ou seja, diferentes maneiras, regras, formas e metodologias de se fazer ciência (VAN DE VEM; JHONSON, 2006).

A partir da conscientização da existência desse hiato e de seus possíveis porquês, algumas estratégias para diminuir tal lacuna vêm sendo propostas ao longo dos anos. Rynes, Bartunek e Daft (2001) apresentam o pensamento proposto originalmente por Bylinsky (1990), o qual a percebe que qualidade da criação de conhecimento é aumentada por meio de um processo dialético composto por tensões criativas. Segundo eles, a disseminação e utilização desse processo fruto de esforços colaborativos diminuiria essas distâncias. Ou seja, são necessários esforços combinados entre acadêmicos e profissionais em diferentes estágios do processo de

pesquisa (FINCHAM; CLARK, 2009; HODGKINSON; ROUSSEAU, 2009) para ampliar o potencial de suas relações em prol do aprimoramento das ciências organizacionais como campo de conhecimento.

A Administração, segundo Hodgkinson e Rousseau (2009), é uma área ampla na qual, em dados momentos, a lacuna entre pesquisa e prática se amplia, porém, em outros ela é reduzida. Tais momentos de aproximação acontecem quando há um processo colaborativo bem sucedido capaz de gerar resultados de pesquisas com alta qualidade e relevância social, ou seja, “conhecimento que é socialmente útil e academicamente rigoroso”. (HODGKINSON; ROUSSEAU, 2009, p. 534) (**tradução nossa**) O preenchimento das lacunas seria o principal desafio para a gestão contemporânea bem como para seus acadêmicos, uma vez que tal modelo de “fertilização cruzada” pode gerar conhecimento mais rico e detalhado por meio de um processo de enriquecimento mútuo. No horizonte, segundo Hodgkinson e Rousseau (2009) há, portanto, uma tendência para o crescimento das colaborações entre cientistas e profissionais, sendo este um possível caminho em direção de pesquisas mais relevantes e impactantes socialmente, porém, estes conceitos serão melhor apresentados mais adiante neste estudo.

No contexto das pesquisas fruto do Modo 2 de produção de conhecimento, pode-se observar um enfoque para a divulgação de seus resultados pela realização de conferências, disponibilização em banco de dados eletrônicos ou até por meio do boca-a-boca e não em meios acadêmicos tradicionais como *papers* em revistas, por exemplo. A lacuna entre as pesquisas acadêmicas e as profissionais, nesse cenário, portanto, poderia ser estreitada por meio de esforços de tradução entre ambos os estilos de modo que os jargões utilizados comumente por acadêmicos seriam substituídos por uma linguagem mais acessível ao público não acadêmico e pesquisas do Modo 2, por sua vez, poderiam ter mais alcance em veículos formais de disseminação de conhecimento (KELEMEN; BANSAL, 2002) projetados, segundo Fincham e Clark (2009), para serem mais atraentes e de fácil acesso para os profissionais.

Van de Ven e Jhonson (2006) propõe, como uma alternativa para a aproximação entre teoria e prática, a criação de bolsa de estudos engajada, a qual possibilitaria pesquisas mais relevantes, uma vez que estimula a produção voltada para a prática, além de ampliar o avanço dos conhecimentos de pesquisa em um

determinado campo do conhecimento. A bolsa de estudos engajada cria um modo de investigação no qual converte informações fornecidas por acadêmicos e profissionais em ações que abordariam problemas e soluções relacionados a um domínio do conhecimento:

Explorando as diferenças nos tipos de conhecimento que acadêmicos e praticantes de diversas origens trazem para lidar com um problema, uma pesquisa engajada produz conhecimento que é mais penetrante e perspicaz do que o conhecimento produzido quando acadêmicos ou profissionais trabalham sozinhos em um problema (VAN DE VEN; JHONSON, 2006, p. 815) (**tradução nossa**)

Apesar das investigações sobre o tema serem amplamente reconhecidas, existem poucos estudos que tratam sobre como tal paradoxo pode ser também ponte entre estes dois mundos. Bancal e outros (2012) demonstram que a relação entre pesquisa e prática são complexas e talvez a lacuna nunca seja preenchida, uma vez que, tal acontecimento estaria além da capacidade dos indivíduos, sendo necessária a criação de organizações intermediárias a exemplo da Rede para Sustentabilidade Empresarial<sup>11</sup> como esperança de um melhor alinhamento da pesquisa e da prática em gestão. Esse tipo de organização intermediária seria responsável por abranger os diferentes espaços e extrair de ambos o seu melhor, fomentando resultados abrangentes e com maior potencial de gerar impacto social.

É preciso entender ainda se de fato a lacuna deve ser fechada, uma vez que, a manutenção dessas distâncias é importante como uma espécie de amortecedor entre os mundos acadêmicos e práticos sendo capaz de estimular a criatividade. Bancal e outros (2012) propõe que ambos os espaços possam ser interligados, estendidos ou preenchidos de maneira que tais dicotomias sirvam para estimular a pesquisa e o desenvolvimento de novas teorias (BARTUNEK; RYNES, 2014).

Em alguns estudos, identificam-se ainda tensões associadas às lógicas de dimensões de tempo, uma vez que os cronogramas de acadêmicos costumam ser muito maiores que os de profissionais; práticas de comunicação e estilos; rigor e

---

<sup>11</sup> A Rede de Sustentabilidade Empresarial foi fundada em 2005 para facilitar a troca de conhecimento entre uma comunidade de pesquisadores e profissionais da área de sustentabilidade empresarial. Em 2012, mais de 900 pesquisadores e 1.500 praticantes aderiram à rede. Cerca de 70% de seu orçamento anual de \$ 450.000 foi elaborado principalmente pelo Conselho de Pesquisa em Ciências Sociais e Humanas do governo canadense (*Canadian government's Social Sciences and Humanities Research Council of Canada - SSHRC*).

relevância; interesses e incentivos entre o universo acadêmico e o profissional. Tais tensões, por sua vez, agregam e geram valor para o processo de teorização e pesquisa, ou seja, elas “representam paradoxos fundamentais e insolúveis que podem ser geradores de novas pesquisas e práticas caso sejam reconhecidos e utilizados como tais”. (BARTUNEK; RYNES, 2014, p.1181) **(tradução nossa)**

Apesar de se encontrar na literatura diversas discussões acerca das possíveis causas e soluções para o hiato entre acadêmicos e gestores, Rynes, Bartunek e Daft (2001) afirmam que um grande número de trabalhos é baseado em reflexões pessoais e especulações em comparação com estudos de campo sobre o tema. Diante de tal cenário, alertam para a necessidade de se continuar investigando o tema e buscando novas soluções, uma vez que do lado das corporações há a necessidade de se formar redes sólidas com pesquisadores universitários a fim de se colocar à frente de seus concorrentes no que tange a resolução de problemas visando o progresso e, do lado acadêmico, as universidades são cada vez mais pressionadas a produzir conhecimento com valor tangível para o mercado, conforme dito anteriormente (BARTUNEK; RYNES, 2014; RYNES; BARTUNEK; DAFT, 2001).

Vale situar o leitor acerca dos cuidados ao se pensar soluções para aproximar esses dois mundos, uma vez que, embora seja importante a interseção entre interesses acadêmicos e profissionais, é necessário um lugar para a pesquisa de gestão que tenha como finalidade enriquecer o debate acadêmico epistemológico em si mesmo e que não necessariamente precise de qualquer aplicação imediata no mundo real (KELEMEN; BANSAL, 2002). Sendo assim, por terem interesses distintos dos objetivos corporativos, as universidades ainda devem assumir um papel crítico e serem capazes de experimentar de forma livre novas ideias com a possível consequência de produzir um conhecimento “inútil”, sendo este o preço a se pagar pela possibilidade de se produzir de fato conhecimento útil (CHAUÍ, 2003; FINCHAM; CLARK, 2009; RYNES *et al.*, 2002).

Gulati (2007) complementa que há a necessidade de se reestruturar programas e processos universitários em direção a modelos mais fluídos e inclusivos, nos quais acadêmicos estarão mais aptos e confortáveis em conduzir pesquisas colaborativas voltadas para aplicação e impacto no “mundo real”, sem perder de vista, entretanto, o objetivo de ampliação das compreensões da própria universidade por meio dessas relações.



### 2.1.2 O fenômeno do produtivismo

Há uma quantidade cada vez mais assustadora de trabalhos com discussões rasas, repetitivos, com falta de rigor argumentativo e metodológico, em geral, pouco lidos ou que não têm maior importância científica (GODOI; XAVIER, 2012; ALVESSON; SANDBERG, 2016). O estudante de pós-graduação nacional estaria sendo atraído por esta necessidade de produzir, mesmo que artigos sem utilidade ou consistência, em uma “fábrica de irrelevâncias” (ALCADIPANI, 2011a, p. 1176) na qual os estudantes passam a encarar a produção acadêmica como um fim em si mesmo (GODOI; XAVIER, 2012). Adler e Harzing (2009) alertam para a distorção do comportamento científico, uma vez que a utilidade, qualidade e objetividade dos artigos vêm se deteriorando como resultado da pressão por publicar. Os cientistas vêm sendo forçados a rebaixar seu objetivo primordial de fazer descobertas em detrimento da necessidade de publicar mais e mais trabalhos. Sendo assim, a própria qualidade da pesquisa estaria sendo comprometida.

Apesar da necessidade de os pesquisadores produzirem livros, artigos, *papers*, é consenso que nem sempre tais produções contribuem para o avanço do conhecimento. O produtivismo acadêmico é um fenômeno que teve início nos Estados Unidos durante o século XX e tem como sinônimo em inglês a expressão “*publish or perish*” a qual pode ser traduzida para o português como “publique ou pereça”. Tal expressão retrata a realidade estadunidense na qual as universidades, baseadas em indicadores estabelecidos por agências institucionais, utilizavam a quantidade de publicações dos professores como fatores determinantes do sucesso em suas carreiras (BERNARDO, M. H., 2014; MILLER, TAYLOR; BEDEIAN, 2011; ALVESSON; SANDBERG, 2016; SILVA, ANIELSON, 2019).

De acordo com Alcadipani (2011a), regras de medição da qualidade da produção acadêmica no Brasil, de forma similar ao que ocorreu nos Estados Unidos, sugeriram como uma “vacina” contra o cenário de falta de controle do desempenho daqueles que trilham a carreira acadêmica tradicional. O gerencialismo<sup>12</sup> não se

---

<sup>12</sup> “O gerencialismo é uma ideologia que legitimava direitos ao poder, especialmente ao direito de gerir, construídos como necessários para alcançar maior eficiência na busca de objetivos organizacionais e sociais (ver também Pollitt, 1993, capítulo 1). Em segundo lugar, o gerencialismo é uma estrutura

limitou ao mundo empresarial e vem, ao longo dos anos, invadindo outros tipos de organizações sendo as universidades uma delas (ALCADIPANI, 2011b, BERNARDO, M. H., 2014; CHAÚÍ 2003; LEITE, 2017; MACHADO; BIANCHETTI, 2011). Tal acontecimento, segundo Alcadipani (2011b), pressupõe que o processo de produção de conhecimentos pode seguir as mesmas regras de produção em série de “latas de sardinha” de forma equivocada, uma vez que as universidades devem ser responsáveis por criar e difundir conhecimentos e, por conseguinte, tal papel exige particularidades e complicações as quais o gerencialismo sozinho não dá conta.

Historicamente, o professor de universidade pública brasileira, ao passar em seu concurso, assumia sua cátedra, ou seja, uma posição fixa de amplos poderes a qual ocuparia até seu último dia de trabalho, e, segundo Alcadipani (2011a), ao ser substituído, esse regime deu lugar a um modelo de gerencialismo universitário, o qual tinha como uma de suas justificativas tornar mais transparentes e meritocráticas as relações entre seus membros. Nesse contexto, faz sentido que o Governo Federal, por meio de seus órgãos reguladores, criasse processos de avaliação a fim de manter mínimos padrões de qualidade de seus cursos. Houve uma necessidade de se mensurar todo tipo e modo de produção. Ainda segundo o autor, havia a necessidade de criação de formas de avaliação dos cursos de pós-graduação no país e o modelo gerencialista com seus métodos de auditar passaram a ser amplamente utilizados. O produtivismo no Brasil nasce neste cenário e pode ser definido como:

Chamamos de produtivismo uma ênfase exacerbada na produção de uma grande quantidade de algo que possui pouca substância, o foco em se fazer o máximo de uma coisa ‘enlatada’, com pouco conteúdo e conseqüente valorização da quantidade como se fosse qualidade. (ALCADIPANI, 2011a, p. 1174)

O produtivismo, segundo Godoi e Xavier (2012), é um fenômeno cultural de origens econômicas, filosóficas, ideológicas e vem sendo objeto de reflexão na literatura brasileira, principalmente em Educação. Alcadipani (2011a) ainda afirma que vivemos em um momento no qual a lógica do produtivismo acadêmico impera, sendo a difusão desta lógica, de acordo com Adler & Harzing (2009) e Silva, Anielson (2019),

---

calculista que organiza o conhecimento sobre as metas organizacionais e os meios para alcançá-las. Usualmente está estruturado em torno de um cálculo interno de eficiência (entradas-saídas) e um cálculo externo de posicionamento competitivo em um campo de relações de mercado. Contudo, o gerencialismo também é uma série de discursos superpostos que articulam proposições diferentes – até mesmo conflitantes – a respeito de como gerir e do que deve ser gerido. (NEWMAN; CLARKE, 2012, p.359)

influenciada também por políticas públicas nacionais, as quais visam o estímulo a internacionalização da produção intelectual brasileira a fim de melhorar a posição do Brasil em rankings internacionais e em avaliações de organismos nacionais. Machado e Bianchetti (2011) acrescentam como responsáveis por tal fenômeno a influência de organismos internacionais e o próprio sistema vigente como um todo.

Moreira (2009), ao estudar os rumos da pós-graduação no país, identifica diversas características de uma ‘cultura da performatividade’<sup>13</sup> e explica que tal cultura gira em torno da busca da visibilidade pelo pesquisador. Nesse contexto, o desempenho tanto de professores como de instituições é transformado em medidas de produtividade e rendimento ou em demonstrações de qualidade de modo a tal cultura da performatividade ser responsável por fomentar a competitividade entre pesquisadores. Vale ressaltar que, uma pesquisa realizada em 104 departamentos de escolas de Administração dos EUA indicou que a pressão por publicar afeta de forma significativa a vida dos professores, sendo que uma das principais fontes dessa pressão são os próprios colegas e suas necessidades de melhorar sua reputação profissional. Os efeitos da pressão por publicar incluem aumento do estresse, precarização do trabalho docente, além do aumento de pesquisas irrelevantes, ausentes de criatividade e inovação (BERNARDO, M. H., 2014; GODOI; XAVIER, 2012; LEITE, 2017; MAGNIN *et al.*, 2020; MILLER; TAYLOR; BEDEIAN, 2011).

A escrita de um trabalho acadêmico de qualidade, segundo Alcadipani (2011b) e corroborado por Bernardo, M. H. (2014), é um processo que segue a lógica do artesanato, no qual exige um processo laborioso intenso e o fato de não estar sob pressão de prazos é crucial. Ou seja, tal lógica vai de encontro com os modelos atuais dos ambientes da pós-graduação no país onde, muitas vezes, “parte dos professores está gerindo ‘fábricas de *papers*’ onde quem realmente faz a pesquisa e escreve os artigos são os alunos”. (ALCADIPANI, 2017, p. 407) A noção de autoria, portanto, vem sendo posta em xeque uma vez que orientadores assinam trabalhos que nem sequer contribuíram (GODOI; XAVIER, 2012).

A autoria múltipla torna-se cada vez mais frequente (BERNARDO, M. H., 2014; ROSSONI, 2018) estimulando o processo no qual “o produtivismo se alicerçou na

---

<sup>13</sup> “Performatividade é uma tecnologia, uma cultura e um modo de regulação, e mesmo, sistema que implica julgamento, comparação e exposição, tomados respectivamente como formas de controle, de atrito e de mudança.” (BALL, 2002, p. 38).

exploração da mão de obra alheia por meio de coautorias cerimoniais”. (ROSSONI, 2018; MAGNIN *et al.*, 2020). “A ânsia por ‘publicar’ está tornando os cursos de mestrado e doutorado em laboratórios de produção de artigos, em vez de formar mestres e doutores.” (BISPO, 2018, p. 438) Neste contexto, Moreira (2009), complementa que o processo de ensinar e aprender vem sendo transformado em objeto e mercadoria, ou seja, cada vez mais limitado a produtos, níveis de desempenho e padrões de qualidade monitorados pelo Estado por meio de suas instituições de controle e gera cada vez mais situações de precariedade subjetiva para os docentes (BERNARDO, M. H., 2014).

O desafio está em fazer os alunos protagonistas do processo de escrita por meio da atuação do professor, o qual seria responsável por despertar o espírito crítico e reflexivo de seus alunos, porém, o que se observa é a “(de)formação que estamos produzindo na nova geração de pesquisadores” (GODOI; XAVIER, 2012, p. 463) os quais são cada vez mais induzidos a publicar artigos sem nem ao menos ter oportunidade de absorver conteúdos fazendo com que a qualidade fique prejudicada em detrimento dos indicadores.

A produção acadêmica em Administração no Brasil está cada vez mais quantificada (GODOI; XAVIER, 2012) e o sistema avaliativo desta produção se reduziu em somar pontos com base em uma tabela composta de baremas criados pela Capes. A lógica que impera entre os pesquisadores é a de se produzir mais artigos e somar pontos para manter bom posicionamento nos Rankings. Vale ressaltar que, apesar das críticas ao modelo atual de avaliação, não se deseja voltar ao antigo sistema imutável das cátedras e o papel da Capes deve ter seu mérito reconhecido, uma vez que é responsável por, além de estabelecer padrões de qualidade da pesquisa no país, é fundamental para a legitimação da produção nacional como um todo. (ALCADIPANI, 2011b, p. 347).

De acordo com Silva, Anielson (2019), o modelo de avaliação da pós-graduação no país fez do produtivismo acadêmico um fenômeno complexo e repleto de anomalias, o qual deve ser analisado a partir de uma perspectiva multinível, uma vez que, ao analisar apenas as publicações, deixa-se de lado a ideia do processo de produção de conhecimento como um todo como o tempo dedicado às pesquisas, escolhas metodológicas, análise dos fenômenos sociais aplicados, além das outras

atividades relacionadas à função docente como ensino e gestão de atividades acadêmicas.

Faz-se necessário levar em conta a dimensão da própria natureza humana, pois, segundo o autor, a produtividade impacta o bem-estar e engajamento enquanto processos subjetivos do pesquisador. Desta forma, o produtivismo acadêmico deve ser analisado de forma ampla, considerando também os níveis governamentais, institucionais e individuais, além da análise de seus elementos históricos e sociais como complementam Machado e Bianchetti (2011).

A partir do cenário crítico trazido, faz-se necessário a criação de estratégias que superem o produtivismo e suas consequências danosas para a produção do conhecimento relevante. Moreira (2009) crê na possibilidade de se caminhar na contra mão da cultura da performatividade e, para isso, seria necessário, de acordo com Alcadipani (2011a), perturbar o sistema existente, gerar desconforto ao escancarar a face opressora deste cenário. Os pesquisadores devem se recusar a serem submetidos à lógica quantitativa desprovida de sentido e relevância. Pesquisas sobre este tema, segundo Bernardo, M. H. (2014), também podem ser consideradas estratégias de resistência, uma vez que ao problematizar tal fenômeno, tem-se o início da superação da alienação e naturalização vigentes.

Miller, Taylor e Bedeian (2010), ao estudarem o produtivismo em escolas de gestão dos EUA, fazem sugestões estratégicas para os pesquisadores os quais desejam minimizar os efeitos negativos da pressão por publicar são elas: estímulo a busca por parcerias de pesquisa com colegas; formar alianças com outras instituições; equilibrar as funções de ensino e pesquisa com a qualidade de vida pessoal, bem como o estímulo ao reconhecimento da qualidade de um leque mais amplo de tipos produção e não apenas artigos, por exemplo: manuais, *softwares*, textos em revistas, pareceres, pesquisas de mercado, entre tantos outros<sup>14</sup>.

Ao analisar o contexto dos pesquisadores em Administração no Brasil, Bispo (2018) alerta também para a necessidade de se achar um equilíbrio entre a quantidade de submissões e publicações a fim de:

---

<sup>14</sup> Conforme trazido em nota anterior, é interessante consultar o Manual Qualis da Produção Tecnológica da CAPES, onde são elencados de forma detalhada o que seriam produções científico-tecnológicas no cenário da pesquisa nacional.

[...] assegurar que os recursos investidos nos programas de pós-graduação, assim como nos periódicos e nos auxílios de pesquisa, sejam efetivamente transformados em conhecimento útil. Conhecimento capaz de melhorar a qualidade de vida da sociedade como um todo, que não seja apenas um *videogame* onde vence aquele que faz mais pontos. (BISPO, 2018, p. 442)

Deve-se entender que o processo de produção de conhecimento com qualidade requer muito estudo, dedicação e só se deve escrever sobre algo quando de fato se tem bastante conhecimento de tal temática: “Mais do que uma ‘publicação’, um artigo científico deve ser um instrumento de promoção de novos conhecimentos” (BISPO, 2018, p. 438). Sendo necessário, portanto, refletir acerca do que define um bom artigo, uma boa avaliação ou um bom periódico, porém, preocupações burocráticas deixam de lado tais questões em detrimento da necessidade de se publicar (ALCADIPANI, 2011a). Os trabalhos de qualidade, portanto, segundo Godoi e Xavier (2012), necessitam ter mais destaques em meio a publicações ruins sendo eles diferenciados por meio de quesitos como o potencial de desafiar paradigmas, criatividade e capacidade de gerar impacto social.

“A partir dos anos 1990 houve um significativo fortalecimento do órgão nacional de regulação e avaliação, na figura da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), o que gerou maiores exigências de programas e cursos.” (BISPO; COSTA, 2016, p. 1002) Foi nesta década, portanto, que as universidades brasileiras e seus programas de pós-graduação mudam seu objetivo principal unicamente da formação superior de qualidade de modo que formar professores capacitados para o ensino superior deixou de ser prioritário em detrimento da formação de pesquisadores:

Dessa forma, o contingente da pós-graduação (PG) foi convocado a cumprir novas metas que a universidade não tinha planejado. Dispositivos de controle, premiação e punição foram implementados, transformando a instituição em camisa de força. (MACHADO; BIANCHETTI, 2011, p. 244)

Hoje, o sistema de pós-graduação no país conta com 4.648 Programas de Pós-Graduação dos quais aproximadamente 87mil alunos são bolsistas da Capes de mestrado, doutorado e pós-doutorado espalhados pelo Brasil e mais de 5500 bolsistas

no exterior em colaboração com a Capes (Capes, 2020). Moreira (2009) destaca que avaliação da crescente produção científica, de forma geral, é realizada com base em critérios primordialmente quantitativos e sob a ótica de que resultados de uma política específica necessitam ser traduzidos e medidos em números. Outro exemplo claro da mensuração quantitativa são as Bolsas de Produtividade (CNPq), que, como afirma Leite (2017), trazem status para os pesquisadores participantes, porém, a altos custos pessoais. Dessa maneira, a Capes e o CNPq “terminam sendo coniventes com práticas, no mínimo, questionáveis, que evidenciam a deletéria prática do produtivismo acadêmico”. (BISPO, 2018, p. 438)

Vale ressaltar, que, embora pareça, as instituições reguladoras são as impositoras da lógica produtivista, Bispo e Costa (2016) alertam que não é a Capes que sozinha exige o produtivismo, e, sim, como vimos anteriormente, um conjunto de fatores somados. Sendo um deles o ajuste que programas e pesquisadores individualmente desenham para atender suas demandas individuais em cumprir as metas estipuladas por esses órgãos:

Em nossa visão, a Capes define ‘regras do jogo’, mas não legitima a terceirização da responsabilidade de produção científica dos professores para os alunos, em especial, quando isso compromete sua formação. Com esse ponto de vista, entendemos que os professores têm efetivamente a opção de se direcionarem para uma finalidade de formação efetiva de mestres e doutores, além de produzirem conhecimento, embora, sem fazer da produtividade de pontos do Qualis a sua meta central. (BISPO; COSTA, 2016, p. 1008)

A partir de 2018, a Capes realizou mudanças em suas fichas de avaliação, as quais passam a dividir-se em três dimensões que enfocam o programa, a formação e o impacto na sociedade. Tais esforços, de acordo com Santos (2019), corroboram preocupações citadas na seção anterior acerca da necessidade de os programas de pós-graduação (PPGs) cada vez mais se orientarem de forma estratégica com maior foco em seus resultados a partir da avaliação do impacto social de seus programas, tema a ser melhor abordado na seção seguinte deste estudo. Apesar das mudanças, Silva, Anielson (2019) alerta que o produtivismo ainda continuará a ser disseminado na pós-graduação do país, uma vez que as relações institucionais ainda seguirão a

lógica da pressão por resultados vigentes no modelo de capitalismo acadêmico (BERNARDO, M. H., 2014):

Em suma, o produtivismo acadêmico vem sendo pesquisado, denunciado, causa desconforto e provoca piadas. Em voz uníssona, nas abordagens nacionais e internacionais, o capitalismo está no banco dos réus – cada vez mais adjetivado: ‘capitalismo acadêmico’. (MACHADO; BIANCHETTI, 2011, p. 245)

Machado e Bianchetti (2011) ainda alertam que, apesar de tantas críticas contra o produtivismo e suas consequências danosas para a produção de conhecimento e para a vida dos pesquisadores, existe uma certa acomodação entre eles, uma vez que há uma aceitação da realidade cotidiana e uma certa naturalização de tais pressões dadas suas constâncias. “E isso é tolerado em parte porque o produtivismo é conveniente a quem se adapta ao jogo pela competência”. (GODOI; XAVIER, 2012, p. 463) Alvesson e Sandberg (2016) também chamam a atenção para o cuidado dos pesquisadores em cultivar ativamente seus posicionamentos acadêmicos mais críticos ao desenvolverem suas pesquisas de modo a se comprometerem com debates e reflexões sobre os propósitos de suas pesquisas e de que forma podem produzir teorias mais influentes.

A produção de conhecimento, portanto, é um processo resultante de amadurecimento intelectual e, assim sendo, sinônimo do próprio desenvolvimento do conhecimento enquanto área do saber. Como produtora de conhecimento, a academia precisa rever os caminhos que está trilhando e refletir acerca de novas maneiras de se estruturar de modo a levarem em conta suas particularidades e sua finalidade social. A intelectualidade de modo amplo, portanto, está em xeque e tal crise requer reflexões acerca de seu papel social. (ALCADIPANI, 2011b)

## 2.2 O DEBATE SOBRE RELEVÂNCIA E IMPACTO SOCIAL DA PESQUISA

Como foi apresentado na seção anterior, há uma crescente preocupação de que a Ciência da Administração produza conhecimentos significativos por meio de pesquisas mais relevantes. Apesar de alguns possíveis caminhos de se ampliar a relevância venham sendo debatidos na literatura, existe um desafio primeiro de se conceituar o seria a “relevância” de uma pesquisa acadêmica? Sabe-se que este é



um conceito complexo, amplo, inespecífico e que pode ser passível de múltiplos significados (NICOLAI; SEIDL, 2010). Por conta desse amplo espectro de interpretações, este debate torna-se particularmente desafiador.

A discussão sobre o propósito das pesquisas científicas são o cerne do debate sobre relevância em qualquer área do conhecimento, porém diferente das ciências naturais, as ciências sociais possuem relação de mão dupla com a prática (GIDDENS, 1987). Assim sendo, observa-se uma necessidade de a Ciência Social Aplicada da Administração compreender, de maneiras cada vez mais claras, a aplicabilidade de seus estudos (ALPERSTEDT; ANDION, 2017; FISCHER; NICOLINI; SILVA, 2005; NICOLAI; SEIDL, 2010). Diante do contexto apresentado, a relevância da pesquisa acadêmica está presente em diversos estudos os quais apresentam seu conceito de modo a se aproxima do que se entende por: “importância”; “significado” e “propósito”. (ALVESSON; SANDBERG, 2016; HODGKINSON; ROUSSEAU, 2009; HUFF 2000; RYNES *et al.*, 2001; VAN DE VEN, 2006).

A ciência da Administração, em seu caminho de produção de conhecimento, utilizou-se, por muito tempo, de um modelo simplista baseado em “*input-output*”, ou seja, “o gerencialismo se propõe como a solução para a minimização dos *inputs* e a maximização dos *outputs*” (ALCADIPANI, 2011a, p. 345). Com base em reivindicações de estudiosos da Administração, porém, há a necessidade de se ampliar o foco desta ciência a fim de a análise e resolução de problemas passe a ser vista como sendo fruto de construções de um dado contexto social particular muito mais complexo e desafiador.

Tendo em vista que o comportamento de um gestor giraria em torno da tomada de decisão, Gulati (2007) apresenta que a “relevância é a relação com qualquer assunto em questão” ou a “aplicabilidade social e prática” de algo. Nicolai e Seidl (2010), por sua vez, apresentam em seus estudos o conceito de “Relevância prática” da ciência da Administração, sendo ela o impacto da ciência da gestão na tomada das decisões gerenciais. Dessa maneira, é comum entre a literatura escassa que problematiza o tema, se pensar em relevância dentro das ciências da Administração, esta já seria considerada sinônimo de “Relevância Prática”, ou seja, inerente a própria razão de ser da ciência social aplicada (NICOLAI; SEIDL, 2010).

“Rigor” pode ser definido como “precisão estrita, exatidão” (GULATI, 2007, p.775) e, no campo da Administração, há um debate entre a interdependência do rigor

e da relevância da produção científica e há quem considere ambos como conceitos distintos e opostos. Os primeiros registros deste debate foram apresentados na literatura entre as décadas de 1950 e 1960 ao sugerirem que a pesquisa em Administração aspirava ser relevante à custa do rigor observado em outras ciências sociais (GULATI, 2007, p. 776) (**tradução nossa**). De modo complementar, Bartunek e Rynes (2014) (**tradução nossa**) afirmam que o rigor e a relevância do profissional seriam quase mutuamente exclusivos e dar valor excessivo à relevância denigre os acadêmicos, os quais não focam na relevância tanto quanto no rigor.

A partir desta constatação, foi iniciado um movimento em busca por investigações mais rigorosas e metodologicamente sofisticadas. Em paralelo a esta “corrida” por rigor, surgem alertas para a busca de um equilíbrio entre rigor e relevância com o objetivo de a relevância não ser negligenciada (GULATI, 2007). As décadas de 1970 e 1980, segundo Gulati (2007), estiveram oscilando entre os dois polos, porém, a própria polarização entre os temas é irônica, uma vez que tanto rigor quanto relevância são multidimensionais e ambas as vertentes representam bases sólidas para a gestão moderna, na qual rigor e relevância necessitam de laços fortes entre teoria e aplicabilidade.

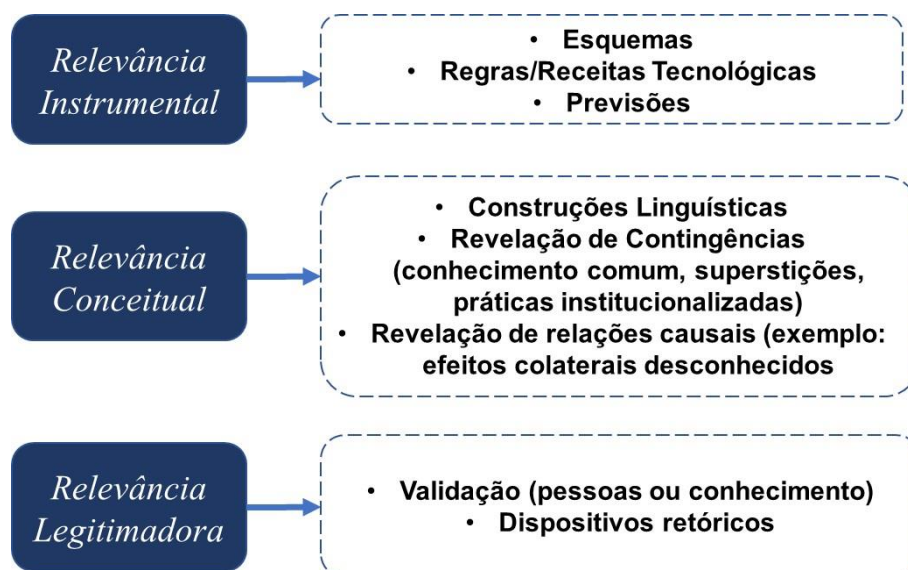
Após os anos 1990, houve um aumento da necessidade de se ampliar a relevância das pesquisas em gestão, ou seja, àquela em que o gestor poderia se basear na tomada de decisões, bem como a manutenção da “respeitabilidade acadêmica por meio da combinação entre rigor e relevância ao produzir pesquisas interessantes, relevantes globalmente, integrativas e com rigor.” (ADLER; HARZING, 2009, p. 73) Dessa forma, existe, atualmente, um certo consenso acerca da necessidade de combinação entre rigor e relevância científica (GULATI, 2007; HODGKINSON; ROUSSEAU, 2009;), sendo assim, o rigor é tema relacionado aos debates acerca da relevância.

A partir do debate entre os estudiosos acerca de como ampliar a relevância da pesquisa, Nicolai e Seidl (2010) analisaram periódicos reconhecidos internacionalmente com o objetivo de verificar quais formas de relevância podem ser esperadas enquanto frutos da ciência da Administração dentro do contexto mundial. É importante salientar que, tendo em vista as dificuldades em encontrar periódicos de impacto internacional que enfatizassem o tema da “relevância prática” de maneira satisfatória, seus estudos basearam-se apenas em revistas estadunidenses e

britânicas de Administração fundamentadas majoritariamente em um paradigma positivista. Tal cenário sugere uma ausência de literatura, a qual abarque este tema de forma reflexiva sob a ótica de outros paradigmas. Outra característica acerca das descobertas de suas pesquisas é a contradição entre o discurso recorrente de estudiosos da Administração acerca da busca da relevância frente à real discussão acerca como sanar a “lacuna da relevância”, uma vez que ambos os temas se misturam ao longo dos estudos de forma difusa. (NICOLAI; SEIDL, 2010).

Com base no conceito de Ciência adotado em seus estudos, Nicolai e Seidl (2010) conceituam o “rigor” da pesquisa como um conjunto de normas e regras dentro do sistema científico as quais definem quais tipos de comunicações podem ser utilizadas em meio acadêmico. Por outro lado, há um perigo da Ciência Administrativa em estabelecer regras padronizadas para as funções gerenciais, sendo que, para Nicolai e Seidl (2010), tais soluções padronizadas estariam originalmente destinadas ao fracasso, uma vez que para a criação de conhecimento com “Relevância prática” em gestão não se pode ignorar diferenças entre empresas de diferentes setores, ramos, países, contextos, ciclos de vida, etc.

Nicolai e Seidl (2010) complementam sua compreensão sobre relevância com a distinção que faz Rich (1977) entre “conhecimento para a compreensão” e “conhecimento para ação”, ou seja, o primeiro teria apenas uma utilização cognitiva e o segundo uma instrumental mais direta. Haveria ainda uma espécie de “relevância legitimadora” a qual é resultado da utilização dos conhecimentos para legitimar decisões e suas ações para colocá-las em prática. Dessa maneira, existiriam três tipos de relevâncias conforme figura abaixo:

**Figura 3 - Tipos de Relevância**

Fonte: Adaptado de Nicolai e Seidl (2010, p. 1266) (tradução nossa).

O conceito de “Legitimidade” foi incluído ao debate sobre rigor-relevância por Flickinger e outros (2013) ao investigarem como o rigor, a relevância e a legitimidade se relacionariam com a disseminação de conhecimento de um campo de pesquisa. Tal legitimidade afetaria o impacto social que eles geram na comunidade das pesquisas, pois há uma necessidade de os autores conferirem legitimidade aos seus estudos e isso é ponto central para ajudar a entender melhor o debate entre rigor e relevância.

Flickinger e outros (2013) constroem seus argumentos apresentando a quantidade de citações de um artigo como medida de sua legitimidade. Tal estratégia consiste em uma tentativa de se mensurar o impacto de artigos relacionando-os aos seus níveis de aceitação. Esses autores afirmam que o rigor de um estudo aumenta a sua legitimidade reafirmando a sugestão de que o rigor, além de ser a medida mais forte de qualidade acadêmica, é o fator mais decisivo utilizado pela comunidade científica para a avaliação de uma pesquisa. Sendo assim, a relevância teria apenas uma pequena influência no grau de legitimidade da produção buscada por seus autores. Tais resultados dialogam com a corrente de pensamento na qual afirma que a qualidade acadêmica e relevância gerencial não poderiam ser alcançadas simultaneamente (BARTUNEK; RYNES, 2014).

Apesar de os conceitos estarem de certo modo relacionados, Kieser e Leiner (2011) alertam para a necessidade de o discurso sobre a relevância extrapolar o ambiente acadêmico e de fato levar em conta a visão dos praticantes de gestão, uma vez que eles não estão tendo acesso aos resultados das pesquisas devido aos acadêmicos e seus discursos autorreferenciais sobre relevância. (KIESER; LEINER, 2011, p. 893) (**tradução nossa**) Hodgkinson e Rousseau (2009), em contrapartida discordam desse bloqueio e afirmam que pesquisas colaborativas entre acadêmicos e profissionais já vêm sendo realizadas e possuem maior relevância.

Kieser e Leiner (2011) então questionam se, de fato, os resultados apresentados, originados dessas pesquisas colaborativas, foram implementados na prática. Afirmando que o simples fato de a pesquisa ter sido colaborativa não a torna automaticamente relevante, os autores defendem que é necessário um esforço em aplicar conhecimentos de gestão científica para solucionar problemas e dessa maneira, seria possível descobrir mais sobre relevância.

Dessa maneira, apesar da existência de uma interrelação entre a “relevância prática” e o rigor científico, deve-se manter em mente o fato de a Ciência da Administração ser primordialmente social. Mintzberg (2004) afirma que ela é caracterizada por um pluralismo de teorias ou paradigmas incomensuráveis os quais lidam com problemas complexos. Gulati (2007) alerta ainda que esse debate entre os estudiosos existe desde longa data e é amplamente construído. Tal pluralismo de teorias e paradigmas apresenta-se como fator problemático ao alcance dessa aplicabilidade social (GULATI, 2007), uma vez que tais instrumentos não seriam capazes de abarcar tamanha complexidade no processo de tomada de decisão.

Apesar das discordâncias, Hodgkinson e Rousseau (2009) e Kieser e Leiner (2011) estão alinhados quanto ao fato de que “o corpo de conhecimento produzido por cientistas da Administração deve conter conhecimento rigoroso e relevante”. (KIESER; LEINER, 2011, p. 895) (**tradução nossa**) Gulati (2007), propõe, portanto, um modelo normativo de pesquisa gerencial que superaria a divisão artificial entre rigor-relevância. A ideia é que se alcance um nível onde a oposição entre rigor e relevância seja esquecida e ambos coexistam, pois, “se pudermos ver o rigor e a relevância como resultados para ser maximizados simultaneamente, podemos mais ativamente buscar a verdadeira sinergia” (GULATI, 2007, p. 779) (**tradução nossa**),

sinergia esta que se apresenta como o caminho para elevar a qualidade das pesquisas.

Ao se preencher esta lacuna rigor-relevância, abrir-se-iam portas para modelos de pesquisas verdadeiramente coletivos, as quais teriam a relevância e o rigor como potencializadores de seus impactos sociais capazes de ampliar a qualidade das práticas de gestão. Na mesma linha, Bartunek e Rynes (2014) defendem o desenvolvimento mais formal de uma abordagem de pesquisa atrelado ao “Modo 2” de produção de conhecimento, uma vez que este seria o modelo no qual a relevância e o rigor são ambos desenhados para serem ampliados.

A partir de tal cenário sobre a busca da relevância da pesquisa em gestão, torna-se importante tentar diferenciar a “Ciência da Administração” da “Administração prática”. A “ciência da Administração” seria aquela responsável por fazer com que cientistas ampliem suas compreensões acerca de seus contextos científicos. É a aplicação desses conhecimentos por gestores, por sua vez, que configuraria a “Administração prática”, a qual é voltada cada vez mais para um viés técnico instrumental e tem o objetivo prático de ser aplicada sem a necessidade de se compreender os contextos teóricos de suas origens, diferentes daqueles da ciência da Administração. (NICOLAI; SEIDL 2010)

A demanda por tais conhecimentos técnicos para a Administração condiz com a busca por um modelo de “relevância instrumental” com origens tradicionais nas engenharias (VAN DE VEN; JHONSON, 2006). Ao trazê-las como exemplos de sucesso, há um enfoque nas ferramentas em detrimento dos conceitos, uma vez que tal abordagem é mais atraente para os cientistas da Administração tendo em vista a própria necessidade de eles reconhecerem sua própria identidade enquanto cientistas sociais aplicados. Outro fator que explica tal enfoque instrumental é a capacidade de os seus resultados serem mais simples de mensurar se comparados aos resultados conceituais dos conhecimentos científicos.

Van de Ven e Jhonson (2006) chamam a atenção ainda para a necessidade de se estabelecerem distintos critérios de rigor e relevância que se apliquem aos conhecimentos científicos e aos práticos, uma vez que seus contextos, processos e propósitos são diferentes. Para os autores, a relevância de cada tipo de conhecimento deve ser avaliada em termos de quão bem ela é capaz de abordar cada situação problema ou a questão para a qual foi criada, sendo sugerido, portanto, que a

relevância é uma questão de grau. Utilizando como base Rescher (2000), Van de Ven e Jhonson (2006) explicam que a relevância de algum conhecimento para uma certa situação problemática pode envolver todas ou algumas das seguintes etapas: descrição do problema, o que ele é, como aconteceu; explicação dos fatos e seus porquês; previsão, ou seja, definir meios e metas para alcançar expectativas e por fim o controle, que serve para intervir de forma eficaz na situação problema a fim de garantir sua resolução.

Apesar de a busca por este “conhecimento instrumental” existir e vir ganhando cada vez mais força no contexto dos estudos da gestão, ela não leva necessariamente diretamente à relevância. Nicolai e Seidl (2010) frisam que as formas conceituais da relevância exigem atenção, uma vez que, pressupõe um processo de mútuo aprendizado e coprodução de conhecimento entre cientistas e profissionais. Embora necessário, o debate sobre a relevância conceitual requer estudos que discutam as formas de viabilizar esse processo dialético “e maneiras confiáveis de avaliar contribuições acadêmicas podem ser desenvolvidas”. (ADLER; HARZING, 2009, p. 74) **(tradução nossa)**

Mintzberg (2004) apontou ainda a necessidade de se pensar, sondar e problematizar o que de fato os profissionais consideram como “relevância”. De acordo com Adler e Harzing (2009), a rede global de instituições como a *Academy of Management*, por exemplo, juntamente com a comunidade de acadêmicos mundial, cada vez mais, vêm sendo estimuladas a “inovar e projetar maneiras mais confiáveis e válidas de avaliar contribuições que realmente promovam o avanço do conhecimento relevante do século XXI.” (ADLER; HARZING, 2009, p. 72) **(tradução nossa)**

Seria necessário, portanto, de acordo com Nicolai e Seidl (2010), uma mudança de foco das formas meramente instrumentais para as conceituais acerca da relevância, fazendo com que haja uma mudança na produção de conhecimento administrativo, ou seja, ampliação de observações ricas ao invés de simplificações, pensamentos fora das regras pré-estabelecidas. Os autores também alertam para a necessidade de aperfeiçoamento do debate da relevância como tópico de pesquisa em si, e, não só o tratar como um tópico raso dentro de outros estudos. Tal abordagem sanaria a inconsistência entre a busca incessante por “relevância” e a escassez de estudos sobre o tema (FLICKINGER *et al.*, 2013).

A partir do que foi trazido, Willmott (2012) alerta que é necessário reimaginar o que é a relevância como uma forma de pesquisa de impacto engajada. Juntas, suas ideias se complementam para fornecer ricas possibilidades de pesquisa socialmente útil. Para o autor, impacto e relevância são apresentados como sinônimos e podem ser atingidos por meio de um conhecimento situado<sup>15</sup>, ou seja, uma pesquisa engajada capaz de construir utilidade social da pesquisa, ou seja, uma maneira de pesquisar de forma dialógica, capaz de construir sentido por meio de um processo de reflexividade compartilhada.

De modo complementar ao debate acerca da relevância da pesquisa, Abrahamson, Berkowitz e Dumez (2016) apresentam o conceito de “não performatividade” ou seja, quando uma ciência e seus dispositivos não transformam o mundo fora da academia. Dessa maneira, a “não performatividade” não se apresenta como sinônimo de irrelevância, e, sim, de relevância que não transborda para o mundo prático. Os autores alertam para a necessidade de se ampliar o foco da performatividade, o qual privilegia estudos com foco no quantitativo, por exemplo, em detrimento de outras ciências presentes nas Escolas de Negócios de modo a exercer resistência a um poder imperialista que busca colonizar outras ciências sociais.

Os principais desafios da proposta de criação de conhecimento apresentada acima giram em torno da necessidade de se manter o rigor da pesquisa, porém os autores afirmam que é possível realizar estudos socialmente úteis e rigorosos por meio da utilização de métodos de coleta e análise de dados consistentes com o que demanda a academia (CUNLIFFE; SCARATTI, 2017). Tal processo se dá entre pesquisadores e profissionais e estão situados socialmente levando em conta aspectos teóricos e práticos. Dessa maneira, é possível enxergar inúmeras oportunidades de uma pesquisa engajada proporcionar o desenvolvimento de novas metodologias capazes de gerar conhecimento crítico, transferível e socialmente útil. A

---

<sup>15</sup> Conhecimento situado pode ser amplamente definido como conhecimento incorporado dentro de um contexto social, histórico, cultural e político tempo e lugar que reflete características contextuais e situações vividas. É baseado na premissa de que nós (acadêmicos e profissionais) possuímos experiência, conhecimento tácito e explícito sobre nossa experiência vivida contextualizada que precisa ser surgido e foi compreendido (Polanyi, 1966), e engloba um "saber de dentro" que é continuamente (re) formado à medida que experimentamos e lidamos com situações (SHOTTER, 2010a *apud* CUNLIFFE; SCARATTI, 2017, p.30)



pesquisa engajada e seus métodos, portanto, devem ser cada vez mais incorporados aos currículos dos programas de pós-graduação como um caminho na busca pelo impacto na pesquisa.

### **2.2.1 Impacto social: uma discussão cada vez mais significativa**

Entre os anos 1940 e 1960, são registradas as primeiras discussões sobre impacto social da pesquisa em Administração, as quais têm suas origens no debate sobre rigor e relevância do campo das engenharias (SOUZA; WOOD JR., 2016). A partir de então, o impacto social da pesquisa em Administração vem sendo fruto crescente de estudos tendo como um dos seus marcos teóricos a publicação do relatório "*Science, the Endless Frontier*" (BUSH, 1945), o qual é pioneiro em afirmar que a ciência deve ter como principal objetivo atender às necessidades da população. Nas décadas seguintes, de acordo com Souza e Wood Jr. (2016), travaram-se outros debates acerca de tipos de pesquisa: básica ou aplicada, pesquisa acadêmica e prática gerencial, quais seriam os papéis das Escolas de Negócios e a preocupação acerca da aplicação dos conhecimentos em Administração, até mesmo do campo se reconhecendo como ciência (FISHER; NICOLLINI; SILVA, 2005).

Embora já existente, foi a partir dos anos 1990 que o debate sobre o impacto social da pesquisa em Administração de fato ganha destaque à luz de uma corrente de pensamento da nova produção do conhecimento proposta por Gibbons e outros, (1994) e é abordada por Souza e Wood Jr. (2016) e Guimarães, Lima e Wood Jr. (2013) em seus estudos como fundamental para lançar as bases para as discussões sobre impacto social. Como visto anteriormente, esse novo Modo 2<sup>16</sup> de produção de conhecimento tece críticas ao modelo tradicional (Modo 1), o qual prioriza quantitativamente a publicação em periódicos de renome com alto "índice de impacto" e propõe um modo alternativo de produção que se preocupe com a utilização social do conhecimento enfatizando assim o conceito de relevância.

Diante de tal diversidade temática relacionada ao impacto social da pesquisa em Administração, Souza e Wood Jr. (2016) definiram oito subgrupos temáticos que se inter-relacionam, quais sejam: o modo 1/modo 2 de produção do conhecimento, colaboração universidade-indústria-governo, utilização do conhecimento, geração do conhecimento, pesquisa básica versus aplicada, papel das escolas de negócio,

---

<sup>16</sup> Conceito mais detalhado na p. 14 do presente estudo.

colaboração pesquisador-praticante, além de sua origem no debate entre rigor e relevância. Apesar de realizarem esforços em classificar tais subgrupos, é necessário ressaltar que tal classificação é meramente didática, fluida e expressa um esforço em entender as nuances do conceito maior sobre impacto social da pesquisa.

Cunliffe e Scaratti (2017) somam à discussão o pensamento de que o impacto vem sendo abordado como uma questão de transferência de conhecimentos, de como traduzir a teoria acadêmica para o mundo prático dos negócios, ou seja, “é preciso redefinir o impacto como ‘utilidade social’” (CUNLIFFE; SCARATTI, 2017, p.31) **(tradução nossa)**. Para que isso aconteça, é preciso que haja uma mudança significativa no que é estudado e como é estudado de modo a proporcionar transformações em práticas institucionais e acadêmicas.

Abrahamson, Berkowitz e Dumez (2016) também trazem em seus estudos o fato de a pesquisa fruto das Escolas de Negócios virem sofrendo críticas cada vez mais violentas no que diz respeito à sua falta de relevância, uma vez que, apesar de muitas vezes rigorosa, oferece poucos benefícios práticos; ou seja, segundo esses autores, as pesquisas não ajudariam a entender e possivelmente prever a realidade, nem a construir melhores negócios ou mesmo orientar escolhas sociais (NICOLAI; SEIDL, 2010). Dessa maneira, o impacto das pesquisas realizadas nas Escolas de Negócio, para Pfeffer e Fong (2002) e ratificado por Abrahamson, Berkowitz e Dumez (2016), parece aquém do necessário. Os autores chegaram a essa conclusão levando em conta diversos critérios, sendo um deles um comparativo entre pesquisas realizadas dentro e fora do ambiente acadêmico. Ao questionarem se a pesquisa acadêmica em Administração é relevante, os termos “impacto” e “relevância” foram apresentados como sinônimos sem, portanto, se fazer nenhuma distinção conceitual entre eles (BARTUNEK; RYNES, 2014).

Diante da necessidade de entender os motivos para a não efetivação desses impactos pelas Escolas de Negócios, Alvesson e Sandberg (2016), identificam três forças motrizes causadoras desta realidade, são elas as condições institucionais, normas profissionais e as próprias construções de identidade dos pesquisadores. No que diz respeito às condições institucionais (Governos, Escolas de Administração, Universidades, Empresas) os autores alertam para seus papéis relevantes no que tange a criação de políticas internas as quais regulam a condução das pesquisas. Em um mundo onde está difícil julgar qualidade e contribuição de trabalhos científicos, o

estabelecimento de procedimentos e padrões claros são tranquilizadores (Huff, 2000). O número de artigos publicados é um dos indicadores mais utilizados ao redor do mundo (ALVESSON; SANDBERG, 2016). “Isto significa que praticamente a única realização que importa para muitas escolas de Administração hoje em dia é a publicação em periódicos listados nos primeiros lugares da classificação” (ALVESSON; SANDBERG, 2016, p.20).

As normas profissionais estabelecidas dentro do campo da Administração, segundo Alvesson e Sandberg (2016), são ditadas por periódicos de renome e seus respectivos editores, ou seja, são eles que determinam de que forma as pesquisas devem ser conduzidas para serem publicadas. Nesse contexto, tem-se o forte estímulo à produção de pesquisas incrementais, as quais irão produzir contribuições complementares e pequenos ajustes às teorias já existentes. Sendo assim, como visto anteriormente, as pesquisas de identificação de lacunas são encorajadas por uma crescente tendência de especialização dos pesquisadores em certos temas restritos e bem dominados. Dessa forma, os pesquisadores tornar-se-iam cada vez mais limitados e incapazes de formular questões “mais fundamentais e céticas que possam encorajar novos pensamentos a respeito do objeto em questão.” (ALVESSON; SANDBERG, 2016, p.23).

A partir do que foi apresentado, os autores entendem que as três forças combinadas causam um sistema fechado, engessado e difícil de o pesquisador se desvencilhar. Dessa forma, Alvesson e Sandberg (2016) lançam a reflexão de que os próprios pesquisadores exercem um controle combinado entre eles de forma voluntária, ou seja, há uma retroalimentação de regras estabelecidas e subjugadas de pesquisadores para pesquisadores:

Afinal, quem está produzindo os textos de pesquisa? Quem está dando o *feedback* e as recomendações e decisões sobre quais artigos e livros devem ser publicados e como textos de pesquisa devem parecer? Todos nós fazemos isso. Como pesquisadores, comandamos nossas próprias revistas. E, como um grupo, controlamos as normas para a boa pesquisa e, portanto, a um grau considerável, determinamos, nos inclinamos, e traduzimos como os governos e outras políticas das instituições influenciam a prática de pesquisa. (ALVESSON; SANDBERG, 2016, p.29)

Abrahamson, Berkowitz e Dumez (2016) procuram desenvolver novos olhares sob o debate da relevância, os quais irão analisar o tema sob a perspectiva não apenas econômica, como também do campo da Gestão. Eles, ao analisarem os estudos de Michel Callon (2007), argumentam que não só o campo da Economia Financeira pode ser performativo, ou seja, influenciar e impactar o mundo dos negócios fora da Academia. As pesquisas em gestão também podem ser performativas aos transcenderem a visão limitada de que elas existem apenas para maximizar a eficiência. É preciso, portanto, incluir em seus objetivos a busca de estabilidade e justiça social promovendo impacto social equilibrando os interesses do mundo dos negócios e os interesses sociais (ABRAHAMSON; BERKOWITZ; DUMEZ, 2016).

Como visto na seção anterior, a discussão entre teoria e prática, rigor e relevância já são temas de debates antigos, porém, há um direcionamento de foco desses estudos para o tema do impacto social da pesquisa. Tais tendências vêm sendo estimuladas internacionalmente em sua maioria por britânicos e estadunidenses ao tratarem de temas como: “Quais impactos da pesquisa?”, “Qual sua natureza?”, “Quais meios para atingir o impacto social?” e “Como fazer pesquisa que impacte?” em seus periódicos de renome na área de Administração (CUNLIFFE; SCARATTI, 2017).

Em seus estudos, Souza e Wood Jr. (2016), ao fazerem um levantamento acerca do que existe na literatura acerca do impacto social da pesquisa em Administração no Brasil, constata a existência de diferentes lógicas e perspectivas, entretanto, assim como o que acontece com a “Relevância”, poucas pesquisas dedicam-se em analisar a literatura sobre o impacto social da pesquisa em Administração. O debate, no país, vem sendo construído por reflexões críticas sobre a mensuração, qualidade da produção científica e o fenômeno produtivista. Tal diversidade de pesquisas e abordagens, segundo os autores, sugerem que o campo do impacto social da pesquisa em Administração ainda se encontra em desenvolvimento.

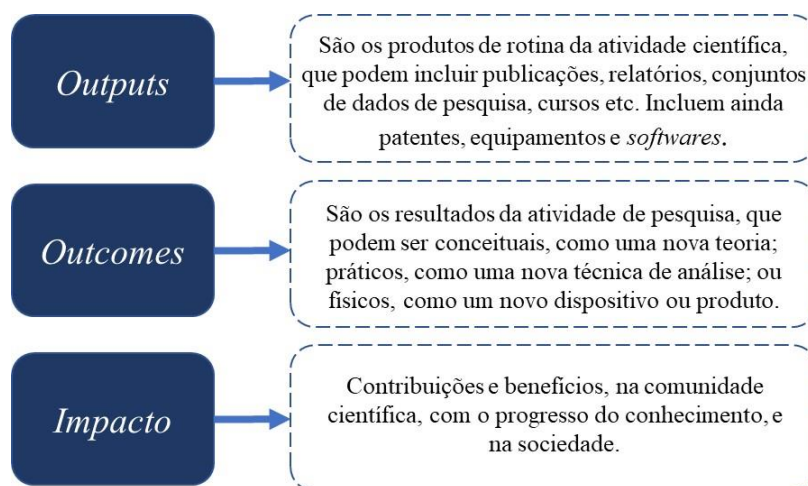
Diante do exposto, apesar de existirem diversos esforços em entender e conceituar impacto social da pesquisa, não há ainda um consenso dos autores em relação ao tema, embora grande parte deles (ALVESSON; SANDBERG, 2016; COMISSÃO EUROPEIA, 2010; GUIMARÃES; LIMA; WOOD JR., 2013; GUISSADO;

CABRERA;CORTÉS, 2010; RATZ *et al.*, 2016; SOUZA; WOOD JR., 2016) reconheça sua relevância e necessidade de colocá-lo em prática. A partir de tal cenário, Guimarães, Lima e Wood Jr. (2013) esforçam-se em propor uma definição de impacto social da produção acadêmica:

Considerando tais subsídios, propõe-se definir impacto social como ‘uma influência ou benefício, realizado ou esperado, dos resultados de uma pesquisa, dentro da comunidade acadêmica em si ou na sociedade em geral’. A definição específica do termo ‘social’ envolvido no conceito deve ser feita de acordo com a unidade de análise e o uso específico a ser feito da medição. É preciso escolher os aspectos sociais sobre os quais irá se concentrar o foco analítico. (GUIMARÃES; LIMA; WOOD JR., 2013, p. 03)

Enfatiza-se, portanto, alinhado com o que pensa Chauí (2003), que a realidade universitária deve estar conectada às demandas sociais, sendo assim: “A ideia que fundamenta o conceito de impacto social é a de apropriação e utilização do conhecimento pela sociedade” (GUIMARÃES; LIMA; WOOD JR., 2013, p. 03). Guimarães, Lima e Wood Jr. (2013) afirmam que existe, entretanto, consenso na literatura sobre as seguintes definições:

**Figura 4 - Definições relacionadas a Impacto Social**



Fonte: Adaptado de Guimarães, Lima e Wood Jr. (2013, p.03).

Ratz e outros (2016) chamam a atenção para a relevância do impacto social no que diz respeito a resultados de pesquisa que não necessariamente revolucionem a sociedade como um todo, porém que causem algum efeito local transformador, além da necessidade de valorização devida para as pesquisas qualitativas, as quais sofrem com seu processo de legitimação frente às ciências duras, positivistas e lineares.

(AKTOUF, 2006; GUIMARÃES, LIMA e WOOD JR., 2013). Outro cuidado a ser tomado quando se trata do presente tema pode ser entendido na seguinte fala:

É relevante considerar que a maneira pela qual o conhecimento científico e seus artefatos são produzidos e utilizados varia significativamente entre as disciplinas. Em cada campo do conhecimento, existem mecanismos específicos que traduzem os resultados da pesquisa em impacto social. (GUIMARÃES; LIMA; WOOD JR., 2013, p.04)

Ao realizarem seus estudos sobre estudos organizacionais, Ratz e outros (2016) entrevistaram diversos estudiosos do campo e, de forma resumida, o impacto social foi conceituado como o processo de delinear e formalizar conhecimentos, uma vez que toda ciência de boa qualidade tem potencial de impacto social. Sendo assim, se um estudo é bem feito e voltado a temas que dizem respeito à sociedade de forma ampla, terão impacto. A partir do momento em que uma pesquisa auxilia na criação de metodologias, constrói instrumentos ou indica caminhos para abordar uma problemática social há o impacto social da pesquisa. O simples fato de se chamar a atenção para segmentos relevantes já é uma forma de impactar socialmente. O que fica claro é o caráter ainda subjetivo do tema bem como a dificuldade em chegar a um consenso sobre seu conceito, ou seja, de uma definição única e sólida do que se entende por “impacto social da pesquisa”, desse modo, os autores dividem conceitualmente o impacto em acadêmicos e práticos, conforme quadro a seguir:

**Figura 5** - Tipos de Impacto

IMPACTOS ACADÊMICOS	IMPACTOS PRÁTICOS
Geração e divulgação de conhecimento em <i>journals</i> , revistas acadêmicas e congressos	Serviço de consultoria para a organização pesquisada
Melhoria da qualidade das aulas	Geração de metodologias e instrumentos que auxiliem a realização/mensuração de processos
Conscientização e reflexão de todos os envolvidos da pesquisa	Conscientização e reflexão dos envolvidos
Mudança no próprio pesquisador e nos sujeitos pesquisados (entrevistados, participantes de grupos focais, etc.)	Formação de políticas e de se pensar os grandes problemas Brasileiros

Fonte: Adaptado de Ratz et al. (2016, p. 09).

O contexto descrito por Ratz e outros (2016) estimula reflexões críticas acerca das formas de medição da produção e avaliação dos cursos de pós-graduação em todo o mundo, sendo este um dos principais desafios sobre a temática (GUIMARÃES; LIMA; WOOD JR., 2013). Segundo Wood Jr. e Costa (2014), o trabalho de Gross e Gross (1927) foi pioneiro ao tratar o tema do impacto da produção científica, sendo as citações adotadas como primeiros indicadores de impacto. O impacto simplesmente passou a ser medido pela quantidade de citações dos artigos em outros trabalhos acadêmicos.

A partir dos anos 1960, Glänzel (2008) trazido por Wood Jr. e Costa (2014), argumenta que quanto mais difundido é um trabalho científico, maior sua qualidade. Sob esta lógica, a qualidade é medida através da aceitação de um trabalho por um número significativo de acadêmicos. Ao ser publicado, um estudo irá divulgar resultados de uma pesquisa e, conseqüentemente, estimular pesquisadores a avaliarem seus resultados. A partir do momento em que tais resultados são apresentados em outros trabalhos, eles o estariam reconhecendo como válido.

Tento em vista tais visões, pode-se argumentar que o simples aumento da quantidade da produção científica em certa área levaria ao aumento da sua qualidade e, conseqüentemente, aumentaria o acirramento entre o acesso aos periódicos com grande impacto melhorando cada vez mais o que é veiculado (WOOD JR.; COSTA, 2014). Porém, como já apresentado anteriormente, o aumento da quantidade de produção não significa necessariamente aumento da qualidade (ALACADIPANI, 2011a, 2011b, 2014). Alvesson e Sandberg (2016) complementam esclarecendo que há uma premissa equivocada de que a pesquisa, se for rigorosamente executada, por si só se torna interessante. Segundo os autores, é necessário, além do rigor, o ato de desafiar paradigmas teóricos estabelecidos, ou seja, de se pensar novas teorias as quais desafiem as suposições já existentes.

Vale ressaltar que, embora ambos estejam relacionados, não se deve confundir produtividade e impacto. Segundo Adler e Harzing (2009), ambas dimensões são distintas mesmo que se confundam ao realizarem tentativas de se mensurar o impacto social de determinado estudo. Wood Jr. e Costa (2014) alertam que, apesar da produção científica em Administração no Brasil ter crescido ao longo dos anos, a qualidade dessa produção, expressa pelo número de citações e quantidade de estudos publicados em periódicos de alto impacto, ainda se encontra distante das referências mundiais.

Não se pode deixar de entender, entretanto, como se deram as primeiras tentativas de se mensurar o impacto social. Foi também, a partir do modelo de produção alternativo proposto por Gibbons e outros (1994) que se passa a pensar em mensurar impacto. Segundo Guisado, Cabrera e Cortés (2010), a avaliação do impacto social da pesquisa é um processo decorrente do benefício social da atividade científica ao longo dos anos sendo este pensamento inicialmente apresentado em um relatório escrito por Vannevar Bush (1945), no qual defendia-se pela primeira vez documentada, em um determinado momento histórico e contexto social, que a ciência deve satisfazer as necessidades da população e que o Governo Americano deveria desenvolver o talento científico de sua juventude “Para que a ciência sirva como um fator poderoso em nosso bem-estar nacional, a pesquisa aplicada tanto no Governo quanto na indústria deve ser vigorosa.” (BUSH, 1945, p. 08)



A partir de então, a tendência foi considerar que o impacto social da pesquisa relaciona-se ao impacto econômico. Com isso, as medidas relacionadas ao impacto econômico dominaram por décadas o panorama da avaliação de impacto da pesquisa, ficando conhecidas como modelo linear. (GUIMARÃES, LIMA e WOOD JR., 2013, p.02)

Ou seja, a lógica empregada na época foi a seguinte: a expansão do conhecimento científico teria como resultado o desenvolvimento tecnológico, esse então seria responsável pelo aumento do bem-estar da sociedade por meio da criação de riqueza, sendo assim, o próprio financiamento da ciência por si mesmo já seria responsável pela criação de valor social uma vez que tecnologias seriam o fruto desses financiamentos (GUIMARÃES, LIMA e WOOD JR., 2013). Seria fácil então mensurar impacto ao ser reduzido ao simples cálculo de recursos humanos e econômicos. O modelo reducionista não demorou para ser considerado ineficiente para medição de impacto, uma vez que as relações entre ciências, economia e sociedade são muito mais complexas do que prevê o modelo linear, e, conseqüentemente, não refletia o cenário contemporâneo cada vez mais complexo já abordado anteriormente neste estudo.

A partir dos anos 2000, percebe-se que o avanço do conhecimento não implica necessariamente na criação de riqueza, sendo assim o bem-estar da sociedade ultrapassa o conceito de crescimento econômico. Desta forma, segundo Cerezo e Lujan (2002) e corroborado por Guimarães, Lima e Wood Jr. (2013), fez-se necessário criar indicadores complexos sensíveis às demandas vindas da sociedade. Ou seja, a avaliação de impacto social da pesquisa passa a ser vista como atividade multidimensional composta por múltiplas variáveis e, até o presente estudo, não foi consolidada e legitimada mundialmente uma única metodologia de avaliação (GUIMARÃES, LIMA e WOOD JR., 2013).

Apesar de ainda não existir nenhuma metodologia suficientemente complexa, pode-se argumentar, segundo Wood Jr. e Costa (2014), que a utilização de indicadores de impacto estimularia na realização de trabalhos com contribuições científicas mais substantivas e com enfoque em desenvolvimento. Observam-se esforços em implementar sistemas de medição do impacto social da pesquisa em diversos países, sendo alguns dos mais relevantes realizados por países como Reino Unido, Dinamarca, Alemanha, Holanda e por organizações como a Organização das

Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e outras instituições internacionais. Guimarães, Lima e Wood Jr. (2013) enxergam tais esforços tanto como exemplos positivos, como fontes importantes de lições para enfrentar possíveis desafios.

De modo geral, as principais características que podem ser observadas são a aplicação de sistemas de avaliação de pesquisas acadêmicas, criação de uma classificação de instituições em três dimensões: pesquisa, desenvolvimento de jovens pesquisadores e transferência de conhecimento para a sociedade e iniciativas das instituições de pesquisa com financiamento público para avaliar impacto (COMISSÃO EUROPEIA, 2010, p. 100).

A análise quantitativa de citações, como vimos, é um modelo amplamente utilizado, uma vez que servem de subsídio para criação de outros indicadores, a exemplo do fator de impacto (FI). O FI tem origem nos estudos de Eugene Garfield de 1999 e consolidou-se como principal métrica avaliativa do impacto da produção científica (RUIZ, GRECO; BRAILE, 2009; WOOD JR.; COSTA, 2014). No Brasil, é amplamente utilizado pelo Sistema Qualis da Capes com o objetivo de classificar periódicos científicos e, conseqüentemente, medir a qualidade da produção dos cursos de pós-graduação do país. Apesar da difusão, o indicador é criticado no que diz respeito a credibilidade de suas bases de dados e aos seus métodos de apuração. (RUIZ; GRECO; BRAILE, 2009; WOOD JR.; COSTA, 2014).

Um indicador alternativo ao FI seria, segundo Wood Jr. e Costa (2014), o índice H criado por Hirsch (2005) com o objetivo de mensuração da produção individual do pesquisador. Ele vem sendo adaptado para realizar análises mais amplas como a de grupos de pesquisa, periódicos por parte do pesquisador, das universidades e agências de fomento. O índice H incorpora medidas de quantidade e de qualidade das publicações sendo adotado por instituições da Austrália, Nova Zelândia e Reino Unido (LIMA; VELHO; FARIA, 2012) em diversas áreas do conhecimento.

No Brasil, Wood Jr. e Costa (2014) utilizaram o índice H para analisar programas de pós-graduação em Administração no país e, como resultado, constaram considerável diversidade entre os programas e pesquisadores sendo que apenas uma pequena parcela apresentou valores próximos àqueles considerados adequados pela literatura. Sendo assim, de acordo com o índice H, a maioria dos pesquisadores

analisados teria sua produção considera de baixo impacto. Vale ressaltar que é necessário cuidado ao realizar tais comparações pois os contextos brasileiros e internacionais são distintos assim como os de diferentes áreas do conhecimento.

O índice H também possui suas limitações sendo a principal delas a incapacidade em capturar o trabalho científico de forma ampliada no que diz respeito a aplicabilidade de transformações da realidade ou à disseminação do conhecimento. Apesar dos resultados obtidos em seus estudos, Wood Jr. e Costa (2014) chamam a atenção para o fato de que o índice H, sendo combinado a outros indicadores de impacto, seria útil no avanço das análises e aperfeiçoamentos dos programas de pós-graduação de Administração no país em busca do aumento de seus impactos na construção do conhecimento:

A Academia Brasileira de Administração ainda é um campo relativamente jovem. Como tal, encontra-se em processo de institucionalização e de consolidação. Estimular o autoconhecimento e a apreciação de novas perspectivas pode ser um meio eficaz para acelerar tal processo. (WOOD JR.; COSTA, 2014, p. 335)

Guisado, Cabrera e Cortes (2010) alertam para a intangibilidade do conhecimento e, por conseguinte, a dificuldade de sua mensuração em contextos sociais. Segundo os autores, a avaliação do impacto social demanda a análise de processos específicos como a divulgação, transferência, circulação e apropriação social do conhecimento por todos os atores do espectro social, além é claro de levar em conta as particularidades observadas em cada campo distinto de conhecimento e seus mecanismos de gerar impacto (GUIMARÃES; LIMA; WOOD JR., 2013).

Como visto ao tratarmos do produtivismo, a grande maioria dos rankings de pesquisa assume de forma equivocada que impacto de pesquisa pode ser baseado apenas em publicações nos principais periódicos mundiais. Adler e Harzing (2009) em seus estudos, chamam a atenção para a necessidade de se questionar as métricas as quais vem sendo utilizadas e sua real capacidade de se reconhecer com equidade e precisão pesquisas de fato significativas, as quais importariam mais para a sociedade. Sendo assim, para os autores, a partir da criação de novas abordagens para avaliação da qualidade de pesquisadores e universidades, é necessário sempre estar alerta para não se adotar caminhos reducionistas simplistas na utilização de métricas para contar publicações ou citações. Mais complexo e necessário seria, portanto, a resposta à seguinte pergunta: “o estudioso fez uma pergunta importante e

investigou de tal maneira que tenha potencial para promover a compreensão e o bem-estar da sociedade?” (ADLER; HARZING, 2009, p. 88) **(tradução nossa)**

O que mais pôde ser observado, ao longo das últimas décadas, foram esforços de órgãos públicos de financiamento em estabelecer indicadores de produção uma vez que os recursos investidos necessitavam ser traduzidos em valor social percebido (CEREZO; LUJAN, 2002; GUIMARÃES; LIMA; WOOD JR., 2013). A tentativa nacional mais recente pode ser considerada a da própria Capes, quando lança suas novas diretrizes de avaliação multidimensional dos cursos de pós-graduação no país a fim de incentivar que a pesquisa tenha maior impacto na sociedade (CORREIA, 2019; DA SILVA, 2019) uma vez que, de acordo com Bão (2019), nos dias atuais, o impacto social vem tendo menor visibilidade por não existirem até então indicadores claros que os mensurem e os tornem claros. Magnin e outros (2020) complementam, portanto, que “O impacto social tem sido mensurado no Brasil por indicadores indiretos como número de downloads de artigos, índice H, premiações de pesquisas científicas, formação de doutores.” (MAGNIN *et al.*, 2020, p. 07)

Alperstedt e Andion (2017), em seus estudos, alertam que o debate acerca do impacto social da pesquisa em Administração extrapola a medição de indicadores uma vez que demanda reflexões acerca das práticas de pesquisa e o fazer ciência em si. No Brasil, observa-se ainda uma certa urgência nesse sentido tendo em vista a crise institucional e de legitimidade enfrentadas pelo campo da Administração e seus mundos corporativos, públicos e sociais. Sendo assim, “Que a ciência da Administração faça sentido não é mais um luxo, é uma urgência!” (ALPERSTEDT; ANDION, 2017, p. 629) Sendo assim, de acordo com Da Silva (2019), mesmo com as mudanças propostas pela Capes, deve-se tomar cuidado com a continuidade do produtivismo acadêmico frente aos reais impactos percebidos pela sociedade:

Espera-se que as mudanças propostas pela Capes para a avaliação quadrienal em 2021 promovam reflexões na comunidade acadêmica, uma vez que a qualidade e o impacto presente na descrição de itens ligados aos quesitos formação e impacto na sociedade suscitam a valorização de ações qualitativas associadas a uma das dimensões fundamentais das políticas públicas de educação, que é a formação de futuros docentes, seu destino e atuação, e que precisa ser ressignificada no contexto da pós-graduação em Administração [...] (DA SILVA, 2019, p.06)

Diante do exposto, o histórico de avaliação da produção científica do Brasil é marcado por uma lógica em reproduzir, segundo Alcadipani (2017), cópias mal feitas anglo-saxãs que não trazem benefícios para nós mesmos (AKTOUF, 2006). Sendo assim, uma vez que possuímos consideráveis problemas sociais, políticos e econômicos deve-se adotar uma análise local que leve em conta nossas raízes históricas nacionais, criando assim, uma lógica própria de produção e avaliação de conhecimento. É necessário o estímulo à criação de “um espaço acadêmico próprio que lide com a nossa realidade e com os nossos problemas e que, acima de tudo, sirva como espaço de resistência ao modelo que está aí e que nos constrói, sempre, como inferiores” (ALCADIPANI, 2017, p. 411) sem perder de vista a busca por se construir uma trajetória internacional que permaneça fazendo sentido e dialogando com o local (SÁ *et al.*, 2018).

A partir de tal diagnóstico, podem ser adotadas diversas estratégias capazes de fomentar uma pesquisa mais construtiva e inovadora de modo a colocar os estudos sobre Administração de volta nos trilhos (ALVESSON; SANDBERG, 2016). Há a necessidade de se revisitar as políticas universitárias e das Escolas de Administração de modo a valorizar não só publicações em periódicos renomados, mas também em outros meios como livros, por exemplo; Reavaliar os curtos prazos de produção, de modo a fomentar um maior mergulho em profundidade sobre o que é estudado; Modificar a temporalidade das promoções dos pesquisadores de modo a enfatizar menos o critério quantitativo e mais a diversidade de temas pesquisados, variação dos meios de publicação, etc.; Promover oficinas de escritas criativas e inovadoras que tratem de questões culturais e de identidade; Além de fomentar o uso de metodologias alternativas para o desenvolvimento de teorias.

Uma dessas metodologias, de acordo com Alvesson e Sandberg (2016), é a da problematização a qual é responsável por produzir novas questões de pesquisa baseada em uma reflexão dialética familiar ao pesquisador que requer uma familiarização grande com o tema. Outra metodologia proposta é capaz de desafiar teorias dominantes por meio do uso do próprio material empírico para iniciar suas reflexões. Tal metodologia estimula o pesquisador a ver o material empírico como inspiração e parceiro de diálogo crítico, ou seja, uma espécie de guia para os próximos passos. Ambas metodologias, segundo os autores, buscam “desafiar os pressupostos dominantes e construções de material empírico, mais ênfase em interpretações

críticas e hermenêuticas, e alguma ousadia na luta contra o consenso.” (ALVESSON; SANDBERG, 2016, p.37) Dessa forma, talvez alcançar o objetivo primordial dos estudos em Administração, os quais sejam capazes de criar conhecimento original relevante para a sociedade e para as organizações.

Cunliffe (2020), ao estudar de forma reflexiva a pesquisa na área dos Estudos Organizacionais, questiona o papel dos pesquisadores frente a um mundo repleto de problemas político-sociais, como injustiça social, escândalos corporativos, etc. E tenta entender de que modo é possível o pesquisador se envolver proativamente nessas questões. Uma possível saída seria, justamente, ampliar a capacidade reflexiva dos pesquisadores universitários. Como reflexividade, portanto, o autor entende como o processo de questionamento tanto de esferas práticas, quanto política, por exemplo. Ou seja, seria uma capacidade de refinar criticamente suas estratégias intelectuais e práticas dentro e fora da academia “Assim sendo, a reflexão envolve aprender na e com a experiência, e fazer obtendo *insights* sobre nós mesmos.” (CUNLIFFE, 2020, p.65)

O papel deste pesquisador reflexivo, portanto, passa a ser de questionador daquilo que ele produz, ou seja, de que forma sua produção pode afetar os comportamentos, relacionamentos, quais suas ideias, qual a linguagem adequada e de quais maneiras se gerenciam organizações e conduzem suas pesquisas. Dessa forma, “portanto, precisamos aceitar a responsabilidade pelo que fazemos e dizemos” (CUNLIFFE, 2016; 2020). Existem diversas metodologias capazes, segundo o autor, de favorecer uma pesquisa reflexiva, sendo elas análise de narrativas ou a pesquisa-ação de modo a auxiliar o pesquisador na busca por explicações enriquecedoras, complexas e com alto potencial transformador capaz de atingir formas plurais de conhecimento. Dessa maneira, a reflexividade é capaz de fomentar o debate acerca do impacto da pesquisa e produção de conhecimento de forma abrangente.

Cunliffe (2020), ao trazer o discurso presidencial de Anne Tsui para a *Academy of Management* como exemplo, corrobora com sua ideia de que as Escola de Negócios vêm acentuando a lacuna enfrentada pelo mundo da pesquisa ao tentar unir teoria e prática, ou seja, há uma forte tendência de homogeneização dos trabalhos de forma geral, tendo em vista a necessidade de se publicar nas principais revistas estadunidenses. Dessa forma, há uma falta de criticidade, generalização, criação de teorias extremamente abstratas, restritas a protocolos específicos de escritas em

detrimento da produção de conhecimento capaz de lidar com contextos e problemas reais. (CUNLIFFE, 2018; 2020).

Alvesson e Sandberg (2016) propõem novas ideias a fim de fomentar a realização de pesquisas mais construtivas e inovadoras nos Estudos em Administração. Os autores afirmam que embora possa ser observado um crescimento de artigos publicados ao longo das últimas décadas acompanhado do acirramento da competição pela publicação, há, entre eles, escassez de estudos de alto impacto. Um dos principais motivos para este comportamento paradoxal, segundo eles, é a proliferação de pesquisa meramente identificadoras de lacunas, ou seja, esse tipo de pesquisa raramente dá frutos em teorias influentes servindo como proliferador de pesquisas desinteressantes e sem quaisquer influências.

Cunliffe e Scaratti (2017), em seus estudos, também se dedicam em entender como incorporar impacto na pesquisa em Administração a fim de gerar pesquisas socialmente úteis. Eles propõem um tipo de pesquisa engajada a qual baseia-se em um conhecimento situado dentro de um dado contexto e abrange a criação de sentidos dialógicos por meio de conversar colaborativas entre pesquisadores e praticantes, ou seja, mundo acadêmico e mundo prático.

Para os autores, o impacto e relevância podem ser incorporados à pesquisa por meio da relação entre pesquisadores e profissionais ao trabalharem juntos com o objetivo de resolverem alguma importante questão organizacional ou social. Esta metodologia engajada seria uma nova maneira de relacionar pesquisadores e participantes da pesquisa de modo a levar em conta aspectos mais subjetivos de suas vidas, ou seja, englobando experiências históricas, sociais e culturais e seus respectivos contextos. Dessa forma, a pesquisa deve ser situada, colaborativa interpretativa e fluida a fim de produzir “múltiplas formas de conhecimento situado relevante” (CUNLIFFE; SCARATTI, 2017, p.34).

### 3 METODOLOGIA

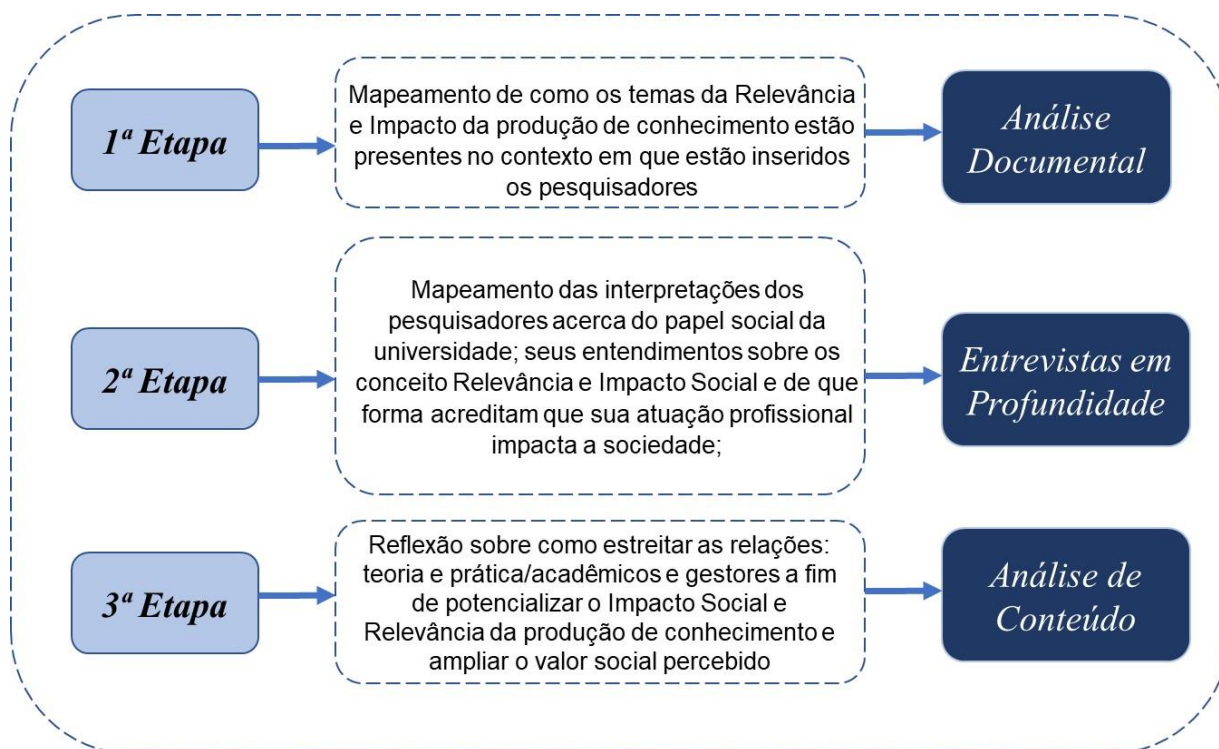
A presente pesquisa utiliza procedimentos e técnicas de natureza qualitativa e a unidade de análise são os pesquisadores dos programas acadêmicos de mestrado e doutorado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EUFBA). A escolha metodológica aconteceu tendo em vista o caráter subjetivo e relativo acerca das percepções individuais dos pesquisadores do NPGA sobre a relevância e impacto social de suas atividades de pesquisa para a sociedade, além de quais suas interpretações acerca do papel da universidade. Torna-se necessário, portanto, entender como eles se apropriam dos conceitos de relevância e impacto, como são percebidos e quais as suas implicações para a impactar positivamente a sociedade. Além da necessidade de se refletir sobre como estreitar as relações entre teoria e prática objetivando potencializar o valor social percebido da pesquisa em Administração.

Vale ressaltar que para realizar tal investigação, fez-se necessário identificar a presença dos temas da relevância e impacto social da produção de conhecimento universitário tanto em documentos oficiais do próprio NPGA, quanto em documentos norteadores elaborados pela principal instituição de regulamentação da pesquisa nacional (Capes) e pelo Ministério da Educação objetivando compreender de forma ampla o contexto no qual estes pesquisadores estão inseridos.

O caminho metodológico deste estudo pode ser dividido em três etapas conforme quadro a seguir. Vale ressaltar que cada uma dessas etapas está diretamente relacionada à técnica metodológica a ser utilizada para alcance dos objetivos apresentados em cada uma delas.



**Figura 6** - Desenho metodológico



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.1 Primeira etapa: Análise Documental

Nesta etapa, foi feita a análise documental de diferentes fontes relacionadas à produção científica nacional, a Capes, ao NPGA, à Escola de Administração e à Universidade Federal da Bahia. É importante ressaltar que, diferente da pesquisa bibliográfica, a Análise Documental “utilizará, em sua essência, documentos que não sofreram tratamento analítico, ou seja, não foram analisados ou sistematizados”. (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 57) E como “documento”, o presente estudo entende qualquer material de suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir para estudo, consulta ou prova. Inclui materiais impressos, manuscritos, registros audiovisuais e sonoros, imagens, entre outros. (ABNT, 2002; KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015)

A escolha da Análise Documental se deu por conta de seu importante papel no contexto da pesquisa qualitativa, uma vez que os documentos são uma fonte composta por um vasto conjunto de dados passíveis de investigação de análise

(SILVA, ALCIDES, 1973) ao serem organizados, isolados, reagrupados e interpretados segundo os objetivos da investigação proposta (PIMENTEL, 2001; ABREU, 2008; KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015). Dentre as vantagens desta técnica, destacam-se: o caráter estável e rico dos documentos, possibilitando sua utilização após longos períodos de tempo; a capacidade de consulta recorrente; o baixo custo financeiro de aplicabilidade; além da possibilidade múltipla de utilização para atender a diferentes objetivos (FLICK, 2009; KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015).

A partir do exposto, fez-se necessário compreender amplamente seus contextos de produção (FLICK, 2009). Sendo assim, o presente estudo utilizou de palavras-chaves na busca de documentos públicos disponíveis *online* nos sítios eletrônicos da Plataforma Sucupira, do Diário Oficial da União (Governo Federal subseção “Imprensa Nacional”), da Capes (Governo Federal subseção “Ministério da Educação”) e documentos internos do NPGA disponibilizados com autorização da coordenação via e-mail que pudessem ser relacionados ao atingimento dos objetivos geral e específicos deste estudo. As palavras-chaves utilizadas para busca foram: “impacto”; “impacto social”; “relevância”; “importância”; “indicador”; “avaliação” e “avaliação quadrienal”. Este foi um processo de garimpagem que foi fundamental para subsidiar o processo de categorização realizado nas etapas seguintes de análise.

A primeira fase da Análise documental foi realizada já durante a **formulação do problema de pesquisa** (CORSETTI, 2006; ABREU, 2008) e, a partir do problema, foi feita uma **avaliação preliminar** de cada documento de modo a situar o pesquisador acerca de seus contextos, autores, interesses, autenticidade e confiabilidade, natureza do texto e conceitos-chave (CECHINEL *et al.*, 2016). A avaliação preliminar foi composta por 52 documentos contemplando um recorte temporal entre 1984 e 2020 disponibilizados em plataformas *online* já citadas anteriormente nos mais diversos formatos conforme pode ser consultado em quadros nos anexos I, II e III deste estudo.

Dentre eles, foram analisados relatórios publicados em 2012 referentes à área de conhecimento número 27 da Capes, ou seja, àquela que compreende os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Turismo; Documentos encontrados referentes à avaliação quadrienal realizada pela Capes, a qual é responsável por classificar os programas de pós-graduação (mestrado profissional/mestrado

acadêmico/doutorado) em todo o país. A avaliação quadrienal, como o próprio nome sugere, é realizada por meio de comissões avaliativas divididas entre as áreas do conhecimento e rateiam os programas com notas entre 1 e 7; Documentos de distintas fontes. A exemplo de fichas dos cursos de pós-graduação da Escola de Administração da UFBA, versões dos Planos dos cursos, Ofícios publicados pela Capes, novas propostas de avaliação quadrienal e seus indicadores, entre outros. Os dados foram organizados em ordem cronológica conforme data de criação.

A terceira fase consistiu no **cruzamento e confronto das fontes escolhidas**, uma vez que tal processo foi responsável pela contextualização de fontes complementares, sendo, portanto, indispensável para processo de investigação documental, além de demandar do pesquisador cuidado, atenção, intuição e criatividade (COESETTI, 2006; CECHINEL *et al.*, 2016; FLICK, 2009). A análise documental realizada neste estudo levou em conta, de forma complementar, tanto o princípio da intensividade, o qual é responsável por orientar o pesquisador a extrair o máximo de conteúdo de um único documento, como o da extensividade, que preza pela capacidade de se extrair a essência de uma série de documentos, conforme salientam Silas e Alcides (1973). Vale ressaltar ainda que a presente pesquisa não priorizou determinado tipo documental em relação aos demais.

A partir dos 52 documentos previamente avaliados apresentados nos anexos I, II e III, **o pesquisador definiu o *corpus* documental** do presente estudo, ou seja, escolheu uma amostra representativa de todos os documentos de um tipo que se pretende investigar (FLICK, 2009; KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015; CECHINEL *et al.*, 2016). Sendo assim, o *corpus* deste estudo, portanto, consiste em 13 documentos significativos para fundamentar a demanda por Relevância e Impacto Social da produção de conhecimento universitário que podem influenciar, direta ou indiretamente, as atividades de pesquisa realizadas pelos pesquisadores do NPGA. O *corpus* está detalhado no quadro abaixo:

Figura 7- Corpus Documental

Corpus Documental					
Nº	Título	Data Criação	Fonte	Formato	Nº Páginas
1	PO- Proposta do Programa 28001010020P-3 / ADMINISTRAÇÃO / UFBA - 2012	2012	MEC/CAPES	PDF	15
2	Projeto Reformulação dos Cursos de Mestrado Acadêmico e Doutorado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração	2012	NPGA-UFBA	PDF	41
3	PORTARIA Nº 59, DE 21 DE MARÇO DE 2017	2017	MEC/CAPES	PDF	28
4	Relatório do Seminário de Meio Termo	2019	MEC/CAPES	PDF	36
5	Documento de Área Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	2019	MEC/CAPES	PDF	22
6	Anexo da Ficha de Avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo Orientações quanto ao registro de resultados e produções intelectuais	2019	MEC/CAPES	PDF	03
7	<b>Relatório do Qualis Periódicos</b> Área 27: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO	2019	MEC/CAPES	PDF	08
8	GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades	2019	MEC/CAPES	PDF	75
9	Ficha de Avaliação- Grupos de Trabalho	2019	MEC/CAPES	PDF	23
10	Orientações sobre o processo avaliativo CAPES Ciclo 2017- 2020 Informativo nº1	2020	MEC/CAPES	PDF	12
11	Processo de Classificação da Produção e Destaques- Informativo nº2	2020	MEC/CAPES	PDF	10
12	FICHAS DE AVALIAÇÃO 27 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO –Atualizada	2020	MEC/CAPES	PDF	47
13	Reformulação dos Cursos de Mestrado Acadêmico e Doutorado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração	2019	NPGA-UFBA	PDF	119
Total					439

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram incluídos no *corpus* documentos que tratam da produção e avaliação da pós-graduações em universidades do país como: relatórios, editais de avaliações e portarias da Capes entre 2017 e 2020, além de duas propostas de reformulação dos cursos de Mestrado e Doutorados acadêmicos do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) apresentados em ordem cronológica de publicação.

Os arquivos que não foram disponibilizados originalmente em formato PDF foram convertidos para melhor tratamento e organização. Após uma leitura flutuante, ou seja, em um primeiro contato com os documentos (BARDIN, 1977) utilizando-se de ferramenta de busca das seguintes palavras-chaves no documento: “impacto”; “impacto social”; “relevância” e “importância” foi realizada uma segunda leitura e grifos em conteúdos considerados pelo autor como importantes para a escolha dos documentos que formaram o *corpus* acima.

A partir da definição do *corpus*, o material foi organizado e renomeado em ordem cronológica e for feita uma terceira leitura, novos grifos e comentários já estabelecendo possíveis *links* entre parágrafos específicos e os conteúdos abordados no referencial teórico desde estudo visando preparar o material para futura análise encerrando assim a primeira etapa denominada de “pré-análise” da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Este processo será melhor detalhado na seção 3.3.1 deste estudo junto com as seguintes etapas metodológicas da análise de conteúdo.

### **3.2 Segunda etapa: Entrevistas em Profundidade**

A segunda etapa metodológica deste estudo buscou mapear as interpretações dos pesquisadores do NPGA acerca do papel social da universidade enquanto produtora de conhecimento, além de investigar seus entendimentos sobre os conceitos de Relevância de Impacto Social da pesquisa e de que maneira sua atuação profissional contribui positivamente para a sociedade. A técnica metodológica escolhida para atingir tais objetivos específicos, tendo em vista o pouco conhecimento do fenômeno a ser estudado, é da entrevista semiestruturada ou em profundidade pois apresentam uma maior flexibilidade, permitindo ao entrevistado construir suas respostas sem ficar restrito a um nível mais rigoroso de diretividade e mediação por parte do entrevistador. (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012)

Este modelo de entrevista proporcionou ao professor pesquisador entrevistado a capacidade de discorrer sobre os temas propostos guiados por um roteiro de dezesseis questões previamente definidas pelo entrevistador com base nas categorias de análise disponível no ANEXO IV deste estudo. Duarte (2004) destaca a importância de elencar categorias de análise pelo pesquisador antes da realização

das entrevistas a fim de garantir a integração com os objetivos da pesquisa; sendo assim, o roteiro utilizado neste estudo foi elaborado com base em categorias pré-definidas ancoradas pela literatura, conforme quadro abaixo:

**Figura 8** - Relação Perguntas e Categorias

<i>Roteiro de Entrevista</i>					
Pergunta	Categorias de Análise				
	Fatores Teóricos-intelectuais	Fatores Sociais-coletivos	Fatores Institucionais	Fatores de Comunicação	Fatores Subjetivos-individuais
1	X	X	-	-	-
2	-	X	-	X	-
3	X	X	-	X	-
4	X	X	X	X	-
5	-	X	X	X	X
6	X	X	X	X	X
7	X	X	X	X	X
8	-	-	X	X	X
9	-	-	X	-	X
10	-	-	X	-	X
11	-	-	X	-	X
12	X	X	X	X	X
13	X	X	X	X	-
14	-	X	X	X	-
15	X	X	-	X	-
16	X	X	-	X	-

Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha desta técnica justifica-se por se tratar, alinhado ao que afirma Alvesson (2003), de um rico conjunto de relatos e experiências do entrevistado e, a partir delas, conhecimentos, ideias e impressões podem ser produzidos e documentados. Elas são fundamentais quando objetiva-se mapear crenças, valores, práticas de universos sociais específicos em que conflitos de ideias não são claramente explicitados. Dessa forma, permitiram ao pesquisador mergulhar em profundidade de modo a ser capaz de perceber a realidade dos sujeitos entrevistados e, a partir dela, levantaram-se informações consistentes e relevantes para atingir de forma satisfatória o objetivo do presente estudo (DUARTE, 2004). Além de possibilitar a correção de enganos dos informantes e serem flexíveis quanto à duração de modo

a permitir um maior aprofundamento sobre um dado assunto se comparada a outras ferramentas metodológicas, como o questionário, por exemplo (BONI; QUARESMA, 2005; FLICK, 2009).

A técnica da entrevista em profundidade é um processo interativo de Co construção de identidades presentes na interação entre entrevistador e entrevistado. Dessa forma, seus resultados são produtos desta relação e, conseqüentemente, estão carregados de processos interpretativos, sendo, portanto, ilusória a visão positivista de que a entrevista é epistemologicamente neutra (CASSEL, 2005). Para realização deste estudo, o pesquisador procurou criar um contexto semelhante a uma conversa informal uma vez considerando a capacidade de, por meio da riqueza de informações que podem ser obtidas, ampliar o entendimento dos objetos a serem pesquisados (BONI; QUARESMA, 2005; OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012). As entrevistas não objetivaram encontrar respostas verdadeiras, mas, sim, subjetivamente sinceras (MORÉ, 2015).

Dessa forma, o *locus* da realização deste estudo foi o NPGA, núcleo criado em 1993 como instância responsável por dar suporte e gerir as atividades de pós-graduação da Escola de Administração do já vigente curso de Mestrado Acadêmico, vigente desde 1984, do Doutorado Acadêmico, criado em 1993, e; do Mestrado Profissional, criado em 1998. O Núcleo possui, atualmente o conceito 5 estabelecido Capes e, em sua trajetória, já formou mais de 421 mestres e 164 doutores os quais fazem parte do corpo profissional de inúmeras organizações das mais diversas áreas e esferas socioeconômicas. Com mais de 10 grupos de pesquisa ativos credenciados no CNPq, o NPGA conta com o com o suporte de órgãos de fomento como a própria Capes, o CNPq, a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), sendo, portanto, polo importante de produção de conhecimento (NPGA, 2021).

Com base no que foi trazido anteriormente, o universo escolhido para este estudo corresponde aos docentes permanentes do Mestrado e Doutorado do eixo acadêmico do programa. Durante o recorte temporal da realização das entrevistas, o mestrado e doutorado acadêmicos possuíam 26 pesquisadores como docentes permanentes do programa, sendo assim, o universo do estudo correspondia aos 26 pesquisadores. Durante o mês de março de 2021, foram enviados *e-mails* convites para todos o universo de docentes, porém 20 dos 26 responderam e se dispuseram a

participar desde estudo correspondendo a 77% do total. Apesar de a lista de docentes permanentes do Núcleo ser informação pública de acesso livre no *site* do NPGA, a identidade dos docentes participantes não foi revelada preservando assim uma maior liberdade ao apresentar suas opiniões durante o decorrer das entrevistas.

O conjunto analisado, portanto, é composto por 20 docentes permanentes do NPGA denominados “Pesquisador 1 ao 20” e tem como características gerais o fato de todos serem doutores ou pós doutores, possuírem experiências em gestão dentro da EAUFBA (dentro ou fora do NPGA), bem como experiências em cargos de gestão da ANPAD ou na própria Capes. Os pesquisadores realizam pesquisas nas mais diversas áreas da Administração a exemplo da Administração Pública, Marketing, Finanças, Gestão social, Gestão de pessoas, Meio ambiente, Espaço Urbano, entre outras.

As entrevistas foram conduzidas entre os dias 11 de março de 2021 ao dia 12 de junho de 2021, totalizando um intervalo de aproximadamente três meses entre a primeira e a última. Em sua maioria, foi utilizada a plataforma virtual de videoconferência Google Meet e tiveram duração entre 13 e 112 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas por meio do *software* de gravação de tela “ApowerREC” e do aplicativo para Android Gravador de voz Versão 3 (52.1) gratuito disponível na “PlayStore”, totalizando assim, mais de 17h 40min de diálogo. O quadro a seguir mostra e modo detalhado o codinome do pesquisador, suas linhas de pesquisa dentro do NPGA, a data da entrevista, sua duração, bem como a quantidade de páginas transcritas referente a cada uma delas:



**Figura 9 - Descrição das Entrevistas Realizadas**

ENTREVISTADO	DATA	LINHAS DE PESQUISA	DURAÇÃO EM MINUTOS	PÁGINAS
Pesquisador 1	11/03/2021	Administração Pública; Sociedade Estudos Organizacionais	41:00	8
Pesquisador 1	15/03/2021	Administração Pública; Sociedade Estudos Organizacionais	62:50	14
Pesquisador 2	19/03/2021	Estudos Organizacionais; Educação, Aprendizagem e Gestão	13:00	5
Pesquisador 3	25/03/2021	Tecnologia, Competitividade e Mercado; Administração Pública e Sociedade	54:01	13
Pesquisador 4	09/04/2021	Tecnologia, Competitividade e Mercado	43:40	11
Pesquisador 5	12/04/2021	Tecnologia, Competitividade e Mercado	38:57	9
Pesquisador 6	14/04/2021	Administração Pública e Sociedade	112:42	20
Pesquisador 7	15/04/2021	Administração Pública e Sociedade	57:16	13
Pesquisador 8	15/04/2021	Estudos Organizacionais	89:15	13
Pesquisador 5	16/04/2021	Tecnologia, Competitividade e Mercado	27:05	5
Pesquisador 09	16/04/2021	Administração Pública e Sociedade; Estudos Organizacionais	41:30	10
Pesquisador 10	20/04/2021	Tecnologia, Competitividade e Mercado; Administração Pública e Sociedade	60:04	11
Pesquisador 11	26/04/2021	Educação, Aprendizagem e Gestão; Tecnologia, Competitividade e Mercado	51:54	15
Pesquisador 12	27/04/2021	Educação, Aprendizagem e Gestão	58:35	15
Pesquisador 13	06/05/2021	Administração Pública e Sociedade; Tecnologia, Competitividade e Mercado	50:05	13
Pesquisador 14	06/05/2021	Administração Pública e Sociedade	34:00	8
Pesquisador 15	07/05/2021	Administração Pública e Sociedade; Estudos Organizacionais	49:32	13
Pesquisador 16	11/05/2021	Tecnologia, Competitividade e Mercado; Educação, Aprendizagem e Gestão	-	7
Pesquisador 17	11/05/2021	Administração Pública e Sociedade; Educação, Aprendizagem e Gestão	50:13	12
Pesquisador 18	15/05/2021	Estudos Organizacionais; Educação, Aprendizagem e Gestão	40:58	8
Pesquisador 19	17/05/2021	Administração Pública e Sociedade; Tecnologia, Competitividade e Mercado	55:37	12
Pesquisador 20	12/06/2021	Educação, Aprendizagem e Gestão; Administração Pública e Sociedade	30:19	6
TOTAL:			1060:44	239

Fonte: Elaborado pela autora.

Após gravadas e armazenadas em acervo pessoal do pesquisador, as entrevistas foram transcritas com a ajuda de duas ferramentas: a primeira foi a função “digitação por voz” disponível *online* no *software* de texto do “Google Docs” e a segunda, mais acurada, foi a plataforma também *online* “Voice Notepad”, ambas gratuitas e qualitativamente dependentes de uma boa estabilidade de conexão à internet. As entrevistas transcritas foram copiadas para o *software* “Microsoft Word” utilizando a fonte Arial 12, texto justificado e espaçamento entre linhas de 1,5 totalizando 239 páginas. Uma vez terminado o processo de transcrição, que aconteceu logo após o encerramento das entrevistas, foi realizada a etapa destinada a conferência de fidedignidade, ou seja, os áudios das entrevistas foram comparados ao texto transcrito de modo a ser útil para corrigir possíveis erros dos *softwares*, evitar reduzir as respostas, bem como reavaliar os caminhos a serem percorridos em sua futura análise (DUARTE, 2004).

Ressalta-se ainda que o processo de transcrição requereu a edição das falas dos entrevistados com o intuito de excluir do texto frases coloquiais, interjeições, falas incompletas, vícios de linguagem, erros gramaticais, repetições ou qualquer impeditivo para total entendimento do que foi dito (DUARTE, 2004). As etapas seguintes, que consistem no processo de análise do conteúdo dos dados coletados, serão melhor explicadas na seção de “Estratégias de análise e interpretação dos dados” deste estudo.

### **3.3 Terceira Etapa: Análise de Conteúdo**

A partir das técnicas de interação com o material empírico apresentadas acima, a estratégia escolhida pelo presente estudo para analisar e interpretar os dados coletados foi a análise de conteúdo com a ajuda do *software* “NVivo” Versão *Release* 1.5.1(940). A análise de conteúdo consiste, segundo Bardin (1977), em um conjunto de técnicas de análise de comunicações que se utilizam de procedimentos sistemáticos de descrição de conteúdo das mensagens com o objetivo de gerar indicadores capazes de proporcionar ao pesquisador a realização de inferências de conhecimentos relacionados às mensagens analisadas (SILVA *et al.*, 2009; SILVA; FOSSÁ, 2013; KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015; BASTOS; OLIVEIRA, 2015).

Vale ressaltar que esse modelo de análise é formado por um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento (SILVA; FOSSÁ, 2013).

A escolha desta técnica justifica-se por ela ter como objetivo, a partir de um conjunto de técnicas complementares, sistematizar, explicar e significar o conteúdo de mensagens por meio de deduções lógicas e justificadas mantendo sempre como referência a sua origem, ou seja, o emissor, bem como seu contexto de emissão e seus possíveis efeitos (FLICK, 2009; KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015). O caráter social da análise de conteúdo, portanto, deve ser salientado uma vez que ela consiste em uma técnica que objetiva produzir inferências para seu contexto social e ainda se propõe a analisar significações explícitas ou ocultas, fontes de conteúdo verbais e não-verbais, conteúdo manifesto ou latente (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; BASTOS; OLIVEIRA, 2015). Tal análise é, segundo Silva e Fossá (2013, p. 03), capaz de transitar entre o 'rigor da objetividade' e a 'fecundidade da subjetividade'.

No que tange à análise de conteúdo dos documentos presentes na primeira etapa metodológica deste estudo, justifica-se sua importância no contexto da pesquisa documental uma vez que seu modelo analisa os documentos de forma minuciosa, pois seu uso pode, a partir da descrição de conteúdos explícitos presentes, perceber o conteúdo latente que vai além da mensagem expressa em um documento. Há a necessidade de olhar o conjunto de documentos de forma analítica, a fim de entender qual o melhor caminho para torna-lo inteligível de acordo com os objetivos da pesquisa (PIMENTEL, 2001; SILVA *et al.*, 2009).

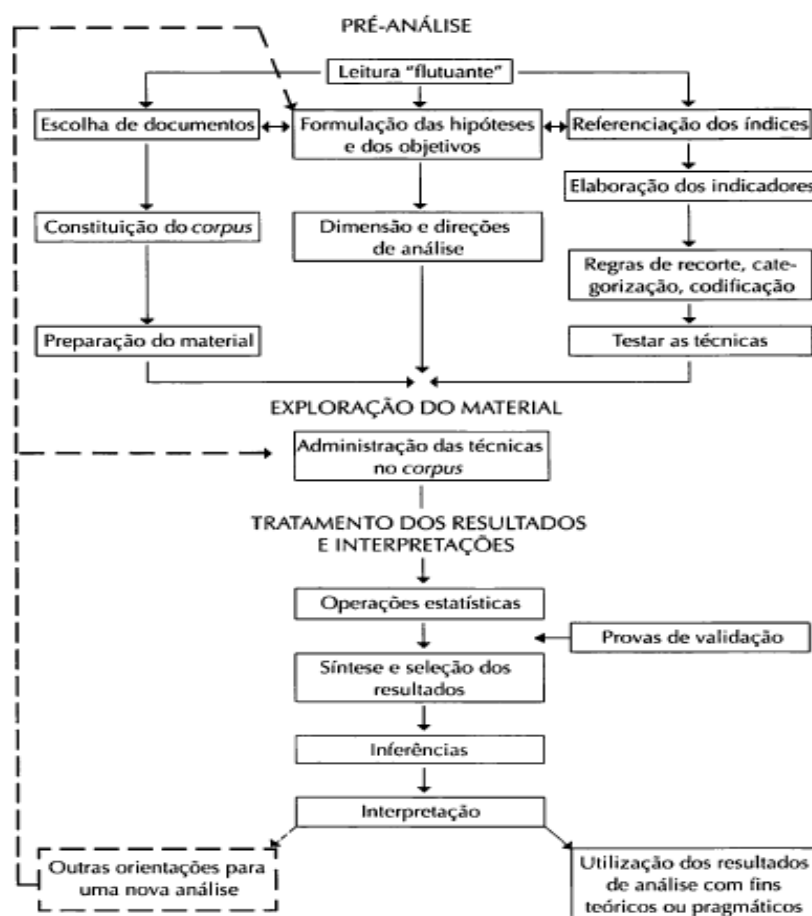
A segunda etapa do desenho metodológico também foi analisada por meio desta estratégia, uma vez que a análise do conteúdo do que foi dito durante uma entrevista objetiva auxiliar o pesquisador na compreensão do que está por trás dos discursos (SILVA; FOSSÁ, 2013) por meio de procedimentos minuciosos de interpretação e articulação de seu conteúdo ao enxergar sentidos dentro um mosaico complexo de categorias. (DUARTE, 2004). Esta análise demandou do pesquisador, portanto, consciência da sua subjetividade como inerente ao processo de investigação (BASTOS; OLIVEIRA, 2015).

Apesar de cada vez mais utilizada no campo da Administração (SILVA *et al.*, 2009; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; BASTOS; OLIVEIRA, 2015), a análise de conteúdo exige extremo rigor metodológico ao estabelecer etapas claras e necessárias para a construção de sua análise de forma assertiva (BARDIN, 1977),

sendo assim, Silva e Fossá (2013) destacam o cuidado do pesquisador para não se apropriar da técnica de forma equivocada. Tal técnica refinada exigiu do pesquisador disciplina, dedicação, paciência, tempo, além de um conhecimento vasto do tema antes de sua realização.

Tendo em vista o cuidado ao se apropriar dessa técnica e a diversidade de modelos de sua aplicação, o presente estudo optou por basear seu processo de análise nas técnicas apresentadas por Bardin (1977) em seu livro “Análise de Conteúdo” e reafirmadas por diversos autores (SILVA *et al.*, 2009; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; SILVA; FOSSÁ, 2013; CÂMARA, 2013; KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015; CARLOMAGNO; ROCHA, 2016; URQUIZA; MARQUES, 2016). Ela divide seu modelo em três fases: 1.<sup>a</sup> Pré-análise; 2.<sup>a</sup> Exploração do material e 3.<sup>a</sup> Tratamento dos resultados, inferência e interpretação conforme figura a seguir:

**Figura 10 - Modelo Análise de Conteúdo**



Fonte: Bardin (2011, p.132).

A partir do desenho de Bardin (2011), o presente estudo dividiu a análise de conteúdo dos documentos e entrevistas conforme quadro a seguir:

**Figura 11** - Fases da Análise de Conteúdo

FASES DA ANÁLISE DE CONTEÚDO		
FASE	Documentos	Entrevistas
1ª	Definição do <i>corpus</i> documental	Finalização do tratamento das Entrevistas
2ª	Importação dos arquivos para base do NVivo	
3ª	Criação dos códigos e subcódigos com base na literatura (Nós)	
4ª	Exploração do material dentro do NVivo através da “Pesquisa de texto”	
5ª	Categorização dos arquivos para cada código e subcódigo correspondente	
6ª	Visualização dos códigos através gráficos, nuvens e arvores de palavras	
7ª	Reflexão do material categorizado em cada código e subcódigo	
8ª	Tratamento dos resultados, realização de inferência e interpretação	
9ª	Finalização e gravação de relatórios, gráficos e diagramas para apresentação dos dados	

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma resumida, a **pré-análise** foi a fase de organização (CÂMARA, 2013) a qual permitiu que o pesquisador sintetizasse ideias iniciais trazidas pelo referencial teórico deste estudo como por exemplo: os diferentes conceitos de relevância e impacto social da pesquisa em Administração, conceitos de produtivismo, além de estabelecer indicadores iniciais para interpretação das informações a serem coletadas. Foi nesta etapa que o material a ser investigado foi organizado de forma sistemática a fim de otimizar a etapa seguinte, ou seja, é o momento que o material é organizado para que se torne útil a pesquisa (URQUIZA; MARQUES, 2016).

As atividades realizadas conforme detalhado nas seções 3.2.1 e 3.2.2 anteriores deste estudo consistiram nas etapas compõe a etapa de pré-análise. ou seja, nela aconteceram as leituras flutuantes dos documentos e entrevistas transcritas, a constituição do *corpus* documental a ser analisado (1ª etapa listada no quadro acima), preparação do material (2ª etapa do quadro acima), ou seja, correção e checagem de qualidade das transcrições, além de uma tentativa inicial de se relacionar conteúdos com as categorias de análise, fazer recortes e possíveis direções para as análises futuras em forma de comentários dentro dos arquivos. Tais ideias foram sintetizadas em um documento Word, o qual contém um primeiro esboço das categorias de análise, importadas para o “NVivo” e preparadas para serem utilizadas pelas próximas etapas.

A segunda fase foi **exploração do material**, ou seja, foi nesse longo processo que aconteceram a codificação, decomposição e enumeração de acordo com as regras previamente já formuladas (BARDIN, 1977). Foi nesse momento que o pesquisador codificou os textos e os recortou em unidades de registro (códigos ou nós) e em unidades de contexto (frases, parágrafos) que irão compor cada código, definiu regras de contagem e agregou as informações em categorias temáticas (3ª, 4ª, 5ª e 6ª etapas conforme quadro acima).

Foi nesta fase que os textos dos documentos e as transcrições das entrevistas foram recortados em unidades de registros. Seus parágrafos foram resumidos e serviram como base para identificação de palavras-chaves por meio da ferramenta de exploração do “NVivo” chamada “Frequência de palavras” com os seguintes critérios: foram trazidas sempre 500 palavras de no mínimo 5 letras com a função “palavras derivadas” ativada. Dessa forma, foi gerada uma nuvem de palavras para cada categoria criada. Os textos foram recortados em unidades de registro tematicamente agrupadas em cinco códigos ou categorias e 23 subcódigos ou subcategorias conforme imagem abaixo:

**Figura 122-** Categorias na tela no NVivo

Códigos								Pesquisador Projeto	
Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por			
Fatores de Comunicação	20	145	22/07/2021 14:20	CVS	28/07/2021 22:41	CVS			
Fatores Institucionais	20	298	22/07/2021 14:20	CVS	28/07/2021 23:00	CVS			
Fatores Sociais-coletivos	20	135	22/07/2021 14:19	CVS	26/07/2021 21:20	CVS			
Fatores Subjetivos-individuais	20	103	22/07/2021 14:20	CVS	26/07/2021 22:46	CVS			
Fatores Teórico-intelectuais	19	110	22/07/2021 14:16	CVS	26/07/2021 21:18	CVS			

Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito à análise de transcrição de entrevistas, houve um processo indutivo o qual tem como objetivo não só interpretar o sentido da fala dos entrevistados, como também buscar outros significados que vão além da mensagem original. O processo de categorização, portanto, foi composto por duas etapas: o inventário, ou seja, o isolamento de elementos pertencentes a um grupo por diferenciação e a classificação, que é nada mais que o reagrupamento desses elementos de acordo com critérios previamente estabelecidos em cada categoria e subcategoria (BARDIN, 1977; SILVA; FOSSÁ, 2013; URQUIZA; MARQUES, 2016).

O processo de categorização realizado no “NVivo” respeitou os pré-requisitos apontados por Bardin (1977) da exclusão mútua, ou seja, uma referência (texto) não pode existir simultaneamente em duas categorias; pertinência, ou seja, quando pôde ser adaptada ao material a ser analisado; objetividade e fidelidade ao se apresentar as variáveis a que foram abordadas e, por fim, produtividade que consiste na capacidade de fornecer resultados férteis em novas hipóteses ou índices de inferências a serem interpretados.

Foi na terceira fase que ocorreu o **tratamento dos resultados, inferências e suas interpretações**. Nesse momento foram captados conteúdos explícitos e latentes presentes em todo o material analisado: documentos e transcrições, ou seja, os resultados brutos passam a ser significativos por meio de um processo de tratamento correspondentes às 7ª, 8ª e 9ª fases conforme a “Figura 11” (BARDIN, 1977). Cada código criado pôde ser analisado de forma individual por meio dos relatórios gerados pelo “NVivo” por categoria de análise. Foram realizadas também análises comparativas entre as categorias existentes deixando claro os aspectos considerados semelhantes e distintos pelo pesquisador. Os relatórios foram analisados com ajuda de operações estatísticas acerca do percentual de cobertura de cada documento dentro das categorias de análise, bem como do percentual de percepções “otimistas” e “pessimistas” dos entrevistados sobre temas específicos.

Vale ressaltar também que a criação das categorias de análise deste estudo se deu de forma ativa e passiva. Ativa porque todas as 5 categorias foram criadas **com base na literatura antes** do pesquisador ir a campo, porém ao decorrer da fase de exploração do material, foram criadas 22 subcategorias que **emergiram do campo** conforme apresentado no quadro a seguir. Os resultados analisados são apresentados de forma detalhada na próxima seção deste estudo.



Figura 13 - Categorização dos dados

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CONTEÚDOS
<b>Fatores institucionais</b>	Produtivismo	"periódicos predatórios"; "fenômeno prejudicial ao impacto social"; "descolamento da realidade"; "produtivismo inteligente"
	Métricas e Indicadores	"indicadores de impacto"; "fichas de avaliação quadrienal da CAPES"; "indicadores bibliométricos"
	Papel das Universidades	"agente de desenvolvimento"; "universidade servindo à sociedade"; "alocação de recursos"; "academicismo"
	Pesquisa, Ensino, Extensão	"debate sobre conceito extensão"; "extensão negligenciada"; "supervalorização da produção acadêmica"
	Órgãos de Controle	"papel da CAPES"; "preocupação com demandas nacionais"; "excesso de normas"; "necessidade de normas claras"; "avanços na qualidade da produção nacional"
<b>Fatores Teórico-intelectuais</b>	Relevância Teórica	"importância conceitual"; "esfera acadêmica"; "sujeitos pesquisadores"
	Administração como Ciência	"autoreconhecimento da Administração"; "potencial de impacto social amplo"; "ausência de produtos tangíveis"; "interdisciplinaridade"
	Impacto Teórico	"resultados na academia"; "sujeitos pesquisadores"; "avanço do conhecimento"; "esfera acadêmica"
	Avanço do Conhecimento	"ciência pela ciência"; "ampliar fronteiras do conhecimento"
	Superespecialização	"nichos de publicação"; "diversidade"; "falta de interação entre os pesquisadores"
<b>Fatores de Comunicação</b>	Diversidade de Canais	"grande mídia"; "redes sociais"; "sair dos muros da academia"
	Linguagens Distintas	"maneira de apresentar resultados"; "foco nos sujeitos"; "necessidade de tradução"
	Diversidade de produtos	"produção tecnológica"; "dificuldades em classificar os produtos"; "maior aproximação com a sociedade"
<b>Fatores Sociais-coletivos</b>	Impacto Social	"não há consenso sobre seu conceito"; "resultados"; "prática social"; "ação"
	Sujeitos Impactados	"tomadores de decisão"; "gestores públicos"; "pesquisadores"; "sociedade em geral"; "comunidades pesquisadas"
	Base para Política Pública	"auxílio ao tomador de decisão"; "gestores públicos"; "insumos"
	Relevância Social	"importância prática"; "antecede o impacto"; "direcionamento para demandas sociais"
<b>Fatores Subjetivo-individuais</b>	Autoavaliação	"hiato temporal"; "maturação da pesquisa"; "impacto como fora do alcance do pesquisador"; "impacto como meta"
	Condições de Trabalho	"carga horária"; "atividades de gestão"; "orientações"; "participação em bancas"; "excesso de atividades"; "falta de controle de atividades extra classe"
	Sistemas de Recompensas	"cenário paradoxal nacional"; "meritocracia"; "bolsas de produtividade"; "falta de incentivos financeiros"
	Motivação Interna	"falta de sentido"; "descolamento teoria e prática"; "importância da sala de aula"
	Transformações Individuais	"mudanças em nível cognitivo profundo"; "transformações do próprio pesquisador"; "transformação de realidades"

Fonte: Elaborado pela autora.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa de campo por meio de inferências e interpretações agrupadas por categorias de análise estabelecida pelo pesquisador. Vale ressaltar que todas as cinco categorias apresentadas a seguir de modo detalhado, foram respaldadas no que foi abordado durante o referencial teórico a fim de ancorar a coleta de dados, uma vez que tal relação proporciona uma maior clareza teórica do campo de estudo a ser analisado (DUARTE, 2004; SILVA *et al.*, 2009; FLICK, 2009; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011; SILVA; FOSSÁ, 2013; CÂMARA, 2013).

### 4.1 FATORES INSTITUCIONAIS

Para o presente estudo, a categoria de fatores institucionais contém elementos que dizem respeito às instituições que de alguma forma se relacionam com a discussão sobre relevância e impacto social da pesquisa em Administração no contexto nacional brasileiro. Sendo assim, as subcategorias que compõem este grupo são: o fenômeno do produtivismo apenas sob o ponto de vista pesquisadores, uma vez que não foi encontrada nenhuma menção ao produtivismo no *corpus* documental analisado; construção e avaliação de métrica e indicadores que possam, de alguma forma, capturar a relevância e o impacto social da pesquisa; o papel das universidades enquanto membros importantes da sociedade; a possível relação da relevância e impacto com o tripé pesquisa, ensino e extensão e, por fim, uma discussão de como os órgãos de controle como a Capes vêm influenciando a ampliação da relevância e do impacto social da pesquisa dentro das pós-graduações brasileiras. Os dados foram estruturados de acordo com o quadro a seguir:

**Figura 14** - Estrutura de dados fatores institucionais

<i>Estrutura de dados para a categoria “Fatores Institucionais”</i>						
Códigos	Documentos			Entrevistas		
	Arquivos Codificados	% de Documentos	Referências	Arquivos Codificados	% de Entrevistas	Referências
Produtivismo	2	15%	2	20	100%	79
Métricas e Indicadores	9	69%	56	18	90%	76
Papel das Universidades	4	31%	12	17	85%	73
Pesquisa, Ensino, Extensão	2	15%	3	9	45%	17
Órgãos de Controle	4	31%	10	6	30%	17

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.1 Papel das Universidades

No que tange ao papel das universidades como instituições que ocupam lugar de importância na produção de conhecimento nacional, foram feitas alusões ao tema em quatro dos treze documentos analisados. A primeira delas está contida no escopo da Proposta do Programa do NPGA escrita em 2012. Neste documento, destaca-se “a importância do NPGA, como elemento propulsor do desenvolvimento local e regional e cada vez mais presente no cenário nacional.” (UFBA, 2012, p.09). O “GT Impacto e Relevância Econômica e Social” - Relatório final de atividades e a “FICHAS DE AVALIAÇÃO 27 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO –Atualizada” também ressaltam que quaisquer saídas, frutos da Pós-graduação nacional, devem ser destinadas ao uso da sociedade de forma a transpassar os muros da academia a fim de atender às demandas externas à universidade.

O “Anexo da Ficha de Avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo Orientações quanto ao registro de resultados e produções intelectuais” destaca que a nova ficha de avaliação proposta pela Capes deve ser vista como uma oportunidade de os programas de pós-

graduação investirem em, além dos compromissos com a formação e geração de conhecimento, elaborar justificativas bem definidas de inserção e articulação com a sociedade. O anexo entende sociedade como tanto o âmbito acadêmico, quanto outras esferas sociais: mercado, governo e membros da sociedade civil.

Dos pesquisadores entrevistados, 85% trouxeram o tópico em suas falas ao ressaltarem a necessidade de a instituição universitária servir efetivamente à sociedade. Destacam-se falas que abordam a democratização do conhecimento acadêmico no sentido de as universidades saírem de seus pedestais, ou seja, de pararem de ser vistas como catedrais inalcançáveis e abrirem seus espaços ao estreitarem relações e vínculos com a sociedade alinhando seus objetivos às demandas efetivamente sociais, de modo a se produzir de fato conhecimento útil conforme sinaliza BISPO (2018).

Dentre as possíveis causas para este cenário, não há consenso entre os pesquisadores e destaca-se o aparecimento de opiniões distintas: por um lado, o distanciamento pode ser justificado pela própria natureza elitista do conhecimento, ou seja, apenas uma pequena parcela da população irá ter acesso ao conhecimento e isso se dá desde a origem dos tempos; outra vertente de pesquisadores ancora seus argumentos na má qualidade das pesquisas em Administração e seu baixo nível de rigor metodológico uma vez que quanto menos rigor implicaria em uma menor qualidade e conseqüentemente, menor potencial de impacto. O outro grupo de respostas justifica o distanciamento por uma acomodação da própria universidade em não ir em busca de fazer essas chamadas “pontes”. Ideia esta que pode ser ilustrada na fala a seguir: “Eu acho que talvez essa também seja uma culpa nossa a gente vem de fato se afastando muito e buscando talvez espaços que a gente chama de academicistas [...]” (PESQUISADOR 19).

Outro fator de destaque entre as falas foi a necessidade do NPGA e todos os programas de pós-graduação de atuarem de modo a serem importantes para a realidade regional na qual estão inseridos. Algumas delas trouxeram possíveis meios de como diminuir esse hiato como, por exemplo, criar canais de escuta direta à sociedade, ampliar projetos de extensão, além de priorizar aproximação com o governo de modo a melhor embasar a formulação de políticas públicas. Um desses caminhos pode ser ilustrado pela seguinte fala:

[...] falta, por exemplo, um curso de turismo. Falta, por exemplo, o curso de hotelaria porque a vocação da região de Salvador está ligada diretamente ao turismo então a hospedagem, o turismo, o receber bem o turista vai gerar renda, vai gerar emprego e isso, muitas vezes, não é considerado. (PESQUISADOR 04).

É importante destacar também o consenso entre as falas no que diz respeito à existência de um atual cenário paradoxal no país, uma vez que se observa uma possível tendência em a universidade e os órgãos regulatórios valorizarem a produção de modo qualitativo por um lado, mas, por outro, há um movimento da desvalorização da pesquisa, falta de recursos dedicados ao investimento na ciência e tecnologia e a ameaça à própria instituição universitária pública como um todo. Há, segundo pesquisadores respondentes e exemplificado no discurso de Chauí (2021), um processo de desmonte da universidade pública em andamento no país.

#### **4.1.2 Tripé pesquisa, ensino e extensão**

Muito atrelada à discussão sobre o papel das universidades, foi observado em dois documentos e em 9 entrevistas um direcionamento acerca do chamado tripé pesquisa, ensino e extensão. Na “PORTARIA Nº 59, DE 21 DE MARÇO DE 2017” que dispõe sobre o regulamento da Avaliação Quadrienal da Capes está presente a necessidade de os núcleos de pós-graduação possuírem “Infraestrutura para ensino, pesquisa e, se for o caso, extensão” (BRASIL, 2017, p.16).

Assim sendo, o “Anexo da Ficha de Avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo Orientações quanto ao registro de resultados e produções intelectuais” detalha que o registro do “impacto dos programas da área pode se manifestar de diferentes maneiras, por meio da ação de atividades de formação, produção, solidariedade, pesquisa, visibilidade, intervenção, extensão, projetos aplicados, entre outros, orientados para o meio acadêmico, para a prática ou praticantes, ou ainda, para o ensino ou pesquisa pedagógica” (BRASIL, 2019, p.12)

No que diz respeito ao conteúdo das entrevistas, observou-se que há um grande debate acerca da chamada extensão universitária e seu suposto braço mais próximo à sociedade. Os pesquisadores sinalizam, de forma unânime, a existência de um certo preconceito e negligência por parte dos próprios pesquisadores no que tange

à extensão. Ela seria considerada “o primo pobre” ou o “patinho feio” como trazem algumas falas. Uma das possíveis explicações para este cenário são explicadas por pesquisadores ao sinalizarem a disparidade entre uma supervalorização da produção acadêmica, mesmo ruim, frente à pontuação quase nula da produção técnica e tecnológica, a exemplo dos critérios de credenciamento interno do NPGA ou da própria avaliação Capes. Assim sendo, a falta de estímulos tangíveis pode influenciar para que quase nenhum professor pesquisador se dedique às atividades de extensão. Somam-se a esses desafios, a falta de investimentos por parte das instituições de fomento.

Apesar dos preconceitos listados, alguns pesquisadores apontam que a extensão desempenha um papel de ponte entre a pesquisa e o impacto que a academia tem na sociedade. Dessa forma, a extensão estaria, no coração do impacto social. Assim sendo, alguns pesquisadores exemplificaram, em suas falas, como atividades extensionistas que vinham tentando responder demandas efetivas das populações tiveram um impacto social muito evidente e ainda serviram de insumos para ótimos artigos científicos. Entrevistados defendem que atividades de incubação, economia solidária, projetos de consultoria, dentre outras atividades extensionistas, caso feitas de forma séria, comprometida e robusta, podem ser excelentes fontes de dados para boas pesquisas e vice-versa. Tal pensamento pode ser ilustrado na fala a seguir:

A gente começou a mostrar que a extensão, que é na verdade a base do impacto, se você olhar assim, a discussão sobre impacto quem tem mais condições de impactar é normalmente a extensão, porque é a atividade aplicada, né? E a gente começou a mostrar que a extensão é, a gente usou até essa expressão durante muito tempo, uma mina de ouro da pesquisa porque a extensão pode ser um manancial fantástico para a pesquisa, ou seja, que é que a gente quis dizer, não há indissociabilidade, separação entre pesquisa e extensão ao contrário! A extensão alimenta a pesquisa e a pesquisa retroalimenta a extensão. (PESQUISADOR 01)

Sobre o tripé, percebeu-se também grande divergência de opiniões sobre a necessidade ou não de todos os pesquisadores fazerem necessariamente todos os três. Há uma parte dos respondentes que entende essa demanda de se conciliar os três com qualidade como irracional e sinaliza que, dentro da universidade, é completamente plausível que haja um equilíbrio entre “professores que vão estar muito mais vinculados ao ensino, outros que vão estar mais próximos a extensão e

claro que a gente vai ter professores mais próximo da pesquisa e é humanamente impossível você conseguiu fazer todos os três” (PESQUISADOR 12). Por outro lado, foram apresentados argumentos que enaltecem iniciativas de professores que conseguem conciliar extensão, pesquisa e ensino como sendo justamente os pesquisadores que menos têm problemas em publicar pesquisas que impactam socialmente, segundo fala do Pesquisador 20.

#### 4.1.3 Papel dos Órgãos reguladores

O papel das instituições reguladoras da pós-graduação brasileira apresentou-se de forma mais direcionada em aproximadamente 30% do total de arquivos tanto no *corpus* documental, quanto na fala dos pesquisadores entrevistados. Dentre os documentos analisados, pôde-se observar propostas em ampliar a ênfase em se estabelecer indicadores que capturem relevância e impacto social da pesquisa. Tal afirmação pode ser melhor compreendida com o seguinte trecho:

O GT recomenda que o estudo sobre impactos e relevância econômica e social seja realizado de forma continuada, agregando em suas próximas etapas outras saídas dos programas. Tal recomendação foi corroborada por especialistas externos ao GT e à Capes, em oficina de trabalho realizada durante o desenvolvimento do trabalho do GT, conforme será apresentado neste relatório. (BRASIL, 2019d, p.07)

No que concerne ao conteúdo das entrevistas, os pesquisadores destacaram primeiramente que as novas inquietações sobre relevância e impacto social não nasceram no interior da Capes, e, sim, são uma absorção de tendências internacionais neste caminho (COMISSÃO EUROPEIA, 2010). Alguns deles exaltaram a avaliação realizada pela Capes por ser insumo interessante para que os programas de pós-graduação melhorem seus funcionamentos e atribuam a eles a responsabilidade de utilizar mais a avaliação não apenas de forma burocrática, e, sim, para de fato traçarem planos de ação condizentes com seus objetivos. Alguns pesquisadores também destacaram o papel positivo dos órgãos reguladores como de fundamental importância para estimular a produção acadêmica nacional. Seria,

portanto, um avanço frente a um modelo fechado, conservador e elitista, no qual revistas de prestígio ganham muito dinheiro tornando-se quase “feudos”, clubes fechados de difícil acesso, como alerta o Pesquisador 17.

No entanto, foram tecidas inúmeras críticas aos órgãos reguladores de forma geral e à avaliação realizada pela Capes de modo mais específico. Dentre elas as mais recorrentes dizem respeito a ausência de *feedback* sobre relatórios encaminhados pelos programas; prazos curtos e inflexíveis de transição entre os diferentes modelos de fichas; falta de alinhamento com diferentes contextos de pós-graduação nacionais, além do fato de a avaliação estar dando cada vez mais trabalho para ser preenchida em detrimento do benefício que gera “transformando-se em um monstro muito grande!” ilustrado pela fala do Pesquisador 12. Assim sendo, devido à falta de recursos e ao cenário político nacional, alguns pesquisadores apontam ainda para um provável cancelamento da avaliação. Além dela ser apontada como uma possível estimuladora da competitividade entre os pesquisadores conforme ilustrado abaixo:

[...] acho que essa avaliação da Capes [...] deixou de ser, há muito tempo, uma avaliação formativa e passou a ser uma avaliação meramente competitiva. A gente está competindo por uma nota boa por causa de todas as razões que você trouxe aí nas suas perguntas (PESQUISADOR 17)

Vale ressaltar ainda que algumas falas enxergam esse estímulo pela produção dos órgãos reguladores da pós-graduação nacional com olhar desconfiado uma vez que estariam impactando negativamente a qualidade da produção estimulando um produtivismo no qual orientadores e orientados são estimulados a produzir com foco em quantidade perdendo assim em qualidade (BISPO, 2018).

#### **4.1.4 Produtivismo**

Como visto na literatura, o fenômeno do produtivismo vem sendo fruto de discussões calorosas dentro do meio acadêmico e, apesar de inúmeros autores discutirem o tema (ALCADIPANI, 2011a; ALVESSON; SANDBERG, 2016; BISPO, 2018; GODOI; XAVIER, 2012; MACHADO; BIANCHETTI, 2011; MILLER; TAYLOR;

BEDEIAN, 2010), só foi encontrada apenas uma menção direta e uma outra indireta ao fenômeno no *corpus* documental analisado. A referência direta foi feita no documento “PO- Proposta do Programa 28001010020P-3/ ADMINISTRAÇÃO/ UFBA – 2012” ao apresentar em seu texto a seguinte frase: “Percebe-se que o programa não se deixou influenciar pelas tentações produtivistas, na medida em que procurou veicular suas publicações em veículos de impacto.” (UFBA, 2012, p.04)

O “Relatório do Seminário de Meio Termo” traz de modo indireto o tema ao chamar a atenção para a necessidade de desconsideração de periódicos predatórios para a avaliação do QUALIS periódicos<sup>17</sup>. Sendo assim, a análise das entrevistas é praticamente a única fonte de dados utilizada na análise desta subcategoria. Vale destacar que, conforme pôde ser observado anteriormente no quadro de estrutura de dados, todos os professores trouxeram suas visões sobre o tema de forma explícita. A partir das respostas, foi observada uma divergência de visões sobre o fenômeno sendo elas didaticamente divididas entre “otimistas” e “pessimistas” conforme gráfico abaixo:

**Figura 15 - Visões sobre Produtivismo**



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da discrepância de respostas, faz-se necessário trazer ambos os pontos de vista e argumentos apresentados. Alinhado com o que pensam alguns estudiosos (ALCADIPANI, 2011a; ALVESSON; SANDBERG, 2016; BISPO, 2018; GODOI; XAVIER, 2012; MACHADO; BIANCHETTI, 2011; MILLER; TAYLOR; BEDEIAN, 2010), o produtivismo foi considerado pela maioria (70%) dos

<sup>17</sup> O Qualis Periódicos é um conjunto de procedimentos utilizados na avaliação de periódicos científicos no Brasil criado pela CAPES em 1988. (CAPES, 2021). Disponível em: <https://sucupira.Capes.gov.br/sucupira/public/index.jsf;jsessionid=MOcvSdx-DuhaR6L8J7PMxduH.sucupira-215> Acesso em agosto de 2021.



pesquisadores como um fenômeno mal visto que tem efeito negativo sobre a relevância e do impacto social das pesquisas em Administração. Entre os principais argumentos de como o fenômeno é prejudicial, destacam-se a pressão por publicar artigos científicos de forma exagerada, ao buscarem ampliar a pontuação individual e do programa, bem como dos seus alunos e egressos de pós-graduação. A partir dessa cobrança, os professores alertam para inúmeras distorções advindas desse cenário, a exemplo da produção de *papers* que serviriam apenas para embasar outros *papers* e assim sucessivamente. Assim sendo, a pesquisa descolaria da realidade e não iria chegar na prática nunca, como afirma o Pesquisador 11.

Tendo em vista o descolamento citado acima, o produtivismo aparece como fenômeno que vai de encontro ao propósito de aumento da relevância e impacto social que a Capes vem buscando em seus novos modelos avaliativos. Assumindo esse contexto como verdadeiro, o conjunto de pesquisadores que têm essa visão encaram o produtivismo como “muito obvio” sendo sinônimo de assédio organizacional por parte dos órgãos reguladores como a Capes e o CNPq onde as instituições de pós-graduação são vítimas. Pesquisadores ainda apontam que essa pressão é uma das causas de adoecimento de professores, mestrandos, doutorandos e que há inclusive um movimento internacional cada vez mais forte que, cada vez mais, faz críticas ao produtivismo. Nesse contexto, o Pesquisador 19 alerta que o produtivismo talvez seja um dos piores desafios que a universidade precisa reconhecer, encarar e superar. Um dos entrevistados ilustra este comportamento na seguinte fala:

[...] eu publiquei artigos que na verdade seriam impublicáveis em uma revista horrorosa e eu me arrependi até depois de ter publicado esse artigo porque foi contra minha imagem. Eu publiquei só pelos pontos. Tem revistas aí que estão vendendo o espaço delas, vendendo! Virou comércio. Teve uma que me mandou uma promoção de Black Friday.  
(PESQUISADOR 03)

Como visto na descrição do conjunto escolhido para o presente estudo, alguns dos pesquisadores entrevistados ocuparam ou ocupam cargos de editoração de periódicos em Administração e, como era esperado, trouxeram para as suas falas alguns exemplos de como vivenciaram o produtivismo sob esse ponto de vista. Em uma de suas falas, o Pesquisador 07 conta que sofreu ao pensar em soluções para minimizar o fato de receber até cinco artigos do mesmo autor em um só dia, ou receber

trabalhos praticamente iguais com apenas pequenas diferenças incrementais, entre outros exemplos. As situações citadas podem ser ilustradas por meio da passagem abaixo:

[...] vive-se o imperativo da publicação de *papers* ainda que sejam *papers* reciclados, ainda que seja publicado ao se trocar de ordem alguma ideia, se troca, sabe? Se recicla de todas as formas ao mesmo *paper* para você conseguir o máximo de publicação possível. (PESQUISADOR 19)

Entre essas visões predominantemente pessimistas e otimistas, observa-se uma parcela de pesquisadores que, apesar de ainda críticos ao fenômeno, trazem ao debate outras ponderações. A primeira delas é que o produtivismo está dado desde há muito tempo e, portanto, deve ser encarado como regra do jogo, como pré-requisito para ser professor e pesquisador de uma pós-graduação no país. Tal pensamento pode ser ilustrado na seguinte fala “[...], mas o produtivismo faz parte do trabalho! quem não quer lidar com isso, é melhor não entrar no programa de pós [...]” (Pesquisador 6)

Soma-se ao debate o papel de protagonismo do pesquisador, já destacado por Alvesson e Sandberg (2016), em não se deixar levar pelo produtivismo, ou seja, fazer um esforço, como diversos professores trouxeram em suas falas, de serem “produtivos sem serem produtivistas”. Produtivos, nesse contexto, apresenta-se como sinônimo de produzir com qualidade em detrimento de quantidade e foco em atingir apenas certa pontuação. Vale ressaltar o alerta feito por alguns pesquisadores que se mantêm cautelosos ao afirmarem que “por trás da crítica ao produtivismo, escondem-se colegas que não querem fazer nada”, como alerta o Pesquisador 10.

No viés mais otimista, há alguns pesquisadores que encaram o produtivismo como fenômeno que existe, porém, vem sendo suavizado ao longo dos anos, inclusive destacam o fato de a própria Capes estar, segundo eles, valorizando mais a produção de qualidade. Dentre as falas, dois pesquisadores apresentam-se como “a favor” do produtivismo no sentido de que tais medidas de incentivo ao aumento da produção de fato a estimulam, engajam os pesquisadores a publicarem mais de modo a afetar positivamente a relevância e o impacto social da pesquisa sendo, portanto, bem-vindo ao de certa maneira “forçar” a interação entre os pesquisadores.

Vale ressaltar que tais posicionamentos em nenhum momento colocaram o produtivismo como sinônimo de aumento da quantidade em detrimento da ausência de qualidade. Em consonância com essa visão, uma das falas argumenta que o importante, a princípio, é fomentar o aumento da produção acadêmica em quantidade e só, a partir daí, a qualidade iria ser aos poucos alcançada (Pesquisador 06). Uma das falas ainda defende o “produtivismo inteligente” conforme trecho a seguir:

Produtivistas? Nada contra! mas um produtivismo inteligente! Vamos pensar uma estratégia que facilite, não de tornar fácil, não é isso, é uma questão mesmo que você tenha um mínimo de condições para fazer um trabalho de qualidade! Como é que vai fazer se você está dando aula, participando de bancas, respondendo pedidos de colegas, revisando trabalhos para entregar daqui a 5 dias. Qual é o tempo que você tem para ler e produzir? (PESQUISADOR 08)

Dentre as respostas, um dos entrevistados ainda afirma que o debate acerca do produtivismo não deveria existir em nosso contexto nacional, uma vez que ele não existe e nem nunca existiu no Brasil. Ele traz ainda que o sistema internacional de pesquisa nunca se comportou de modo a valorizar quantidade em detrimento de qualidade ou quaisquer comportamentos produtivistas, uma vez que, ter uma publicação qualificada de artigos durante um período de tempo longo, não pode ser considerado um caso de produtivismo. Para este pesquisador, o termo vem sendo utilizado de forma inadequada, conforme fala abaixo:

[...] quando eu estou num lugar que as pessoas falam ‘ah, o produtivismo da Capes’ eu já penso assim ‘ih meu deus do céu, lá vem mais um desatualizado falando bobagem no meu ouvido!’ Eu já pensei assim! Porque não faz sentido! Não, não estamos nem perto dessa discussão que acontece nos Estados Unidos, por exemplo. Então eu acho que o que mais tem nessa discussão de produtivismo brasileiro é confusão e ignorância dos professores que não sabem o que estão falando e estão falando bobagem. Aí o cara lê um *paper* em inglês falando sobre produtivismo e ‘ah o brasil também tem produtivismo’ ah, meu deus do céu. (PESQUISADOR 12)

Nessa linha de pensamento, reconhece-se que a Capes vem criando mecanismos para incentivar o aumento da produção; porém, o debate do produtivismo travado em âmbito internacional não seria aplicável ao contexto brasileiro de pesquisa. Apesar do amplo espectro de respostas, todos os entrevistados concordaram em um

ponto específico, o qual diz respeito a existência de disfunções e comportamentos oportunistas no contexto da produção acadêmica nacional. Entre elas, destacam-se primeiro: a existência de periódicos predatórios e de má qualidade interessados apenas em ganhos monetários, segundo a existência de um aumento da produção de artigos irrelevantes e, terceiro, a ampliação de problemas éticos relacionados às redes de citações falsas, oportunismos na relação entre orientadores e orientandos, entre outras que serão abordadas na seção 4.5 deste estudo.

#### **4.1.5 Métricas e Indicadores**

A discussão sobre indicadores e métricas de mensuração da relevância e do impacto social da pesquisa foram temas recorrentes entre os documentos analisados estando presente em 69% do total de arquivos. Dentre as principais considerações, destacam-se as que compõem o “Anexo da Ficha de Avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo Orientações quanto ao registro de resultados e produções intelectuais” com um percentual de cobertura de 9,46%, ou seja, isto significa que 9,4% de todo o documento trata especificamente deste tema. O “Processo de Classificação da Produção e Destaques-Informativo nº2” apresenta 6,11% de cobertura e o “Relatório do Qualis Periódicos Área 27: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO” tem 5,8 % de cobertura.

Dentre os principais conteúdos, destacam-se a inclusão do item “Impacto social” na nova ficha de avaliação quadrienal da Capes e, para tal, estruturou-se um grupo de trabalho a fim de debater sobre o tema. O grupo de trabalho instituído pela Portaria Capes nº 278, de 24 de dezembro de 2018, se estruturou com o objetivo de analisar conceitos e propor possíveis indicadores para avaliação do Impacto e Relevância Econômica e Social no processo de avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. (BRASIL, 2019e, p.03)

Esse grupo de trabalho trouxe, em seu relatório, os seguintes pontos: “o impacto destes necessita ser avaliado de forma diferente daquela organização comumente habilitada a fornecer produtos e serviços diretamente à população.” E “no cenário atual, se começa a atribuir com mais frequência aos pesquisadores a

capacidade de apresentar soluções aos problemas cotidianos vividos pela população.” (BRASIL, 2020c, p.13). Nesse sentido, o relatório conclui que avaliação de impacto social precisa levar em consideração algumas questões importantes, quais sejam, a necessidade de uma escala temporal dividida entre curto, médio e longo prazos, bem como mecanismos que capturem a intensidade do impacto social em níveis local, regional, nacional e internacional quando houver (BRASIL, 2020c)

A Ficha de avaliação ainda salienta que a justificativa qualitativa acerca do impacto de produtos e do programa em si será avaliada também de forma qualitativa “atribuindo-se os conceitos: Muito Bom, Bom, Regular, Fraco e Insuficiente (Orientações sobre o processo avaliativo Capes Ciclo 2017- 2020 Informativo nº1, p.08). O objetivo é enxergar em seus textos fatores como reconhecimento do público, vinculação aos projetos de pesquisa do programa, atendimento às demandas externas, alcance, disseminação, entre outros quesitos que busquem capturar externalidades.

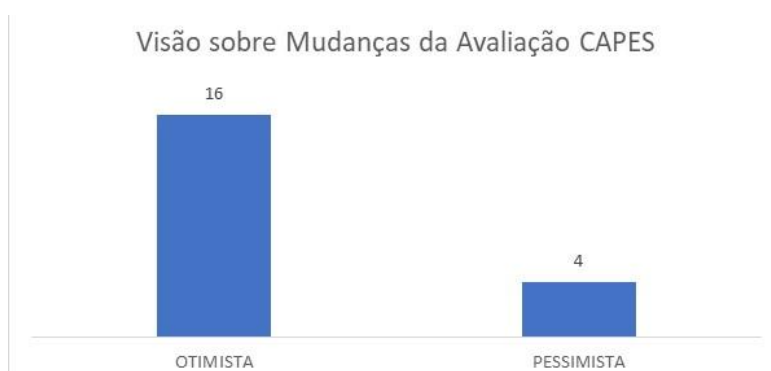
A avaliação incluirá relevância e impacto social em seu escopo, porém estes novos elementos serão analisados em conjunto com indicadores bibliométricos. Tais Indicadores bibliométricos, basicamente, são aqueles que consideram o número de citações do periódico dentro de três bases: Scopus (CiteScore), Web of Science (Fator de Impacto) e Google Scholar (índice h5). (BRASIL, 2019d, p.03). Dessa forma, fica claro que a avaliação será qualitativa e quantitativa e a inclusão do impacto social na ficha foi respaldada por um processo onde procurou-se manter a estrutura de critérios, no sentido de dar maior relevância para indicadores de impacto e, em seguida, indicadores de visibilidade como a presença em base de dados ou indexadores específicos, ou ainda, publicação por editoras selecionadas.

O documento “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” complementa que existem inúmeras dimensões relacionadas às dificuldades ao se avaliar impacto social sendo as principais a abrangência do conceito de impacto e o fato de ele englobar dimensões econômicas, saúde, segurança social, ambiental, cultural entre outras tantas que serão melhor abordadas na seção 4.4.2 deste estudo. Sendo assim, conclui-se por meio do *corpus* documental analisado, que não há consenso na literatura acerca de métrica e indicadores satisfatórios que possam mensurar relevância e impacto social. Constata-se esta que pode ser corroborada pelo conteúdo do “GT Impacto e Relevância Econômica e

Social-Relatório final de atividades “Não se encontrou na literatura alusão à existência de atribuição de uma escala absoluta para avaliação de impacto”. (BRASIL, 2019e, p.14)

No que tange à análise das entrevistas, os pesquisadores, ao serem questionados, demonstraram suas percepções acerca do novo modelo de ficha e a inclusão do item “Impacto Social”. Em suas falas, percebeu-se, como observado no gráfico a seguir, que a maioria (80%) destaca características otimistas acerca dos incrementos solicitados pela nova ficha em comparação com visões pessimistas na qual os pesquisadores (20%) argumentam que as mudanças não irão influenciar em nada os rumos da pesquisa no país.

**Figura 16** - Visão sobre nova ficha



Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre o grupo dos otimistas, um dos principais argumentos positivos quanto à nova avaliação diz respeito à capacidade da implementação dessa nova ficha ser incentivadora do início de um movimento que valorize mais a relevância e o impacto social da pesquisa. Só o fato de a Capes enxergar que existe uma produção realizada pelos pesquisadores que vai além da produção de artigos científicos seria um fator positivo. O Pesquisador 01 faz uma alusão a essa diferença entre tipos de produção ao dividir sua produção entre “real” e “oficial” sendo a oficial basicamente a produção de *paper* que, até então, era a única contabilizada, porém destaca a necessidade de os órgãos regulatórios começarem a capturar a “produção real” que engloba todo o resto de sua produção, diferente de *paper*. Nessa lógica, tem-se que “a própria avaliação da Capes está valorizando menos a produção mais acadêmica e

valorizando mais a produção de impacto, ou seja, a produção tecnológica e eu estou muito preocupada hoje com salvar vidas.” (PESQUISADOR 20)

Outro argumento importante nesse sentido é a mudança refletida em pesos quantitativos referentes à nova ficha de avaliação, uma vez que a produção de *papers* passa a ser 50% de um dos três itens da ficha, transformando-se em 33,33% do total. A partir dessa mudança, reduziu-se seu percentual em 17% da pontuação total. Dessa maneira, esse estímulo da Capes parece ser um caminho positivo para o futuro dos programas na indução do aumento da relevância e do impacto social conforme ilustrado na fala a seguir:

[...] minha visão sobre essa questão de induzir impacto aí eu acho que é o caminho! É o caminho! eu não sei como isso vai digamos assim impactar o futuro dos programas etc. Não sei! A gente vai ter que esperar algum tempo para ver se precisa alguma correção de rumo, mas, a priori, é um caminho adequado a se fazer. (PESQUISADOR 12)

Entre as falas, percebe-se também a crença que este movimento irá refletir na forma como os programas irão direcionar suas estratégias de inserção regional, bem como ampliar a preocupação com a aplicabilidade da pesquisa na ponta, ou seja, na sociedade. Além dessas mudanças, destacam-se diferenças na forma como os relatórios enviados para a avaliação serão construídos, uma vez que os núcleos de pós-graduação e seus coordenadores irão se esmerar em relatar seus impactos de modo mais evidente no curto, médio e longo prazo. A nova ficha, portanto, pode ser enxergada como o início de um processo formativo de aprendizagem em construção entre a própria Capes, os programas, coordenadores e pesquisadores conforme exemplifica a fala a seguir:

Acho que os programas que querem aumentar ou manter sua nota boa vão estimular os professores, os alunos, a fazerem pesquisas com impacto mais claro ou pelo menos deixar isso escrito de forma mais clara. E uma questão de como relatar! (PESQUISADOR 18)

Apesar da visão otimista, alguns pesquisadores demonstram receio em como essa mensuração irá, de fato, ocorrer, uma vez que a área de Administração ainda é muito conservadora ao assumir que é possível por meio de textos e uma construção argumentativa embasada, promover bons critérios qualitativos como evidência de

impacto e relevância. Sendo assim, “ambos, impacto e relevância ainda seguem sendo acompanhados por algumas métricas de produtividade fortes” (PESQUISADOR 13)

Os pesquisadores que apresentam olhar mais conservador frente às mudanças da nova ficha de avaliação, endossam essas preocupações e afirmam que o que existe é mais uma pretensão do que, de fato, uma realidade. Para eles, apesar de, aparentemente, a Capes diminuir o peso da produção científica, na prática, nada irá mudar nesse sentido. De acordo com esses pesquisadores, engana-se quem pensa que a Capes estar induzindo o impacto significa tirar o peso da produção de artigos. Esse tipo de produção segue sendo valorizado e presente de forma robusta na avaliação.

Apesar das diferentes visões acerca das mudanças do rumo da avaliação, há um consenso entre os entrevistados no que diz respeito à necessidade de se criar métricas que capturem tais externalidades, porém não há consenso de como isso pode ser feito. Dessa maneira, diversas falas expressam as inúmeras dificuldades inerentes aos processos de mensuração da relevância e impacto social das pesquisas e programas. Como métricas, entendem-se critérios tanto qualitativos quanto quantitativos conforme argumentado no trecho abaixo:

[...] qual é o grande desafio? É a gente ser capaz de construir uma métrica, ou seja, critérios, entendeu? Quando eu falo métrica não estou falando necessariamente de número, mas assim critérios com um certo nível de objetividade. A gente precisa identificar, refletir, discutir, construir critérios de tal forma que esses critérios sejam sim resultado de um consenso entre de os entes que compõem esse sistema! (PESQUISADOR 15)

Algumas falas assumem métricas como sinônimos de indicadores quantitativos, além de salientar a importância do uso de indicadores já existentes como o Índice H, tendo em vista que os recursos são escassos sendo preciso “premiar os bons e punir os ruins” e a forma mais fácil e rápida de estabelecer estas balizas estão relacionadas a esses tipos de métricas. Pesquisadores ainda complementam que “iremos analisar inúmeras maneiras de mensurar impacto, porém a gente vai dar uma grande volta e, depois, a gente vai voltar para o fator h” (PESQUISADOR 12). Nessa visão, além de ele ser um indicador de impacto simples, ele conseguiria



capturar diversas informações importantes. Tal visão pode ser exemplificado por meio do seguinte trecho: “as citações são a melhor maneira de medir impacto. É difícil vir com outra maneira melhor. Nada vai ser perfeito, mas isso é um bom indicador.” (PESQUISADOR 03)

Apesar desses pesquisadores assumirem indicadores bibliométricos como mecanismos interessantes, alguns outros fazem questão de salientar a necessidade de cautela ao fazer uso desse tipo de mensuração, uma vez que há um movimento quantitativista, o qual supervaloriza o uso de métricas. É preciso, portanto, utilizar tais indicadores aliados a um olhar crítico para estar atento à possíveis desvios de condutas éticas a exemplo da existência de comportamentos oportunistas tanto de periódicos predatórios, autocitações, coautorias indevidas, entre outros desvios de conduta existentes já trazidos anteriormente.

Tendo em vista o que foi argumentado até aqui, algumas falas vieram carregadas de sugestões acerca do rumo da avaliação da pós-graduação em Administração no país e suas tendências. O primeiro ponto apontado como “melhor dos mundos” é de fato que a avaliação seja composta por um conjunto de métricas compostas por indicadores qualitativos e quantitativos, pois “só assim conseguirão de fato capturar relevância e impacto social.” (PESQUISADOR 05)

A segunda alternativa enxerga que a mensuração do impacto deve ser feita por meio de experimentos com grupos de controle com verificação rigorosa, testagem antes e depois, uma vez que só dessa forma seria possível comprovar se o impacto testado se seu por conta de intervenções específicas. Nessa mesma linha, alguns pesquisadores apontaram a necessidade de impacto ser traduzido como algum indicador claro, a exemplo de “variação de renda” e assim poderiam ser realizados estudos longitudinais para mapear de fato impacto social.

A partir do exposto neste tópico, a existência de métricas e indicadores é considerada pelos pesquisadores como um capturador de insumos importantes para direcionar incentivos à pesquisa de modo a serem traduzidos em perfis de editais a serem lançados, no perfil de financiamento e na qualidade e conteúdo de operacionalização de políticas públicas com maior preocupação com relevância e impacto social da pesquisa.

## 4.2 FATORES TEÓRICO-INTELECTUAIS

A segunda categoria de análise é composta por fatores teóricos e intelectuais, ou seja, nesta etapa, são apresentados aspectos relacionados ao debate do reconhecimento e papel da Administração enquanto ciência social aplicada aliada a uma tendência de superespecialização advinda das *Hard Sciences* (SNOW, C.P. 1998), a necessidade de a produção acadêmica promover avanços no conhecimento, além de uma discussão teórica-conceitual sobre relevância e impactos teóricos da pesquisa em Administração. A estrutura de dados desta categoria está melhor detalhada no quadro abaixo:

**Figura 17** - Estrutura de dados fatores teórico-intelectuais

<i>Estrutura de dados para a categoria "Fatores Teórico-intelectuais"</i>						
Códigos	Documentos			Entrevistas		
	Arquivos Codificados	% de Documentos	Referências	Arquivos Codificados	% de Entrevistados	Referências
Relevância Teórica	7	54%	22	19	95%	59
Administração como Ciência	0	0%	0	12	60%	28
Impacto Teórico	9	69%	30	6	30%	11
Avanço do Conhecimento	1	8%	1	5	25%	6
Superespecialização	0	0%	0	3	15%	4

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.2.1 Administração como ciência

Em meio às contribuições dos pesquisadores acerca da temática da relevância e do impacto social da pesquisa em Administração, emergiram do campo inúmeras preocupações acerca do papel da ciência da Administração em si e suas consequências no âmbito público, privado ou das organizações da sociedade civil. Além de uma constatação de que as Ciências Sociais de forma geral ocupam lugar

menos privilegiado frente às outras ciências conforme pode ser ilustrado no trecho a seguir:

[...] há uma hierarquia de recursos e de prioridades para as grandes áreas mais relevante do ponto de vista de impacto social, ou seja, a gente tem as áreas médicas, as bioquímicas, uma parte das ciências naturais, as engenharias que são muito importantes e depois de tudo isso é que vem é Ciências Sociais. (PESQUISADOR 06)

Dessa forma, aliada a necessidade de reduzir o hiato entre sociedade e academia, a área da Administração possuiria um desafio extra se comparada a outras áreas do conhecimento, uma vez que não teria um produto tangível que poderia ser entregue à sociedade e seus membros. “Talvez Administração seja uma das áreas mais complexas, mais complicadas porque é realmente muito necessário que a sua relevância e seus impactos sejam de fato claros” (PESQUISADOR 19)

Outra característica que foi apontada como dificuldade inerente à área da Administração é seu caráter permeável, uma vez que é um campo que se desdobra em várias áreas funcionais como finanças, contabilidade, gestão de pessoas, marketing e tantas outras. Tal realidade pode ser ilustrada conforme trecho a seguir:

[...] como é uma coisa interdisciplinar, né? Fica uma coisa meio amorfa e eu acho que as áreas funcionais são criticadas por exemplo, quem trabalha em finanças, marketing, produção, chamadas áreas funcionais é criticado por ser muito instrumentalista, muito prático demais. Mas a Administração não é uma ciência social aplicada? Então na realidade cria-se uma certa esquizofrenia na realidade. (PESQUISADOR 14)

Conforme visto acima, o campo das Ciências Sociais Aplicadas faz interseção com conteúdo de outras disciplinas e talvez por isso apresente dificuldades em estabelecer seus objetivos mais claramente. “A gente tem uma ausência de identidade e acho que a importância da pesquisa em Administração padece dessa falta de identidade [...]” (PESQUISADOR 17) e tal caráter permeável faz com que diversos pesquisadores de outras áreas possam realizar pesquisas em Administração sem de fato serem cientistas da Administração, apesar de o contrário também acontecer.

Apesar dos desafios listados, encarando esse contexto de forma otimista, 9, entre os 20 pesquisadores apontam esta “permeabilidade disciplinar” como precursora

de um campo fértil para o desenvolvimento científico e aplicado na pesquisa. Assim sendo, a Administração é considerada uma das áreas com maiores potenciais para impactar positivamente conforme ilustrado na seguinte fala: “eu acho que na verdade nós somos muito privilegiados nesse aspecto.” (PESQUISADOR 13) Nesta ótica, os pesquisadores qualificam a Ciência da Administração como a que mais tem capacidade de realizar pesquisa com relevância e impacto social frente a outros campos das humanidades.

#### **4.2.2 A tendência de Superespecialização**

Em consonância com preocupações sobre a Administração enquanto campo do conhecimento, foram observadas falas que traduzem as dificuldades apresentadas no tópico anterior atreladas a uma tendência dos programas de pós-graduação em Administração de forma geral e mais especificamente o NPGA em se “superespecializar” na busca de encontrar nichos muito restritos de publicação e uma tendência dos pesquisadores não buscarem ampliar seus leques de pesquisa de modo a quererem entrar na busca por mais relevância e impacto social. Tal processo, segundo o Pesquisador 17, é similar ao que a Economia passou há alguns anos atrás que corresponde a um “quantitativíssimo” desnecessário e nocivo. Tais preocupações podem ser ilustradas também na seguinte fala:

[...] ao “superespecializar” o conhecimento, elimina-se, impede-se a possibilidade de você ter diversidade de abordagens tanto do ponto de vista de estudos, quanto do ponto de vista de tipos de produto acadêmicos. Você vai minando a diversidade, você vai criando um mundo, do ponto de vista da atividade acadêmico científica, um mundo muito igual, muito homogêneo, muito monótono e a própria criatividade do professor vai sendo tolhida. (PESQUISADOR 01)

#### **4.2.3 Avanço do conhecimento**

Como observado no quadro de estrutura de dados, o único documento que faz alusão a esta subcategoria é o “GT Impacto e Relevância Econômica e Social-Relatório final de atividades” ao trazerem em um de seus parágrafos a capacidade de estudos que tem caráter sobretudo instrumental em conter avanços conceituais mais amplos promovendo, assim, o avanço do conhecimento (BRASIL, 2019e, p.15)

Alguns pesquisadores também fazem menção a necessidade de as pesquisas contribuírem para o incremento da área de conhecimento. Sendo assim, o conceito

de relevância é somado ao debate ao ser entendida como sendo fator fundamental para elaboração de pesquisas que contribuam para a área de conhecimento seja de forma efetiva ou potencial. Alguns pesquisadores trazem a necessidade de existirem pesquisas que sirvam para ampliar as fronteiras do conhecimento, ou seja, “a pesquisa é relevante e ela vai ter pelo menos um impacto no acúmulo de conhecimento do seu estudo.” (PESQUISADOR 06)

A ciência e o avanço do conhecimento, portanto, alteram a vida humana em todos os sentidos de modo a transformar o mundo no qual a gente vive. “Se você pegar a ciência moderna, ela transforma, ou ela promete, pelo menos, transformar a vida do homem (PESQUISADOR 17). Assim sendo, justifica-se a necessidade de se aprofundar no debate acerca da relevância teórica no tópico a seguir.

#### **4.2.4 Relevância teórica**

De forma geral, todas as vezes que a palavra “Relevância” aparece, no conteúdo do *corpus* documental analisado, ela vem desacompanhada de qualificadores, ou seja, não é explicitado qual é o tipo de relevância que o documento trata. Como visto na seção 2.2 do referencial teórico deste estudo, não há, na literatura, consenso entre o conceito de relevância da pesquisa (GULATI, 2007; NICOLAI; SEIDL, 2010; RICH, 1977; VAN DE VEN, JHONSON, 2006). O documento “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” deixa claro que “A palavra relevância foi entendida aqui como um sinônimo de importância” (BRASIL, 2019e, p.14), que os conceitos de relevância e impacto são distintos e sugerem ainda que a relevância seria antecessora ao impacto, apesar de ambos estarem intimamente relacionados. O que pôde ser observado durante a análise tanto dos documentos, quanto das entrevistas, é uma distinção entre o que será chamado neste estudo de “Relevância teórica” e “Relevância social”.

A partir desta divisão conceitual, a presente subcategoria de análise trata de tudo aquilo que se aproxima da “Relevância teórica” para este estudo. Sendo assim, relevância teórica será considerada como àquela que diz respeito aos temas relacionados às esferas acadêmicas conforme ilustrado no trecho a seguir:

Tendo em vista que os programas são as unidades de avaliação, deve-se priorizar o esforço de construção substantiva da relevância de pós-graduação *stricto sensu* da área perante as esferas acadêmica e não acadêmica da sociedade. (Relatório do Seminário de Meio Termo, p.06)

A partir deste recorte, as esferas acadêmicas irão se relacionar com a produção de artigos científicos e quaisquer conhecimentos que tenham a relevância restrita ao ambiente da academia, seja entre pesquisadores, seja entre núcleos de pós-graduação ou qualquer item que componha o mundo acadêmico. Nessa mesma linha, assumem-se como sinônimos de “Relevância Teórica” as expressões “Relevância Acadêmica” e “Relevância Científica” que aparecem tanto no documento “Anexo da Ficha de Avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo Orientações quanto ao registro de resultados e produções intelectuais”, quanto em fragmentos de falas dos pesquisadores entrevistados.

Em suas falas, alguns pesquisadores fazem questão de fazer a distinção entre esta relevância teórica e social. Sendo a teórica, em sua maioria, de fato aquela que se relaciona com “um conjunto de problemas que está mais relacionado a evolução dos conceitos, a evolução da teoria” (PESQUISADOR 05). Podendo esta relevância acadêmica ser plural ao caminhar entre grupos de pesquisadores mais estritos até os mais amplos, de áreas interdisciplinares, como salienta o Pesquisador 02. Tais pensamentos podem ser melhor ilustrados na fala a seguir:

[...] no meu primeiro entendimento de relevância, há um entendimento de relevância científica como o de uma pesquisa que contribui de alguma forma para a área de conhecimento mesmo que seja sobre um tema recorrente ou mesmo que seja uma pesquisa de tema. (PESQUISADOR 10)

Assim sendo, pode-se conceituar “relevância teórica” como a importância teórica da pesquisa e ela pode ser observada quando se pretende iluminar uma determinada questão, apresentar uma releitura de determinado modelo teórico, dar origem a novas teorias ou simplesmente contribuir no acúmulo de conhecimento. Diante dessa lógica, alguns pesquisadores afirmam que toda pesquisa é relevante na universidade, uma vez que contribui para formação de massa crítica e faz sentido para um campo de pesquisa e seria, portanto, a maior preocupação dos núcleos de pós-graduação. Nessa linha, um dos pesquisadores complementa e esclarece: “Então o

que é pesquisa relevante no mundo acadêmico? Àquela que é publicada e é citada!" (PESQUISADOR 10)

Em contrapartida, alguns entrevistados afastam-se do pensamento abordado acima e, embora reconheçam sua importância, afirmam que "tem que ter relevância teórica, claro, mas, na minha opinião, ela fica em segundo plano hoje!" (PESQUISADOR 07) Assim sendo, percebe-se um movimento entre os pesquisadores para que a relevância teórica, embora distinta, venha casada com o conceito de impacto social. Embora pareça simples, os entrevistados dividem opiniões acerca de como esse casamento deva acontecer.

De modo didático, observa-se uma divisão entre três grandes grupos: o primeiro pensa que a relevância teórica, além de poder vir descasada do impacto social, são conceitos independentes, o segundo, enxerga relevância e impacto como sinônimos e não fazem absolutamente nenhuma distinção ou especificação entre eles. E por fim, o terceiro grupo, e mais representativo, enxerga o impacto social estando contido na dimensão da relevância teórica. A relevância é entendida como mais ampla. Haveria, portanto, uma linha tênue que une ambos os conceitos. Desse modo, a relevância teórica estaria mais ligada à importância e o impacto, como discute-se na seção 4.4.2, seria de fato o resultado, a reverberação dela. Tal visão pode ser melhor ilustrada no trecho a seguir:

Se não tiver relevância, vai ser impossível ter impacto. Então a relevância vem antes do impacto, agora, o fato de ser relevante não quer dizer que vai ter impacto. Porque muitas pesquisas são relevantes e tem potencial de impacto, mas, às vezes, eles ou não são muito claros ou ficam engavetados e ninguém faz uso. (PESQUISADOR 10)

A partir do que foi apresentado na fala acima, percebe-se por parte dos pesquisadores uma preocupação em se desenvolver mecanismos de se comunicar a pesquisa a fim de promover de fato o impacto social. Este tema será melhor abordado na categoria presente na seção 4.3 desde estudo onde são trazidos os fatores de comunicação. Outra fala importante sobre esta relação: relevância teórica e impactos, sejam teóricos e/ou sociais, traduz-se na fala do Pesquisador 03 ao dizer que: "diferentemente do impacto, a importância é de controle do pesquisador. Ele tem total controle sobre isso", assim sendo, conclui-se que a pesquisa ter ou não relevância teórica é responsabilidade do pesquisador.

#### 4.2.5 Impacto teórico

Em alinhamento com o que foi observado na subcategoria anterior, o termo “Impacto teórico” foi utilizado tanto em conteúdos do *corpus* documental, quanto na fala dos entrevistados. A partir das análises realizadas, o presente estudo assume como “Impacto teórico” tudo aquilo que é *output*, ou seja, saídas que têm influência direta ou indireta na esfera acadêmica seja entre pesquisadores, núcleos, publicações ou quaisquer produtos do meio acadêmico. Tal conceito pode ser visto no trecho a seguir:

[...] a quarta dimensão diz respeito ao impacto, ou seja, o conjunto das consequências, repercussões ou resultados desejados e/ou acumulados para o curso ou programa no âmbito acadêmico. (Documento de Área. Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, p.11)

De modo mais explícito os termos: “Impacto teórico”, “Impacto científico”, “Impacto acadêmico” (RATZ *et al.*,2016), “Impacto marginal” ou “Impacto conceitual” foram considerados, nesta análise, como sinônimos e estão relacionados ao impacto da produção bibliográfica conforme texto presente no “Relatório do Seminário de Meio Termo” (BRASIL, 2019a, p.28). Estes termos estão ligados também ao desenvolvimento de competências necessárias para a produção de artigos científicos de relevância e impacto, cuja publicação passa a ser um requisito curricular obrigatório para a titulação em nível de doutorado conforme “Projeto Reformulação dos Cursos de Mestrado Acadêmico e Doutorado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração”: ao desenvolvimento de habilidades dos alunos e egressos aos programas de pós-graduação em Administração, além dos incentivos a participação em eventos científicos e publicações em periódicos bem conceituados pelo sistema Qualis Periódicos (UFBA, 2019 p.15).

O documento “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” considera ainda o “Impacto Científico” como ponto de partida, ou seja, ele vem em primeiro lugar “já que a geração de novos conhecimentos servirá de base para que grupos acadêmicos ou empresariais possam, no futuro, gerar soluções para os problemas que a humanidade deverá enfrentar.” (BRASIL, 2019e, p. 23) Em suas



análises constataram ainda que todos os respondentes de sua pesquisa<sup>18</sup> “consideram o impacto científico como principal.” (BRASIL, 2019e, p. 23) No que diz respeito às falas dos pesquisadores, muitos trazem um dos três termos, porém sem aprofundar conceitualmente de forma crítica. Exceto em uma das falas onde há uma tentativa em explicar o que são “impactos científicos” conforme pode ser observado a seguir:

Quais são as conexões, as inovações teóricas? Como a Administração política ela dialoga com outros campos dos saberes? Então estes são impactos científicos da minha pesquisa! Onde contribuo para que a Administração se alargue ao se ampliar o espectro de leituras de formação do administrador seja ela graduando ou pós graduando! (PESQUISADOR 17)

#### 4.3 FATORES DE COMUNICAÇÃO

Como apresentado na seção 4.2.4, ao se apresentarem as relações entre “Relevância teórica” e “Impacto social”, alguns fatores de comunicação emergem do debate como possíveis variáveis que influenciam esta aproximação ou afastamento de conceitos. Assim sendo, três subcategorias emergiram do campo no que tange aos fatores de comunicação. A primeira delas foi a constatação de existência de padrões de linguagens inerentes ao mundo acadêmico, os quais são distintos dos observados extramuros à academia; a segunda foi uma forte tendência em diversificação dos tipos de produtos acadêmicos, a exemplo da produção técnico-tecnológica e, por fim, foram apresentadas as necessidades de ampliação dos tipos de canais onde os pesquisadores devem comunicar os resultados de suas pesquisas. A estrutura de dados para esta categoria pode ser melhor observada no quadro a seguir:

---

<sup>18</sup> Pesquisa realizada pela Capes com pesquisadores brasileiros em documento chamado “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades”. Tal “publicação que divulga os resultados de estudos e proposições advindos de Grupos de Trabalho criados pela CAPES, com a finalidade de aprimoramento do processo e de instrumentos relacionados a avaliação da pós-graduação. As publicações estão disponíveis para download gratuito no formato PDF”. (BRASIL, 2019e, p.02) Acesse: <http://www.capes.gov.br/pt/relatorios-tecnicos-dav>.

**Figura 18** - Estrutura de dados fatores de comunicação

<i>Estrutura de dados para a categoria “Fatores de Comunicação”</i>						
Códigos	Documentos			Entrevistas		
	Arquivos Codificados	% de Documentos	Referências	Arquivos Codificados	% de Entrevistados	Referências
Diversidade de Canais	6	46%	09	17	85%	53
Linguagens Distintas	3	23%	05	15	75%	45
Diversidade de produtos	8	62%	27	15	75%	24

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3.1 Linguagens distintas

A partir da análise documental, observa-se uma preocupação com a linguagem de apresentação dos resultados da pesquisa. Tal afirmação pode ser exemplificada com o que traz o “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” sobre a preocupação com a maneira de apresentar resultados das pesquisas, sejam eles ideias, produtos ou serviços como um dos requisitos para que uma saída decorrente da pós-graduação possa gerar impactos na sociedade. (BRASIL, 2019e, p. 15)

A preocupação acima pode ser exemplificada por meio da fala de um dos pesquisadores: “Já o conhecimento acadêmico, ele segue regras de comunidades acadêmicas, então tem linguagem apropriada, sendo assim, é um pouco menos acessível ao grande público e isso não quer dizer que ele seja menos relevante.” (PESQUISADOR 02)

Alinhados a essa perspectiva, 75% dos pesquisadores entrevistados reconhecem a existência de distintas linguagens dentro e fora da Academia e da necessidade de tradução do conhecimento científico em linguagens acessíveis à todas as esferas da sociedade. Há uma preocupação com o fato de as pesquisas refletirem, muitas vezes, um olhar do acadêmico para o acadêmico de modo a ocasionar um *loop* interminável, “um círculo viciante onde o artigo feito hoje, ele só serve para fundamentar o artigo para ser escrito amanhã, que vai servir para fundamentar um artigo que vai ser escrito daqui a algum tempo e assim por diante.” (PESQUISADOR 11)

Um dos entrevistados contou uma situação vivenciada por ele ao convidar executivos para participarem de mesas e apresentações em um congresso de Administração no Brasil. Após o evento, um dos executivos convidados chamou sua atenção dizendo que os acadêmicos “falavam muito engraçado”. E o que quer dizer “falar muito engraçado”? Quer dizer, segundo o Pesquisador 11, que os acadêmicos estabelecem uma metalinguagem dissociada da prática. Este descolamento, portanto, é apontado como um fator que dificulta a aproximação entre teoria e prática conforme visto na literatura.

#### **4.3.2 Diversidade de produtos**

Além da necessidade de adaptações linguísticas, é possível enxergar tanto no *corpus* documental como na visão dos pesquisadores, um movimento que tende para uma maior valorização da produção tecnológica. Vale ressaltar que a Capes escolheu valorizar em sua avaliação quadrienal um rol específico de produtos tecnológicos, são eles:

Empresa ou Organização social (inovadora); Processo/Tecnologia e Produto/Material não patenteáveis; Relatório técnico conclusivo; Tecnologia social; Norma ou marco regulatório; Patente; Produtos/Processos em sigilo; Software/Aplicativo; Base de dados técnico-científica; Curso para formação profissional; Material didático e Produto bibliográfico na forma de artigo técnico/tecnológico. (BRASIL, 2019c, p.02)

Um dos tipos de impacto social é o chamado “Impacto tecnológico”, o qual consiste em qualquer contribuição para o desenvolvimento local, regional e/ou nacional destacando os avanços gerados no setor empresarial; disseminação de técnicas e de conhecimentos” (BRASIL, 2017, p.21). Assim sendo, a “FICHAS DE AVALIAÇÃO 27 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO –Atualizada” destaca que para produções tecnológicas, serão analisados fatores relacionados aos quesitos: complexidade, inovação, impacto e aplicabilidade destes tipos de produtos (BRASIL, 2020c, p.24).

Dessa forma, a Capes destaca de modo especial que a nova ficha de avaliação valorizará a produção e repercussão de livros e capítulos de livro publicados com a autoria de docentes permanentes dos programas de pós-graduação, conforme página 30. A produção tecnológica do programa também pode ser escolhida como um dos 10 melhores produtos de PPGs Acadêmicos. Apesar desses novos estímulos da Capes, muitos entrevistados confessaram que vêm tendo dificuldades ao longo dos anos em identificar e apresentar em seus currículos produções técnicas e tecnológicas, e, portanto, precisarão de mais tempo para se adaptar às novas demandas por esse tipo de produto.

Houve absoluto consenso entre os entrevistados no que diz respeito à maior proximidade desses produtos tecnológicos com a sociedade. Assim, todos eles enxergam que a produção técnica e tecnológica tem maior potencial de impacto do que a produção acadêmica tradicional. “Óbvio a produção técnica ou tecnológica ela tem essa entrega muito mais evidente”. (PESQUISADOR 11) E isso se dá por inúmeros motivos sendo dois deles listados como mais comuns entre os respondentes: o primeiro é fato de produtos técnicos e tecnológicos serem frutos de um tipo de conhecimento mais aplicável em sua concepção; segundo, a Avaliação quadrienal da Capes passou a pontuar alguns produtos técnicos-tecnológicos a exemplo dos Livros e capítulos de livros fazendo com que isso possa influenciar pesquisadores a investirem mais neste tipo de produto mais acessíveis que artigos científicos, por exemplo. Alguns pesquisadores assumem ainda os conceitos de “Produção tecnológica” e “Produção de impacto” como sinônimos.

#### **4.3.3 Diversidade de canais**

Apesar de presente, este tema aparece de forma indireta e similar em seis dos documentos analisados, apontando para uma necessidade que haja a “[...] geração e transferência de conhecimentos inovadores” (Documento de Área/ Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, p. 19), “Clareza e consistência da política de incentivo à inovação, transferência de conhecimentos e impacto social do PPG” (BRASIL, 2020c, p.15).

No capítulo sobre as atividades de extensão trazidos no “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” também se destaca a necessidade dos programas em se atentarem para as atividades de transferência de conhecimento para a sociedade, ressaltando os impactos na geração direta de emprego e renda, na criação de novas empresas ou organizações sociais, no licenciamento de processos ou produtos, ou na melhoria na qualidade de vida da população local (BRASIL, 2019e, p.40). A “PO- Proposta do Programa 28001010020P-3 / ADMINISTRAÇÃO / UFBA – 2012” traz o tema associado à realização de estágio docente pelos mestrandos e doutorandos nos cursos de graduação e as repercussões desse processo como canal de disseminação e transferência de conhecimentos gerados pelo pesquisador (UFBA, 2012a, p. 05). E, por fim, a questão é abordada no “Relatório do Seminário de Meio Termo” por meio do argumento de que é preciso haver maior compartilhamento de boas práticas e da cooperação entre os programas de pós-graduação do país (BRASIL, 2019a, p. 35).

No que tange ao conteúdo das entrevistas, a necessidade de transferência de conhecimentos entre academia e sociedade é amplamente citada pelos entrevistados (85% deles), sob diversas óticas. Alguns pesquisadores, além de reconhecer esse *gap* de comunicação, fazem sugestões de como ampliar o escopo desta transferência de conhecimentos. Dentre as mais sugeridas estão: a participação cada vez mais consistente de acadêmicos nas chamadas grande mídias; a comunicação de resultados da pesquisa deve ser diversificada por meio de publicações em jornais locais, nacionais e internacionais; blogs; canais no YouTube; entrevista em jornal; televisão; livros; livros didáticos; manuais e mídias digitais de modo geral, além dos canais mais comuns na Academia como aulas, palestras, seminários e a tradicional produção de artigos científicos com ressalvas para que a “produção não fique restrita nos *papers* e periódicos sendo recicladas *ad infinitum*.” (PESQUISADOR 04)

As ressalvas acima são endossadas por diversos outros pesquisadores ao enxergarem que os artigos científicos dentro de periódicos não são de fácil acesso nem para os próprios pesquisadores de modo a não impactarem uma gama satisfatória de sujeitos.

Os pesquisadores utilizam diferentes adjetivos para essas pesquisas que não chegam até a sociedade. Entre os mais comuns tem-se que as pesquisas estão inacessíveis seja por estarem em “fundo de gavetas”, “prateleiras”, “pedestais”,

“cátedras”, “altares”, entre outros. Tais pensamentos podem ser melhor exemplificados por meio da seguinte fala: “É um pouco aquela história de trabalhos importantes, de estudos valiosos, uma dissertação de mestrado, uma tese de doutorado que fica em uma estante que ninguém lê ou que não consegue chegar até a sociedade.” (PESQUISADOR 01) Assim sendo, esses pesquisadores atentam para a necessidade de a Academia derrubar seus muros e cumprir com seu papel de servir à sociedade de forma efetiva.

Uma das perguntas do roteiro de entrevista fez uma provocação sobre as possíveis diferenças entre os impactos sociais de acadêmicos e youtubers. A partir da reflexão, em sua maioria, os respondentes reagiram à provocação argumentando serem a favor da academia no Youtube uma vez que o conhecimento se multiplica de tal maneira quando há um canal de comunicação adequado que “mesmo o que você faz no seu micromundo acaba tendo algum impacto”. (PESQUISADOR 05) Tais argumentos podem ser melhor ilustrados por meio nas falas a seguir: “O ideal é que todo acadêmico fosse um Youtuber também, né? Então, se o acadêmico fosse um Youtuber, a ciência, as pesquisas teriam um maior potencial de impacto.” (PESQUISADOR 14)

[...] benefício de a academia sair um pouco dos muros e abrir seus canais. É ótimo a gente ver os professores falando, dando aulas na internet. Eu me lembro que logo quando começou, o YouTube tinha as aulas do professor Michael Sandel de Harvard, eram gravadas e postadas no canal de Harvard e eram maravilhosas! (PESQUISADOR 06)

A partir do que foi analisado até aqui, é possível enxergar um esboço de caminho possível para que seja construída a ponte entre Universidade e Sociedade. Um dos pesquisadores fez uma sugestão direcionada a necessidade de se comunicar os resultados das pesquisas para os sujeitos interessados e uma dessas iniciativas poderiam ser traduzidas em uma apresentação no Powerpoint, por exemplo, para os sujeitos que de alguma forma possam se interessar pelo tema, que participaram como respondentes de questionários e entrevistas ou até mesmo membros de comunidades. O pesquisador 07 aponta que isso deveria ser um pré-requisito para defesa de trabalhos acadêmicos do mesmo modo que é imperativo passar por uma banca de especialistas: “Então veja que interessante: ele não precisou ler minha tese! Bastou eu chegar para ele numa sala só eu e ele com poucos slides e mostrando o que eu tinha mapeado e, para ele, foi suficiente, entende?” (PESQUISADOR 07)

#### 4.4 FATORES SOCIAIS-COLETIVOS

A partir da categoria relacionada aos fatores sociais e coletivos, emergem do campo quatro subcategorias que carecem de maior aprofundamento são elas: a discussão dos conceitos sobre “Relevância Social” e “Impacto Social”, os sujeitos impactados, além da temática do impacto social associado ao processo de formulação de políticas públicas. Os dados analisados tanto advindos de documentos e entrevistas podem ser melhor explicados no quadro estrutural a seguir:

**Figura 19** - Estrutura de dados dos fatores sociais-coletivos

<i>Estrutura de dados para a categoria “Fatores Sociais-coletivos”</i>						
Códigos	Documentos			Entrevistas		
	Arquivos Codificados	% de Documentos	Referências	Arquivos Codificados	% de Entrevistados	Referências
Impacto Social	10	77%	79	20	100%	80
Sujeitos Impactados	7	54%	15	13	65%	21
Base para Política Pública	1	8%	2	11	55%	18
Relevância Social	9	69%	27	14	70%	16

Fonte: Elaborado pela autora.

##### 4.4.1 Relevância Social

Como foi apresentado na seção 4.2.4 deste estudo ao serem apresentadas questões relacionadas à “Relevância Teórica”, o mesmo pode ser observado para esta análise. Sendo assim, de modo semelhante, vale reiterar que a palavra “Relevância” é apresentada no conteúdo do *corpus* documental analisado, em sua maioria, desacompanhada de adjetivos ou complementos. Tal cenário reitera as dificuldades encontradas pela literatura em se estabelecer consenso entre os estudiosos do tema, conforme apresentado na seção 2.2 deste estudo (GULATI, 2007; NICOLAI; SEIDL, 2010; RICH, 1977; VAN DE VEN, JHONSON, 2006). Assim sendo, as diferenças conceituais apresentadas nesta seção são fruto da análise de conteúdo dos documentos e entrevistas tratados neste estudo.

Apesar desta ausência de especificações, a maioria das menções encontradas no *corpus* documental apresentam a relevância intimamente relacionada ao conceito

de “Impacto Social”. Assim sendo, para o presente estudo, a relevância apresentada sob seguintes configurações: “impacto social e relevância”; “relevância e impacto social”; “impacto e relevância social”; “impacto e relevância econômica e social” estão relacionadas não a “Relevância teórica” vista anteriormente, e, sim, a um outro termo denominado “Relevância social” ou “Relevância prática” conforme apresentam Nicolai e Seidl (2010).

A “Relevância social” também se aproxima ao conceito de importância, porém a importância relacionada às esferas sociais. Tal conceito aproxima-se ao que é apresentado no documento “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades”: “Além disso, o trabalho tem como foco a avaliação do impacto e relevância econômica e social daquelas saídas da PG que forem destinadas ao uso da sociedade em geral, ou seja, “extramuros” à academia.” (BRASIL, 2019e, p.07)

O mesmo documento aponta ainda uma necessidade de se diferenciar conceitualmente a “Relevância” da atuação dos programas (que remete à pertinência da formação e do conhecimento por eles gerados para atender demandas e necessidades sociais e empresariais) do seu “Impacto” (que remete a resultados econômicos e sociais concretos gerados por seus produtos).” (BRASIL, 2019e, p.30)

Com base no trecho acima, a “Relevância Social” da pesquisa dos programas de pós-graduação pode ser conceituada nesta análise como a pertinência ou importância da formação e do conhecimento gerados na academia com o objetivo direcionado a atender demandas sociais das mais diversas. Assim como a “Relevância teórica” foi considerada anterior ao conceito de “Impacto teórico”, de forma análoga, o presente estudo assume que “Relevância social” é anterior ao “Impacto Social” que será melhor abordado na seção seguinte.

Em consonância com a definição realizada anteriormente, a dificuldade de alinhamento acerca do conceito de “Relevância Social” também pode ser observada nas falas dos pesquisadores entrevistados. Porém, alguns deles preocuparam-se em fazer as devidas diferenciações. Assim sendo, um pesquisador complementa dizendo:

[...] eu também entendo que também é relevante aquilo que coloca em prática conhecimento né e que a partir daí gera externalidades talvez não teóricas ou acadêmicas, mas realidades sociais e humanas positivas então eu entendo que as duas visões elas são importantes. (PESQUISADOR 11)



Nesta vertente, estes pesquisadores entendem que a pesquisa na área de Administração tem “Relevância Social” quando consegue: apresentar uma contribuição para tomada de decisão gerencial; estabelecer uma política pública; é uma pesquisa que ajuda a resolver algum tipo de problema organizacional ou social; é tudo que vai contribuir para a gestão seja pública, privada, social, dentre outras possíveis. Ela auxilia para que ocorram melhorias na gestão, qualidade de vida dos trabalhadores. A “Relevância social” ainda pode ter, segundo o Pesquisador 12, um leque grande de intensidades uma vez que ela pode ser pensada para afetar um público pequeno ou um público muito grande.

Há também um pesquisador que afirma que “se a relevância for pensada de modo relacionado a uma contribuição social aí, nesse caso, eu a aproximaria do conceito de impacto social!” (PESQUISADOR 08) Em linha com esta afirmação, os diferentes conceitos de “Impacto social” da pesquisa são melhor aprofundados na seção seguinte deste estudo.

#### **4.4.2 Impacto Social**

O conceito de “Impacto social”, como visto na literatura (CUNLIFFE; SCARATTI, 2017; GUIMARÃES; LIMA; WOOD JR., 2013; GULATI, 2007; VAN DE VEN, JHONSON, 2006), vem ganhando cada vez mais destaque no que diz respeito à produção científica. Nesse contexto, destaca-se o papel da Capes na difusão do conceito em sua nova ficha de avaliação quadrienal, apesar de reconhecer que “Na literatura consultada, percebeu-se não haver consenso sobre uma definição única para o termo impacto atribuído ao resultado de uma pesquisa.” (BRASIL, 2019e, p.10)

Segundo o “Anexo da Ficha de Avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo Orientações quanto ao registro de resultados e produções intelectuais”:

[...] os impactos do programa não devem ser confundidos com coleção de atividades dispersas e individuais e além disso, deve promover e valorizar o impacto nas suas dimensões cultural, social e econômico, focando em desafios estratégicos, regionais, nacionais e internacionais. (BRASIL, 2019c, p.10)

Diferentemente do que foi considerado como “Impacto teórico”, o “Impacto social” “pode ser compreendido como o conjunto das consequências, repercussões, resultados desejados ou acumulados ao longo da existência do programa” (BRASIL,

2019c, p.12). O “impacto teórico”, como visto anteriormente, àquele restrito ao âmbito acadêmico já o “impacto social”, sendo mais amplo atingindo outras esferas da sociedade a exemplo do mercado, governo e sociedade civil. Nessa lógica, o impacto social seria direcionado para fora do universo acadêmico ao abranger primordialmente outras dimensões: políticas, organizacionais, ambientais, culturais, simbólicas, sanitárias, educacionais, ou seja, denominados de sociais (BRASIL, 2019c, p.10).

O “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” aproxima-se desta definição ao considerar que “Para fins do presente documento o termo impacto, de modo mais geral, será tomado como referido às consequências de ações capazes de afetar indivíduos ou coletividades.” (BRASIL, 2019e, p.10) Tal visão também se alinha com o que pensam alguns dos entrevistados e pode ser ilustrado no trecho a seguir: “eu diria que a relevância é a importância e o impacto é de fato o resultado!” (PESQUISADOR 13)

Tendo em vista, portanto, que “Impacto social” também denominado “Impacto prático” ou “Impacto social direto” é um conceito amplo, ele contém em sua ideia uma infinidade de outros conceitos e alguns documentos analisados se esforçam em fazer algumas definições de diferentes impactos contidos neste “guarda-chuva” conceitual. Assim sendo, tanto o documento “PORTARIA Nº 59, DE 21 DE MARÇO DE 2017” quanto o “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” dividem impacto social em outros inúmeros conceitos dentre eles: impacto econômico, político, organizacional, ambiental, cultural, simbólico, sanitário, educacional, profissional, legal e tecnológico. Cabe dizer que tais distinções não serão aprofundadas na presente análise uma vez que não aparecem de forma significativa em nenhuma fala dos entrevistados neste estudo.

O “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” divide o impacto social em dois grupos: o primeiro é o do impacto potencial, que consiste na intencionalidade de os pesquisadores possam apresentar importantes resultados que venham gerar impactos na sociedade. O impacto potencial seria análogo ao que está sendo considerado na análise deste estudo como “Relevância social”. Em contrapartida, o documento apresenta o segundo grupo como o do “impacto real”, ou seja, àquele impacto que só é confirmado após o produto da pesquisa ser, efetivamente, utilizado pela sociedade. Sendo, portanto, para esta análise, sinônimo do próprio conceito de “Impacto Social” apresentado anteriormente.

Tal conceituação pode ser ilustrada pela seguinte fala: “[...] é preciso que a pesquisa tenha “impacto prático”, ou seja, social. Para ter impacto precisa de fato mudar alguma situação” (PESQUISADOR 16)

De modo complementar ao que foi observado no *corpus* documental, a maioria dos pesquisadores deram ênfase para a necessidade de que o impacto social da pesquisa em Administração seja de fato aquilo que irá contribuir positivamente na qualidade de vida, no bem estar social ou na mitigação das assimetrias e desigualdades no plano da sociedade, assim sendo, o impacto, para a maioria dos entrevistados, se aproxima do conceito apresentado no “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” de que “o impacto é o termo que designa uma medida de quanto uma saída da pós-graduação é capaz de gerar efeitos positivos para uma coletividade quando a solução estiver disponível para uso.” (BRASIL, 2019e, p.15). Tal enfoque pode ser melhor ilustrado nas seguintes falas: “Então e eu estou muito preocupada hoje com salvar vidas no sentido de eu tenho que ter projetos que tirem as pessoas daquele lugar seja ele qual for e coloque em outro” (PESQUISADOR 20)

[...] É quando ela de fato melhora né? As políticas públicas, as empresariais, práticas de gestão. Ele já é a relevância, neste caso social, colocada em prática para gerar, por exemplo, emprego e renda, para diminuir a questão da mortalidade, para tudo que envolve o bem da sociedade! o impacto eu vejo mais como realmente conseguir mudar algo! (PESQUISADOR 18)

Outros pontos importantes destacados pelos entrevistados são: a necessidade de a pesquisa em Administração conseguir, de fato, gerar “externalidades”, e a necessidade de que ela seja realizada com alto nível de rigor metodológico. Assim sendo, só o fato de ser importante socialmente, ou seja, ter relevância social não garante efetividade. Pensamento este que está alinhado ao que traz o documento “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades”: “Portanto, para que uma saída da pós-graduação possa gerar impacto na sociedade, ela necessita [...] apresentar resultados (sob a forma de ideias, produtos e serviços) com desempenho satisfatório. Ou seja, algo importante e mal feito gera impacto reduzido.” (BRASIL, 2019e, p.15)

Dois dos entrevistados trazem dois possíveis caminhos para ampliar o impacto social das pesquisas em Administração: o primeiro é estimular a realização de

pesquisa-ação uma vez que desde a sua concepção até finalização se compromete a contribuir no ambiente em que é realizada. Assim sendo, “[...] a pesquisa chamada pesquisa-ação é, ao mesmo tempo, a pesquisa acadêmica e uma ação sobre o objeto pesquisado, então você pode ter até pesquisas que podem ter impacto 100% direto no social.” (PESQUISADOR 03); e o segundo é investir em ampliar os canais de comunicação com aqueles de que de fato escrevem políticas públicas uma vez que se “sua pesquisa é capaz de embasar a formulação de uma política pública assumida pelo estado e ajude a reduzir a pobreza, por exemplo, isso tem um grande impacto social.” (PESQUISADOR 09) É, portanto, que a relevância e o impacto social relacionados à formulação de políticas públicas são tema da seção seguinte desta análise.

Vale ressaltar ainda que o documento “GT Impacto e Relevância Econômica e Social - Relatório final de atividades” realizado pela Capes em conjunto com os participantes do Grupo de trabalho, recomenda, em suas conclusões, que o estudo sobre impactos e relevância econômica e social seja realizado de forma continuada. As consequências que esses estudos irão causar no ambiente acadêmico ainda podem ser consideradas como incertas além de que “[...] não se darão de imediato, por mais desejáveis que possam ser.” (BRASIL, 2019e, p.11) porém, de acordo com o Pesquisador 11, “é preciso primeiro gerar o desconforto, a inquietação e a partir daí ver!”.

De modo didático, foi construído um mapa conceitual (“Figura 15”) com um resumo acerca das diferenças entre “relevância e impacto” teóricos e “relevância e impacto” sociais. Com base no que foi analisado, o presente estudo relaciona tais conceitos ao tripé: pesquisa, ensino e extensão de modo que: a pesquisa se aproxima, mais evidentemente, da teoria; a extensão apresenta-se como mais próxima da realidade social e o ensino, por sua vez, ficaria em um lugar intermediário entre ambos.

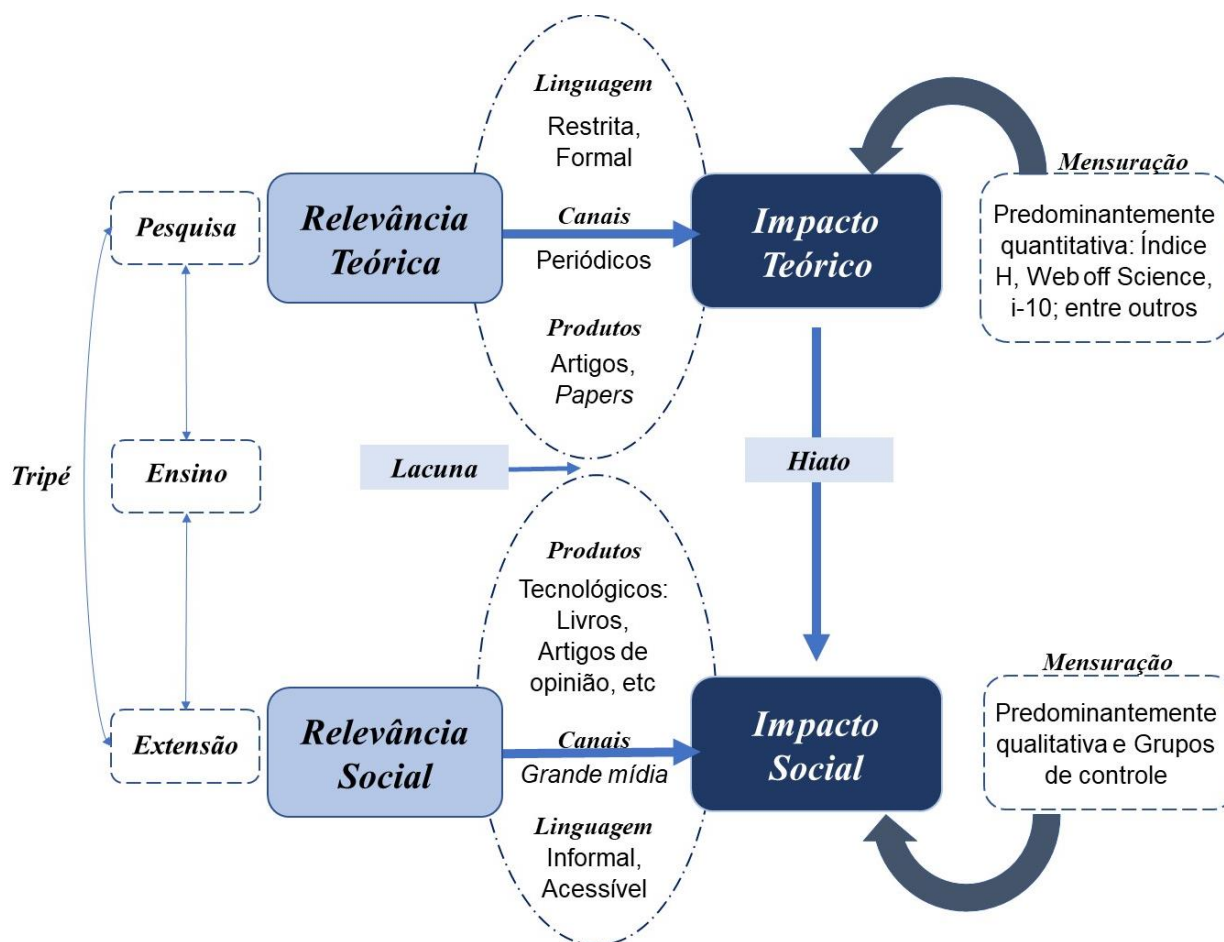
Há diferenças também claras entre os produtos fruto de cada tipo de cenário, bem como a linguagem utilizada e os canais de difusão. Na dimensão teórica, tem-se que os principais produtos são artigos e *papers*, escritos, primordialmente, em linguagem formal utilizando jargões restritos ao meio acadêmico. Tais produtos são mensurados, em grande maioria, por indicadores quantitativos de produção a exemplo do índice H.

A dimensão social, por sua vez, tem uma gama diversificada de produtos, entre eles destacam-se livros, capítulos de livros, artigos de opinião, vídeos, palestras, entrevistas, entre outros. Tais produtos utilizam uma linguagem menos formal e mais acessível, uma vez que tem como principal canal de divulgação veículos da grande mídia, a exemplo de jornais, *blogs*, canais do Youtube, redes sociais, entre outros. No que tange às tentativas de mensuração, tem-se alguns esforços quantitativos ao tentar isolar variáveis de grupos de controle, porém, há predominância de indicadores qualitativos, lembrando o que foi visto na literatura (ADLER; HARZING, 2009; BÃO, 2019; GUIADO; CABRERA; CORTES, 2010; HIRSCH, 2005; LIMA; VELHO; FARIA, 2012; WOOD JR.; COSTA, 2014).

No que diz respeito ao “Hiato” trazido entre o impacto teórico e social, argumenta-se que sim, é possível impactos teóricos transformarem-se em impactos sociais, porém, como abordam as análises, existe um descasamento sobre o “quando”. Dessa maneira, pesquisas com impactos teóricos significativos só irão se tornar impactantes socialmente quando forem lidas e apropriadas por tomadores de decisão, gestores, ou quaisquer sujeitos capazes de promover mudanças sociais reais.

No que diz respeito à “lacuna” mostrada, por meio dela, ilustra-se o que foi abordado na seção 2.2.1 deste estudo, onde aborda a lacuna existente entre teoria e prática, nesse caso, entre “relevância e impacto” teóricos e sociais. Conforme mostra a imagem, propõe-se que por ambas as esferas estarem próximas, elas diminuam essas distâncias de modo a interseccionarem e, ao fazerem isso, intercambiarem os fatores de comunicação contidos nelas. Tal intersecção, seria, portanto, de acordo com o que foi analisado, um caminho possível para encurtar o hiato temporal intrínseco ao processo de transferência de conhecimento conforme afirmam Fincham e Clark (2009). Tais considerações podem ser ilustradas conforme figura a seguir:

Figura 20 - Mapa conceitual



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4.3 Base para as políticas pública

A partir de sugestões feitas por entrevistados na seção anterior, pode-se observar uma relação entre relevância e impactos sociais ao processo de elaboração de políticas públicas. O único documento que menciona tal relação é o “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” o qual traz em seu texto que a pesquisa científica poderá ter impacto a partir do momento em que auxilia, mesmo que de forma indireta:

[...] na formulação de políticas públicas, ainda quando estas são concebidas e subsidiadas diretamente por trabalhos acadêmicos, sejam formatadas para sua atuação finalística por agências da Administração pública, por instâncias do legislativo (municipais, estaduais ou federais) ou mesmo de organismos multilaterais e não pelo pesquisador que a desenvolveu, conquanto este possa estar diretamente vinculado a esses processos, atuando como seu consultor ou assessor. (BRASIL, 2019e, p.11)

Diferente do *corpus* documental, tal relação aparece na fala de 55% dos pesquisadores, de modo a sugerir que o impacto social de pesquisas acadêmicas pode ocorrer ao se afetar a decisão de gestores, de maneira geral, e de *polícy-makers*, mais especificamente. Tal relação pode ser melhor ilustrada por meio das falas a seguir: “claramente se você consegue influenciar a formulação de política. Então a relevância e o impacto, para mim, estariam associados ao aspecto de você conseguir de fato influenciar políticos [...]” (PESQUISADOR 06) “Às vezes o professor pode ter trabalhado na formulação de uma política pública e isso é um produto técnico tecnológico de alto grau de impacto, percebe? Isso às vezes vira modelo de referência pro mundo.” (PESQUISADOR 01) Alguns pesquisadores acrescentam ao debate o próprio papel da ciência como um todo uma vez que ela deve sim ser usada pelos tomadores de decisão como ferramenta de auxílio a este processo.

#### **4.4.4 Sujeitos Impactados**

Como abordado na seção acima, de acordo com o “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” um dos sujeitos impactados pela produção de pesquisas acadêmicas com relevância e impacto social são os formuladores de políticas públicas. Além deles, ao longo da análise dos documentos, foram identificados diversos outros sujeitos impactados direta ou indiretamente por essa produção estando presentes em 54% dos documentos e em 65% do conteúdo das entrevistas. O “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” alerta para a necessidade de participação no processo de definição de objetivos dos programas de pós-graduação no país de três tipos de sujeitos representantes de segmentos: sociais, governamentais e empresariais.

O “Anexo da Ficha de Avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo Orientações quanto ao registro de resultados e produções intelectuais” destaca o papel dos sujeitos egressos, sejam eles mestres, doutores ou especialistas, ao se medir impacto social como sinônimo de qualidade formativa dos programas, conforme complementa texto contido no documento “Reformulação dos Cursos de Mestrado Acadêmico e Doutorado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração, (UFBA, 2019b, p.18)

O “GT Impacto e Relevância Econômica e Social- Relatório final de atividades” considera que um dos quesitos do Impacto na Sociedade está relacionado com os impactos gerados pela formação de recursos humanos e a produção de conhecimentos do programa. Tais recursos humanos podem ser exemplificados com o que apresenta o “PO- Proposta do Programa 28001010020P-3 / ADMINISTRAÇÃO / UFBA – 2012”. Em um de seus trechos, o documento destaca um maior alcance e impacto social nacional de egressos do NPGA que atuam profissionalmente como funcionários públicos dentro e fora do Estado da Bahia nas mais diferentes instituições a exemplo de Universidades, Institutos de Pesquisas, Banco Central, Controladoria Geral da União (CGU), Ministério da Fazenda, Câmara dos Deputados, Senado Federal, Ministério da Indústria e Comércio, Confederação Nacional das Indústrias, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), entre outros (UFBA, 2012, p.09).

Analisando as entrevistas, foram encontrados exemplos de sujeitos impactados pelas pesquisas tanto do NPGA de forma geral, quanto relacionados às atividades de pesquisa de cada pesquisador individualmente. No grupo de pesquisadores que tratam os sujeitos de forma mais genérica, os mais recorrentes foram: os egressos do programa de pós-graduação, alunos de graduação e pós-graduação, os pesquisadores em formação que serão futuros professores, gestores e profissionais, governantes e funcionários de órgãos do poder público, ocupantes de cargos de gestão pública ou privada, ou quaisquer pessoas envolvidas na pesquisa direta ou indiretamente em diversos níveis conforme ilustrado na fala a seguir:

[...] o impacto vai de um público que é considerado muito mais vulnerável social e economicamente, até os gestores de instituições públicas. Então os sujeitos impactados são múltiplos! E aí você tem perfis dentro dessa multiplicidade. (PESQUISADOR 01)

De modo mais específico, foram exemplificados como sujeitos impactados por suas atividades de pesquisa como: moradores de bairros populares de Salvador e Região Metropolitana, habitantes de comunidades tradicionais ribeirinhas, a Prefeitura Municipal de Salvador, Secretarias do Meio Ambiente Estadual e Municipal, a comunidade de catadores de lixo, estudantes da rede pública, professores, artesãos da cerâmica em três comunidades ceramista da Bahia, as organizações da sociedade civil de modo geral, empresariado, o pequeno empresariado, o pequeno



empreendedor, os diretores dos principais conselhos como o Conselho de sustentabilidade da Federação Baiana das Indústrias (FIEB), entre outros. Além de todos os exemplos acima, faz-se necessário um destaque especial aos impactos nos sujeitos e suas individualidades incluindo o próprio sujeito pesquisador sendo este o tema da próxima seção desse capítulo.

#### 4.5 FATORES SUBJETIVO-INDIVIDUAIS

Esta categoria destina-se a tentar compreender fatores subjetivos e individuais que dizem respeito ao pesquisador em suas particularidades que abrangem desde suas motivações pessoais até fatores subjetivos complexos. Ela tem como subcategorias: as transformações individuais ocorridas nos sujeitos impactados pela pesquisa em Administração, incluindo o próprio pesquisador dentro do contexto desta busca; quais suas autoavaliações sobre os impactos gerados por suas atividades de pesquisa. E, por fim, busca mapear alguns fatores os quais motivam este sujeito pesquisador. Alguns desses fatores são ilustrados com falas sobre o que pensam sobre suas condições de trabalho no ambiente da pós-graduação pública brasileira, quais suas opiniões e/ou sugestões quanto aos sistemas de recompensas existentes no país e suas interferências, ou não, para a produção de pesquisas com relevância e impacto social. Tendo em vista o caráter subjetivo, vale ressaltar que esta categoria tem como principal fonte de dados as entrevistas. Apenas um, dentre os 13 documentos analisados, relaciona-se com o conteúdo uma das subcategorias de análise. A estrutura de dados pode ser melhor compreendida no quadro abaixo:

**Figura 21** - Estrutura de dados para fatores subjetivo-individuais

<i>Estrutura de dados para a categoria "Fatores Subjetivo-individuais"</i>						
Códigos	Documentos			Entrevistas		
	Arquivos Codificados	% de Documentos	Referências	Arquivos Codificados	% de Entrevistados	Referências
Autoavaliação	0	0%	0	20	100%	31
Condições de Trabalho	0	0%	0	13	65%	34
Sistemas de Recompensas	1	8%	1	16	80%	33
Motivação Interna	0	0%	0	13	65%	23
Transformações Individuais	0	0%	0	5	25%	6

Fonte: Elaborado pela autora.

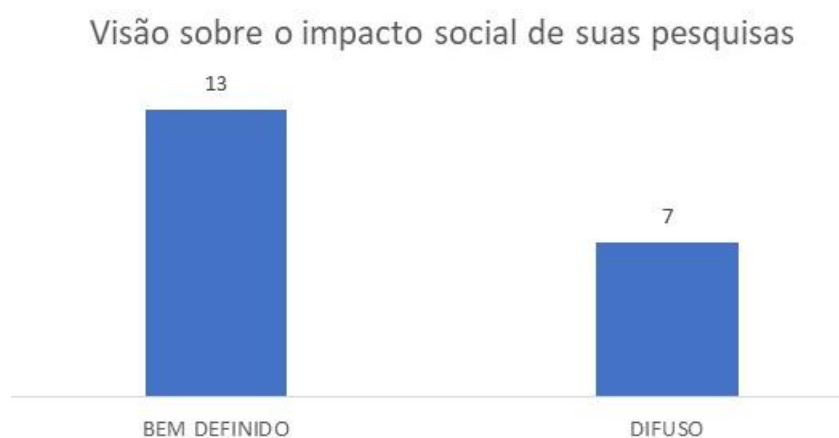
#### 4.5.1 Transformações Individuais

Como analisado anteriormente, a pesquisa com relevância e impacto, sejam eles teóricos ou sociais, irá afetar inúmeros sujeitos em diversos níveis, porém, destaca-se, neste conjunto, as importantes transformações vivenciadas pelos sujeitos em um nível onde suas individualidades são impactadas. Os pesquisadores sinalizam que é neste nível “cognitivo profundo” (PESQUISADOR 01) onde ocorrem transformações na maneira onde os sujeitos refletem sobre o mundo, constroem seus pensamentos, desenvolvem seu raciocínio crítico e os afeta em suas singularidades. Tais transformações podem ser melhor ilustradas nos dois trechos a seguir: “o impacto é aquilo que afeta, é aquilo que transforma a realidade, a vida dos indivíduos como coletivo, mas aquilo que também afeta os indivíduos nas suas singularidades” (PESQUISADOR 17) ou “[...] o impacto de um estudo crítico em nível conceitual é de mexer com o modo como você enxerga as coisas. E, por sua vez, a maneira como você enxerga o mundo, vai orientar as práticas objetivas que você realiza [...]” (PESQUISADOR 01)

Vale ressaltar ainda que os pesquisadores individualmente também devem ser incluídos enquanto sujeitos impactados nesse nível cognitivo profundo uma vez que “a pesquisa em Administração é relevante primeiramente para o próprio pesquisador, porque faz sentido para o pesquisador e impacta na vida do pesquisador seja num patamar apenas cognitivo, seja na aprendizagem [...]” (PESQUISADOR 02)

#### 4.5.2 Autoavaliação

Uma das perguntas do roteiro de entrevista questionou diretamente como os pesquisadores enxergam a relevância e os impactos de suas atividades de pesquisa, sejam eles teóricos ou sociais, e os porquês destas percepções. No que diz respeito à relevância, todos os entrevistados demonstraram enxergá-la de forma clara em suas atividades de pesquisa, sejam elas teóricas, sociais ou ambas. A autopercepção sobre o impacto social de suas pesquisas, por sua vez, já trouxe visões distintas, conforme pode ser observada no gráfico a seguir.

**Figura 22** - Visão sobre os impactos sociais de suas pesquisas

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebeu-se que esse questionamento demandou certo esforço dos entrevistados, conforme ilustrado pelas falas a seguir: “Eu diria, veja essa pergunta é sempre um pouquinho difícil porque envolve aí uma certa autoavaliação.” (PESQUISADOR 15) e:

Acredito que nós, pesquisadores, tenhamos dificuldades em admitirmos que nossas pesquisas tem impacto e relevâncias limitados, porque muitas vezes nosso trabalho é o que dá sentido à nossa vida mesmo. [...] Então assim, obviamente eu me incluo nesses pesquisadores que têm uma dificuldade muito grande de assumir isso, mas acho que talvez é justamente por assumir, que eu comecei a buscar outras formas de inserção na pesquisa tecnológica, na extensão que, pelo menos, eu avalio que tem mais relevância. (PESQUISADOR 19)

Como apresentado, a maioria dos entrevistados enxergam os impactos sociais de suas pesquisas de modo claro, bem definido. Já 7, entre os 20, demonstram, em suas falas, não conseguirem identificar tais impactos sociais de modo fácil, sendo ainda um fator difuso carregado de dúvidas e inseguranças. Alguns pesquisadores trouxeram, na resposta, a relevância e o impacto como sinônimos, porém, a maioria deles fez questão de fazer as devidas diferenciações entre o “âmbito acadêmico restrito e o âmbito profissional” (PESQUISADOR 16) A exemplo da fala a seguir:

Eu faço dois tipos de pesquisa, que é raro e é um desafio enorme, eu faço pesquisa teórica, e ela é fundamental para que eu possa consolidar minha empiria, então, eu faço em teoria da Administração política e a gente trabalha com epistemologia, ontologia, teoria da

Administração, com o pensamento da Administração [...] na pesquisa empírica, eu uso a mesma teoria e desenho instrumentos metodológicos de avaliar capacidade de gestão, de gerência [...] (PESQUISADOR 17)

Os respondentes que veem o impacto social de suas pesquisas de forma clara, descrevem esses impactos de diferentes formas, tais como: melhor qualificação de alunos pesquisadores e docentes por meio da criação de casos de ensino, participação em congressos nacionais e internacionais, criação de projetos de extensão, realização de palestras, workshops; atividades de consultorias para diversos tipos de organizações; participação direta em debates e fóruns de meio ambiente de combate a mudanças climáticas; suporte ao delineamento de políticas públicas relacionadas a indicadores alinhados aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), políticas e tecnologias de economia solidária; estudos sobre as águas em Salvador que servem de base para políticas públicas, a exemplo da “Lei das Águas”, a qual teve sua razão de ser diretamente influenciada por um grupo de pesquisa do NPGA, criação de instrumentos metodológicos capazes de avaliar a capacidade de gestão, ou seja, medir desempenho de políticas públicas, participação de pesquisadores no Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) que é um centro de referência em formação de gestores sociais para o desenvolvimento territorial, participação em conselhos da ANPAD ou na própria Capes, entre outros.

De forma complementar, foram observadas algumas estratégias de como alguns dos pesquisadores ampliam o chamado por eles “potencial de impacto social” de suas pesquisas. Antes de iniciar uma pesquisa, o Pesquisador 14 diz que é preciso verificar demandas sociais atuais, pois, dessa maneira, antes mesmo de buscar lacunas teóricas para pesquisas, é preciso que ela tenha sentido para a sociedade. Tal estratégia pode ser ilustrada pela fala a seguir:

É garantido que vai ter aplicação imediata? Não! Mas a gente já começa com esse intuito, né? Então eu, minhas pesquisas e dos meus orientandos, a gente sempre procura primeiro uma aplicação, depois, na literatura, se encontrarmos um *gap*, o tal do buraco se preenche, mas se não encontrar também, fica a aplicação mesmo. (PESQUISADOR 07)

No que diz respeito aos entrevistados que demonstraram certa dificuldade de enxergar os impactos sociais de suas pesquisas, um pesquisador exclui do conceito de impacto social as pesquisas que visam beneficiar apenas as empresas, assim sendo, afirma que “em geral, minhas pesquisas não tem impacto social, o resultado vai ser aumentar o lucro da empresa. Se eles vão dividir o lucro, aí é mais difícil. É mais para aumentar a eficiência de processos mesmo, portanto, tem um impacto social menor, o impacto social direto é quase nulo.” (PESQUISADOR 03) Vale ressaltar que esse pesquisador está, de certa forma, excluindo do conceito de impacto social as empresas e seus membros como sujeitos impactados, e, sim limitando o impacto social àquele referente às organizações sem fins lucrativos, por exemplo.

Contatou-se que 5, entre os 20 entrevistados, deixam claras suas preferências individuais por serem pesquisadores que direcionam suas pesquisas para a própria academia. A partir desta lógica, reconhecem que o impacto social não seria um objetivo final, e, sim o impacto teórico. Tal visão pode ser exemplificada por meio do trecho:

[...] eu sou bem acadêmica, bem voltada a parte científica mesmo, acadêmica! Então as minhas pesquisas sempre têm esse viés bem forte de avançar no conhecimento, preencher lacunas, ver novos contextos, por exemplo, e o impacto social, nesse ponto, fica tangenciando porque não é o objetivo principal das pesquisas que eu desenvolvo. (PESQUISADOR 18)

Há àqueles que não enxergam impacto social de suas atividades de pesquisa, porém tem esse objetivo, e salientam que suas pesquisas **ainda** não conseguiram de fato impactar, apesar de terem o que se conceituou como “relevância social”. Tal discussão sobre temporalidade pôde ser observada no discurso que fez Chauí (2021) de que o tempo científico e o tempo político seguem lógicas diferentes e padrões de ação diferentes. Segundo ela, esta tensão entre as duas dimensões pode ser superada a partir do momento em que a universidade e conseqüentemente a pesquisa, se engajem em políticas de longo prazo que não estejam submetidas ao tempo descontínuo da política estatal. Dentre os principais motivos para esta realidade, destacam-se a necessidade de maior amadurecimento individual de suas pesquisas tanto em quesitos de qualidade, como em quesitos temporalidade, ou seja, algumas pesquisas terão impacto médios e longo prazos, conforme representado na fala a seguir:

Eu acho que tem ou pelo menos vai ter. Mas se tem acho que ainda não, ainda tem um impacto pouco [...] eu estou buscando isso e isso leva bastante tempo a gente tem aí três doutorando que vem trabalhando nisso, mas eu não acredito que eu vou chegar a ter Impacto em menos de 5 anos 10 anos é coisa de longo prazo como é a ciência. Ciência é assim, né? (PESQUISADOR 12)

### 4.5.3 Motivação Interna

A presente análise identifica nas falas dos entrevistados trechos sobre as suas motivações para realizar pesquisas com mais relevância e impacto. Dentre as principais falas, os pesquisadores sinalizam três questões que consideram afetar negativamente suas motivações em realizar pesquisas mais preocupadas com seus impactos sociais. A primeira é a necessidade de se pensar mecanismos de pontuação da produção que capturem de modo mais amplo e eficaz suas atividades das mais diversas; a segunda é apontada como o excesso de burocracia acadêmica e reuniões; a terceira é o descolamento entre teoria e realidade, é o fato de não se enxergar a aplicação prática do que se pesquisa.

[...] saber que de fato que você tá fazendo tem utilidade e que gera esse impacto social, aí sim me motiva muito! Eu não ganho um centavo a mais, mas, em compensação, me dá um prazer muito grande em saber que jamais isso aí tem um objetivo único de ser um alicerce para um *paper*, que vai ser alicerce de outro, e de outro e que não vai servir para zorra nenhuma! (PESQUISADOR 11)

A presente análise também capturou trechos que trazem fatores que afetariam positivamente na motivação interna dos pesquisadores. Entre eles destacam-se o fato de que ser professor, possibilita que o pesquisador siga aprendendo: “Quando você ensina, você aprende, então a vida do professor é aprender e isso me motiva” (PESQUISADOR 6), alguns contam que não são movidos por recompensas financeiras, e, sim, recompensas outras e trazem ainda que fazem pesquisa por de fato gostarem. Tal ideia pode ser ilustrada na fala a seguir: “[...] eu faço simplesmente pela recompensa pessoal automotivação mesmo [...]” (PESQUISADOR 06) e traduz uma inquietação comum a muitos deles a qual acredita que as instituições universitárias públicas nacionais não são meritocráticas, assim sendo, não possuem mecanismos bem definidos que os estimule a pesquisar. Dessa forma, os

pesquisadores contam com seus próprios estímulos internos, conforme pode ser melhor analisado nas seções que se seguem.

#### 4.5.4 Condições de Trabalho

No que tange às condições de trabalho vale ressaltar que, para a presente análise, foram considerados como fatores que compõe as condições trabalho tudo aquilo que influencia direta ou indiretamente nas atividades de pesquisa a exemplo das atividades de ensino, extensão, gestão, carga horária de sala de aula, atividades de gestão, quantidade de orientandos, participação em bancas, eventos, entre outros fatores que serão apresentados em conjunto com o que foi trazido no conteúdo das entrevistas. Dito isso, um dos fatores que mais consegue ser observado, controlado e avaliado é a carga horária de sala de aula dos pesquisadores do NPGA, sendo assim, o roteiro de entrevista dedicou uma de suas perguntas a mapear qual a visão que os entrevistados possuem a enxergarem a relação entre suas atividades de pesquisa e ensino. Como pode ser observado no gráfico a seguir, não houve consenso entre eles.

**Figura 23** - Visão sobre carga horária



Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da divergência de opiniões, observa-se que maioria dos pesquisadores entendem que a carga horaria de sala de aula atribuída a eles não atrapalha e, em alguns casos, pode até auxiliar na qualidade da produção de suas pesquisas. Dentre as falas otimistas, pesquisadores trazem a sala de aula como o lugar onde colocam em prática muito do que pesquisam, por meio das discussões, do processo de troca

com os alunos acerca de diversos temas, incluindo suas descobertas como pesquisador. Os pesquisadores ainda explicam que possuem a carga horária mínima estabelecida pela universidade. Tais ideias podem ser melhor ilustradas nas seguintes falas:

[...] eu acho que dá para você levar ensino e pesquisa, porque, na verdade, essas coisas deveriam caminhar juntas. Então eu levo muito das coisas que eu pesquiso para sala de aula e não só isso! As aulas me estimulam a sempre ter que estudar, me atualizar, preparar novas aulas, novos materiais, novas formas de transmissão do conhecimento junto com os alunos, etc. (PESQUISADOR 13)

Então, no meu caso particular, a sala de aula nunca atrapalhou, ao contrário, nunca atrapalhou minha pesquisa. Se tem alguma coisa evidentemente que atrapalha a pesquisa, na minha na minha, visão é a gestão. (PESQUISADOR 19)

Ainda nesse grupo, apesar de não enxergarem problemas com a carga horária de sala de aula em si, alguns pesquisadores fazem questão de demonstrar insatisfação com a carga horária dedicada em demasia a, segundo eles, um excessivo número de reuniões e o fato de alguns deles terem que dar aulas em matérias tanto da graduação como da pós-graduação que nada tem a ver com seus focos de pesquisa, dificultando assim o estabelecimento dessas pontes entre ensino-pesquisa.

No que diz respeito ao grupo de pesquisadores que entende que a carga horária dedicada à sala de aula é um fator que atrapalha a realização das suas atividades de pesquisa, o principal argumento apresentado é a existência de uma quantidade de horas de atividades adjacentes ao ensino que não estão contabilizadas dentro da carga horária que aparece no sistema. Alguns exemplos apresentados são a necessidade de preparação e correção de atividades, levantamento de bibliografias atualizadas, necessidade de acompanhar o aluno com um olhar atento, principalmente quando se trata da formação de pesquisadores, entre outros fatores. Tais preocupações podem ser complementadas por meio das falas abaixo:

“Eu vivo comparando a minha carga horária e quando eu olho a minha e a carga horária de gente de fora, de outros países, eu tenho mais carga horária de sala de aula sem dúvida, sem falar de outros problemas tipo *funding*, recurso, grana!” (PESQUISADOR 12)

[...] E as outras atividades todas? O tempo que eu levei lendo uma tese, o tempo que eu levei participando de uma banca, o tempo que



levei escrevendo um capítulo e você vai colocando tudo isso, e isso não tem em lugar nenhum onde ser colocado, é ignorado! (PESQUISADOR 08)

Como já pode ser observado na fala acima, apesar das divergências de opiniões quanto à carga horária de aula, há um consenso no que diz respeito à existência de outras atividades que atrapalham o processo de pesquisa. Dentre elas, foram listadas como principais: as que estão relacionadas ao excesso de atividades de extensão; atividades administrativas de modo geral, principalmente participação em cargos de gestão tanto internas quanto de órgão externos à universidade; além das atividades de orientação, desde leitura e correção de trabalhos, até participação em bancas. Tais afirmações podem ser exemplificadas de acordo com o trecho a seguir:

[...] o professor vive, hoje, um cenário de sobrecarga muito grande porque a gente, na verdade, está em sala de aula, a gente faz pesquisa, a gente faz extensão e ainda faz atividades administrativas. Ou seja, há uma série de demandas que estão no campo da nossa obrigação [...] (PESQUISADOR 15)

Sobre esta sobrecarga, alguns pesquisadores chamam a atenção para o fato de, embora a universidade ser composta pelo tripé ensino, pesquisa e extensão, isso não quer dizer que necessariamente todo o corpo docente deve realizar os três tipos de atividades. Essa pressão acaba, segundo alguns entrevistados, por forçar os docentes a não realizarem nenhuma delas com a qualidade devida: “é humanamente impossível você conseguiu fazer todos os três a não ser que você trabalhe de uma forma que é desgastante para quem faz.” (PESQUISADOR 12)

Apesar de desafiador, alguns pesquisadores demonstram conseguir equacionar bem a realização destes três tipos de atividades de modo a não comprometer a qualidade de nenhum deles, porém, aqueles que conseguem de modo saudável, ou seja, sem sacrificarem seu bem-estar e equilíbrio com a vida pessoal, contam com uma rede de orientandos extremamente competentes, com temas de pesquisa alinhados, além de participam de grupos de pesquisa com agendas já consolidadas.

Vale lembrar que o estabelecimento de uma boa rede de orientandos não implica no estímulo a comportamento antiéticos e oportunistas abordados, nesta

análise, na seção 4.1.4, sendo assim, é preciso evitar “[...] a máquina de moer gente, ou seja, você começa a sacrificar ou a impor uma espécie de acordos tácitos com seus orientandos a fazem produtos e colocarem seu nome [...]” (PESQUISADOR 17)

Alguns entrevistados apresentam como uma possível saída para ampliar o tempo de atividades de pesquisa e, simultaneamente, evitar desvios éticos e ainda aumentar as chances de impacto teórico e sociais de suas pesquisas a estratégia de diminuir a quantidade de orientandos sob suas responsabilidades em relação ao número máximo delimitado pela Capes. Tais benefícios podem ser ilustrados por meio do trecho a seguir: “[...] eu prefiro, às vezes, estar com menos orientandos e dar uma atenção muito boa para eles: acompanhar, tirar dúvidas, feedbacks, etc. com o intuito de que produzam ótimos trabalhos. Prefiro menos com mais qualidade.” (PESQUISADOR 18)

#### **4.5.5 Sistemas de recompensas**

Como foi salientado na introdução desta categoria de análise, apenas 1 entre os 13 documentos analisados, faz referência ao presente subcódigo a ser analisado sendo ele a “PO- Proposta do Programa 28001010020P-3/ ADMINISTRAÇÃO/ UFBA – 2012” que traz em seu texto como um dos pontos de melhoria do seu programa de pós-graduação o fato de “implementar mecanismos de incentivos, apoio e estímulo para a ampliação quantitativa e qualitativa da produção acadêmica do Programa, em que pese as restrições financeiras das universidades públicas brasileiras” (UFBA, 2012a, p.08).

No que diz respeito ao conteúdo das entrevistas, uma das perguntas do roteiro de entrevistas buscou mapear os níveis de satisfação dos pesquisadores em relação aos seus mecanismos de remuneração e incentivos à realização de pesquisas. Como pode ser observado no gráfico a seguir, a questão dividiu opiniões.

**Figura 24** - Gráfico sobre visão acerca da remuneração

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas a esta pergunta foram condicionadas a diversas variáveis e, os pesquisadores que afirmam de modo geral não ter problemas com sua remuneração, fizeram esta afirmação sempre de maneira comparativa, seja com os salários de outros pesquisadores de instituições privadas do país, seja ao analisarem sua remuneração do modo longitudinal comparando seus salários com o de duas décadas atrás, além de comparações com a média de salários nacional. Assim sendo, estes pesquisadores concluem que, entre tudo, são bem remunerados e que seus salários são suficientes para pagar suas contas e manterem um padrão de vida satisfatório. Tais afirmações podem ser ilustradas por meio da seguinte fala: “Eu tenho bolsa e meu salário é titular, ou seja, é o maior da universidade. Tenho uma bolsa da CNPq e tenho bolsa de outro projeto e a gente pode acumular bolsa até um teto, certo? Então eu não posso me queixar.” (PESQUISADOR 20)

Os outro 50% de pesquisadores os quais demonstram insatisfação com suas remunerações apontam três como principais justificativas para esse sentimento. A primeira delas diz respeito a falta de perspectivas de crescimento, uma vez que se atinge um dado teto não há mais para onde crescer; a segunda justificativa diz respeito ao fato de, no Brasil, existirem muitas profissões de serviços públicos que tem um ritmo de trabalho mais tranquilo que o dos pesquisadores e ainda sim são melhor remunerados; e a terceira e mais comum é o fato de o salário de pesquisadores de universidade públicas não serem de modo algum correspondentes ao nível de qualificação acadêmica dos pesquisadores. Tal perspectiva pode ser compreendida na seguinte fala: “[...] para a minha qualificação, meu salário é uma porcária! Eu

merecia mais. Em todos os níveis da carreira, deveria ser mais alto o valor. Isso é um problema!” (PESQUISADOR 03)

A partir das análises realizadas, emergem do campo outras duas temáticas relacionadas aos sistemas de remuneração são elas: a não existência de um sistema meritocrático bem definido dentro das universidades públicas brasileiras; e um problema no que diz respeito ao financiamento da pesquisa no país. A primeira delas foi introduzida na seção 4.5.2, a qual tratou de motivações para se realizar pesquisas uma vez que a não existência de mecanismos de recompensas meritocráticos foi apontada pelos pesquisadores como fator negativo às suas motivações.

A mesma percepção pôde ser percebida neste momento da entrevista. Independentemente de estarem satisfeitos ou não com suas remunerações, inúmeros pesquisadores sinalizaram que a universidade não tem os mecanismos de incentivos adequados. Dessa forma, os pesquisadores consideram injusto o fato de colegas de trabalho não produzirem nada em termos de pesquisa e ainda sim serem remunerados da mesma maneira, assim sendo, muitos afirmam que este modelo precisa ser revisto, principalmente se de fato forem realizar pesquisas melhores com relevância e impacto.

Se eu fosse completamente racional, eu daria minha carga horária de graduação e iria pra casa e, ainda assim, eu iria receber o mesmo que qualquer outro professor [...] O desestímulo é enorme! Então tem muita coisa errada e não vai mudar! Existe todo um sistema de proteção à mediocridade no serviço público e a universidade não foge à regra. (PESQUISADOR 12)

A segunda e última temática trata, mais especificamente, dos recursos destinados a pesquisa no país. Em suas falas, os pesquisadores sinalizaram de modo recorrente que o fato fazer pesquisa com qualidade, com relevância e impacto requer todo um sistema de subsídios, de financiamento e de incentivos financeiros para que isto aconteça e o que vem sendo observado, por meio da diminuição das políticas de incentivo, é justamente o cenário antagônico a estas demandas. Tais afirmações podem ser ilustradas nas falas a seguir:

[...] é ridículo você fazer pesquisa no Brasil, e lógico, isso tem muito a ver com o fato de nós fazemos pesquisas de péssima qualidade, uma vez que, para fazer pesquisa de boa qualidade, é preciso recurso, grana! Aqui, você tem que pagar do bolso! (PESQUISADOR 12)

O problema são as condições, o governo Brasileiro vem dando condições pra se produzir? Quais as condições que o Governo brasileiro, hoje, está dando para que a gente consiga produzir pesquisas com Impacto? (PESQUISADOR 09)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como os pesquisadores do NPGA compreendem a relevância e o impacto social da pesquisa em Administração?** A qual objetivou, de modo geral, investigar como os pesquisadores de Administração compreendem a relevância e o impacto social das atividades de pesquisa para a sociedade. Para atingi-lo, foi feito um mapeamento das interpretações dos pesquisadores acerca do papel social da produção universitária, bem como seus entendimentos sobre os conceitos de relevância e impacto da produção de conhecimento em Administração, assim como comparações entre diferenças e similaridades de suas visões. Dessa forma, foram identificadas iniciativas que ampliam o potencial de impacto social positivo das atividades de pesquisa.

A partir das análises do *corpus* documental e das entrevistas realizadas, foi possível refletir, de modo amplo, sobre como estreitar as relações entre o mundo da pesquisa acadêmica e a realidade a fim de potencializar o valor social percebido da produção acadêmica em Administração; e, de modo mais específico, foi possível ampliar o entendimento conceitual do que consiste “Relevância” e “Impacto”; discutir os papéis das universidades, instituições reguladoras da pesquisa nacional e suas estratégias de mensuração da qualidade da pesquisa; além de capturar dimensões individuais subjetivas presentes no sujeito pesquisador.

Tendo como base a premissa da polissemia dos conceitos de relevância e impacto social da produção de conhecimento, observou-se uma multiplicidade de reflexões sobre o tema de modo a capturar diversas visões carregadas de múltiplos conceitos onto-epistêmicos presentes tanto em discursos funcionalistas, quanto em teorias e pensamentos críticos refletidas nas falas dos pesquisadores. Tal diversidade, proporcionou uma ampla análise acerca do que foi proposto neste estudo e, embora, distintas, elas aproximam-se e afastam-se a depender do que traz cada categoria de análise com destaque para o amplo tensionamento de respostas acerca tanto do fenômeno do produtivismo, quanto dos sistemas de avaliação e mensuração da pesquisa. De modo geral, há uma concordância no que diz respeito à demanda por uma pesquisa mais relevante e impactante, sejam estes impactos acadêmicos, sociais ou ambos.

Tendo em vista o que foi argumentado até aqui, conteúdos provenientes da revisão de literatura e do que foi observado em campo, podem ser elencadas inúmeras e distintas sugestões acerca do rumo da produção e avaliação da pesquisa em Administração em contextos locais, regionais e nacionais do país. O “Apêndice C” deste estudo contém um esboço de plano de ação, ou seja, um produto “concreto”, que reúne, de forma compilada, ações sugeridas, atores de execução, etc. Dessa maneira, é possível utilizá-lo como insumo tanto para pesquisadores, gestores acadêmicos e órgãos formuladores de políticas públicas da pós-graduação no país, quanto para estimular e sugerir que sejam feitas novas pesquisas futuras que busquem, não só mapear os cenários e ampliar as fronteiras do conhecimento teórico, como também atender às demandas sociais latentes.

Dentre as principais ações, destaca-se que a avaliação da pesquisa e dos programas seja composta por um conjunto de métrica e indicadores qualitativos e quantitativos, uma vez que, só assim, conseguirão de fato capturar relevância e impacto social; a mensuração do impacto social pode ser feita por meio de experimentos com grupos de controle com verificação rigorosa, testagem antes e depois; nessa mesma linha, alguns pesquisadores apontaram a necessidade de impacto ser traduzido como um indicador claro, a exemplo de “variação de renda” e, assim, poderiam ser realizados estudos longitudinais para mapear impacto social; elaboração de editais específicos direcionados a atender demandas sociais latentes; reanálise da quantidade de orientados por pesquisador levando em conta critérios de carga horária de sala de aula, pesquisa, extensão e atividades de gestão; criação de matérias de pós-graduação em modelos de oficinas voltadas para escrita acadêmica e tecnológica; definição, pelos programas, de um produto técnico mínimo atrelado ao produto acadêmico tradicional das teses e dissertações, além de criação de modelos de apresentação dos trabalhos para o público diretamente interessado nos resultados das pesquisas.

O presente estudo encontrou como limitações a própria indefinição, amplitude e falta de consenso acerca dos conceitos de relevância e impacto da pesquisa; o desafio do campo da Administração de encontrar seu lugar enquanto Ciência Social Aplicada, seus objetos de estudo e posicionamentos enquanto associação nacional de pesquisa; uma certa acomodação por parte dos pesquisadores e núcleos de pós-graduação quanto a saída de suas zonas de conforto para promover pesquisas mais

atentas às demandas sociais; a existência de um cenário paradoxal nacionalmente no que se refere a um desmonte das Universidades Federais, incertezas quanto ao futuro das agências de fomento e órgãos reguladores, a exemplo da Capes, de modo a existir, em andamento, um processo de boicote à pesquisa, além do fato de a Ciência estar sendo desacreditada no Brasil por meio de governantes com ideologias radicais tiranas (CHAUÍ, 2021).

Dito isto, apesar das limitações, é possível verificar neste estudo, portanto, avanços no que tangem: a necessidade de diferenciação conceitual crítica acerca da relevância da pesquisa, em resposta ao que demandam Nicolai e Seidl (2010); à problematização do fenômeno do produtivismo, uma vez que, pesquisar e refletir sobre o tema já podem ser consideradas estratégias de resistências e, por fim, foram feitos importantes direcionamentos no que diz respeito ao papel dos acadêmicos, seus núcleos de pesquisa além da própria universidade pública em si enquanto instituição democrática de resistência e força motriz transformadora do pensamento.



## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E.; BERKOWITZ, H.; DUMEZ, H., A More Relevant Approach to Relevance in Management Studies: An Essay on Performativity. **Academy of Management Review**, 41, no. 2 (2016): 367-381.
- ACADEMICISMO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/academicismo/>>. Acesso em: 28/10/2020
- ADLER, Nancy J.; HARZING, Anne Wil. When knowledge wins: Transcending the sense and nonsense of academic rankings. **Academy of Management Learning and Education**, v. 8, n. 1, p. 72–95, 2009.
- AGRAWAL, Ajay. University-to-industry knowledge transfer: Literature review and unanswered questions. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 4, p. 285–302, 2001.
- AKTOUF, Omar. **Ensino de Administração**: por uma pedagogia para a Mudança. Montreal, 2005.
- ALCADIPANI, Rafael. Resistir ao produtivismo: uma ode à perturbação Acadêmica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1174–1178, 2011a.
- ALCADIPANI, Rafael. Academia e a Fábrica de Sardinhas. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 345–348, 2011b.
- ALCADIPANI, Rafael. Periódicos brasileiros em inglês: a mímica do publish or perish “global”. **RAE-Revista de Administração de Empresas FGV EAESP**, v. 57, n. 4, p. 405–411, 2017.
- ALPERSTEDT, G. D.; ANDION, C. Por uma pesquisa que faça sentido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 6, novembro-dezembro, p.626-631, 2017.
- ALVESSON, Mats. Methodology for close up studies - Struggling with closeness and closure. **Higher Education**, v. 46, n. 2, p. 167–193, 2003.
- ALVESSON, M.; SANDBERG, J. Os Estudos em Administração se Perderam no Meio do Caminho? Ideias para Pesquisas mais Construtivas e Inovadoras. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 3, p. 15-46, 2016.
- ALMEIDA FILHO, Naomar de. **Universidade Nova**: Textos críticos e esperançosos. Brasília, Editora da Universidade de Brasília e Salvador, Editora da Universidade Federal da Bahia - EDUFBA, 2007.
- BALL, S. J. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 15, n. 2, p. 3-23, 2002.
- BANSAL, Pratima *et al.* Bridging the Research–Practice Gap. **Evidence Based Library and Information Practice**, v. 7, n. 3 A, p. 1–2, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTUNEK, Jean Marie; RYNES, Sara Lynn. Academics and Practitioners Are Alike and Unlike: The Paradoxes of Academic-Practitioner Relationships. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1181–1201, 2014.

BÁO, Sônia *in* CAPES. **Novo modelo de avaliação medirá impacto social e inserção regional das pesquisas**. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/36-noticias/9979-avaliacao-medira-impacto-social-e-insercao-regional-das-pesquisas>>.

BASTOS, Marcellus; OLIVEIRA, Ualison. Análise de discurso e Análise de Conteúdo: Um breve levantamento bibliométrico de suas aplicações nas ciências sociais aplicadas da Administração. *In XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2015.

BERNARDO, Marcia. Produtivismo e precariedade subjetiva na universidade pública: o desgaste mental dos docentes TT - Productivismo y precariedad subjetiva en la universidad pública: el desgaste mental de los docentes TT - Productivity and subjective precariousness in the. **Psicol. soc. (Online)**, v. 26, n. spe, p. 129–139, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822014000500014](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822014000500014)>.

BISPO, Marcelo de Souza; COSTA, Francisco José Da. Artigos como avaliação discente em disciplinas de pós-graduação: instrumento educativo ou subsistema de linha de montagem? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 4, p. 1001–1010, 2016.

BISPO, MARCELO DE SOUZA. Se Publicar É Preciso, Avaliar Também É! **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, p. 438–442, 2018.

BOLZAN, Larissa Medianeira; ANTUNES, Elaine Di Diego. O que clamam as vozes dos pesquisadores e sobre o que elas se calam ao abordarem o Ensino em Administração no Brasil? **Revista ADM.MADE**, v. 19, n. 3, p. 77–93, 2015.

BONI, Valdete; QUARESMA, Jurema. Aprendendo a entrevistar como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68–80, 2005.

BONILLA CASTILLO, José Antonio. A universidade do Século XXI necessita uma mudança radical. Uma proposta específica: a criação dos laboratórios de novas idéias. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)** - ISSN 1677-7387, v. 02, n. 9, p. 20, 2003. Disponível em

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF; Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Decreto Nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. 2006.

BRASIL, Ministério da Educação, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. portaria n. 59 de 22 de março, 2017. Dispõe sobre o regulamento da Avaliação Quadrienal. **Diário Oficial da União**. Ed. 59, s1p.51. 2017.

BRASIL, Ministério da Educação/Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Relatório do Seminário de Meio Termo**. Administração Pública e

de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo Publicação que divulga os resultados da área de avaliação referentes ao Seminário de Meio Termo do quadriênio 2017-2020. p. 36. Brasília, DF, 2019a.

BRASIL, Ministério da Educação/Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Documento de Área**, Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. p. 22. Brasília, DF, 2019b.

BRASIL, Ministério da Educação/Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Anexo da Ficha de Avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo** Orientações quanto ao registro de resultados e produções intelectuais. p. 03. Brasília, DF, 2019c.

BRASIL, Ministério da Educação: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Relatório do Qualis Periódicos**, Área 27: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO, p. 08. Brasília, DF, 2019d.

BRASIL, Ministério da Educação: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. GT Impacto e Relevância Econômica e Social- **Relatório final de atividades**. p. 75. Brasília, DF, 2019e.

BRASIL, Ministério da Educação: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Ficha de Avaliação- Grupos de Trabalho, p. 23. Brasília, DF, 2019f

BRASIL, Ministério da Educação: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Orientações sobre o processo avaliativo CAPES. Ciclo 2017- 2020, **Informativo nº1**, p. 12. Brasília, DF, 2020a

BRASIL, Ministério da Educação: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Processo de Classificação da Produção e Destaques- **Informativo nº2**. p. 10. Brasília, DF, 2020b

BRASIL, Ministério da Educação: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **FICHAS DE AVALIAÇÃO** 27 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO –Atualizada, p. 47. Brasília, DF, 2020c

BRESNEN, Mike; BURRELL, Gibson. Journals à la mode? Twenty years of living alongside Mode 2 and the new production of knowledge. **Organization**, v. 20, n. 1, p. 25–37, 2012.

BUSH, V. **Science, the endless frontier**: A report to the president. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.1945.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179–191, 2013.

CARLOMAGNO, Márcio; ROCHA, Leonardo. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 7, n. 2010, p. 173–188, 2016.

CARNEIRO, Breno; FIALHO, Nádia. **A Tomada de Decisão nas Políticas de Acesso e Permanência na Universidade**. Múltiplos Olhares Sobre Avaliação, Política e Gestão Educacional. Organizadores: Ivan Luiz Novaes, Claudia da Mota Darós Parente. Salvador: Eduneb, 2012.

CECHINEL, Andre *et al.* Estudo/análise documental: uma revisão teórica e metodológica. **Criar Educação PPGC UNESC**, v. 5, n. 1, p. 39–54, 2016.

CEREZO, J. e LUJAN, J. Observaciones sobre los indicadores de impacto social. **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad**. 2012. Disponível em: <https://www.oei.es/historico/revistactsi/numero3/art03.htm>. Acesso em 23 de janeiro de 2020.

CORREIA, Anderson. *In* CAPES. **Novo modelo de avaliação medirá impacto social e inserção regional das pesquisas**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/225-noticias/sistemas-1375504326/81611-novo-modelo-de-avaliacao-medira-impacto-social-e-insercao-regional-das-pesquisas>>. Acesso em: 2 jan. 2020.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5–15, 2003.

CHAUÍ, Marilena. O exercício e a dignidade do pensamento: o lugar da universidade brasileira. In: CONGRESSO VIRTUAL UFBA. UNIVERSIDADE EM MOVIMENTO, 1., 2021, Salvador. **Anais eletrônicos** [...]. UFBA, 2021. Disponível em: [https://www.ufba.br/ufba\\_em\\_pauta/o-exercicio-e-dignidade-do-pensamento-o-lugar-da-universidade-brasileira-conferencia](https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/o-exercicio-e-dignidade-do-pensamento-o-lugar-da-universidade-brasileira-conferencia) Acesso em: 02 mar. 2021.

COMISSÃO EUROPEIA. **Assessing Europe's university-based research**: Expert group on assessment of university-based research. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2010. Disponível em: [https://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/assessing-europe-university-based-research\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/assessing-europe-university-based-research_en.pdf) Acesso em: 13 de janeiro de 2020

CORSETTI, Berenice. A análise documental no contexto da metodologia qualitativa: uma abordagem a partir da experiência de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unisinos. **UNirevista**, v. 1, n. janeiro, p. 32–46, 2006.

CUNLIFFE, AL; SCARATTI, G., Embedding impact in engaged research: Developing socially useful knowledge through dialogical sensemaking. **British Journal of Management**. 28(1): 29-4., 2017.

CUNHA, Luiz Antônio. **A Universidade crítica** - O Ensino Superior na República Populista. 2ª Edição. Livraria Francisco Alves. Rio de Janeiro. 1989.

DIAS, Emerson de Paula. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA**, v. 1., n. 1, 2002, p. 1-12. Disponível em

<<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>>. Acesso em 10.mar.2021.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas Interviews in qualitative research. **Educar**, v. 24, p. 213–225, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf>>.

ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.  
ETZKOWITZ, Henry. Anatomy of the entrepreneurial university. **Social Science Information**, v. 52, n. 3, p. 486–511, 2013.

HODGKINSON, Robin; CLARK, Timothy. Introduction: Can we bridge the rigour-relevance gap? **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p. 510–515, 2009.

FISCHER, Tania; NICOLINI, Alexandre; SILVA, Manuela Ramos. Ao Mestre de Administração. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 4, 2005.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. ed., Porto Alegre: Artmed. 2009

FLICKINGER, Miriam *et al.* In search of rigor, relevance, and legitimacy: what drives the impact of publications? **Journal of Business Economics**, v. 84, n. 1, p. 99–128, 2013.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Artmed Editora S.A. 2009

GIBBONS, Michael *et al.* The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies (Book Review). **College & Research Libraries**, v. 56, n. 6, p. 558–560, 1994.

GIDDENS, A. **Social theory and modern sociology**. Cambridge: Polity Press. 1987

GODOI, Christiane Kleinübing; XAVIER, Wlamir Gonçalves. O produtivismo e suas anomalias. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, p. 456–465, 2012.

GUIMARÃES, Rosana; LIMA, Giovanna; WOOD JR., Thomaz. Impacto social da produção acadêmica: um estudo sobre a presença de escolas de administração na mídia de negócios. *In* **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, n. 4, p. 1–15, 2013.

GUISADO, Y. M.; CABRERA, F. M. S.; e CORTÉS, J. N. Aproximaciones a la 15 evaluación del impacto social de la ciencia, la tecnología y la innovación. **ACIMED**, 21(2): 161-183. 2010.

GULATI, Ranjay. Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 775–782, 2007.

HIRSCH, J. E. An index to quantify an individual's scientific research output. University of California at San Diego, La Jolla, CA 92093-0319. Communicated by Manuel Cardona, **Max Planck Institute for Solid State Research**, Stuttgart, Germany, 2005.

HIRSCHKORN, Mark; GEELAN, David. Bridging the research -practice gap: Research translation and/or research transformation. **Alberta Journal of Educational Research**, v. 54, n. 1, p. 1–13, 2008.

HODGKINSON, Gerard P.; ROUSSEAU, Denise M. Bridging the rigour-relevance gap in management research: It's already happening! **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p. 534–546, 2009.

HUFF, Anne Sigismund. Changes in organizational knowledge production. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 2, p. 288–293, 2000.

HUFF, Anne Sigismund; HUFF, James Oran. Re-Focusing the Business School Agenda. **British Journal of Management**, v. 12, n. SPEC. ISS., 2001.

KELEMEN, M.; BANSAL, P. The conventions of management research and their relevance to management practice. **British Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 97–108, 2002.

KIESER, Alfred; LEINER, Lars. On the Social Construction of Relevance: A Rejoinder. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 4, p. 891–898, 2011.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa De Lara. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização . Documentary research on qualitative research : **Revista de Investigaciones UNAD**, n. 14, p. 55–73, 2015.

LEITE, Janete Luzia. Publicar ou perecer: a esfinge do produtivismo acadêmico. **Revista Katálysis**, v. 20, n. 2, p. 207–215, 2017.

Lima, R. A., Velho, L. M. L. S., & Faria, L. I. L. Bibliometria e “avaliação” da atividade científica: Um estudo sobre o índice H. **Perspectivas**, 17(3), 3-17. 2012

MACHADO, Ana Maria Netto; BIANCHETTI, Lucídio. (Des)feticização do produtivismo acadêmico: desafios para o trabalhador-pesquisador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 244–254, 2011.

MAGNIN, Luana Silvy de Lorenzi Tezza *et al.* PRODUTIVISMO NA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: POSICIONAMENTOS DOS PESQUISADORES BRASILEIROS, ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO E DESAFIOS ENFRENTADOS. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 265-299, 2020.

MILLER, Alan N.; TAYLOR, Shannon G.; BEDEIAN, Arthur G. Publish or perish: academic life as management faculty live it. **Career Development International**, v. 16, n. 5, p. 422–445, 2011.

MINTZBERG, H. **Managers not MBAs**: A hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco: Berrett-Koehler.2004.

MORÉ, Carmen. A “entrevista em profundidade ” ou “ semiestruturada ”, no contexto da saúde The " in- depth interview " or “ semi -structured interview ” in the context of

health Epistemological dilemmas and challenges of its construction and application. **Atas CIAIQ2015**, v. 3, p. 126–131, 2015.

MOREIRA, Antonio Flávio. A cultura da performatividade e a avaliação da pós-graduação em educação no Brasil. **Educação em Revista**, v. 25, n. 03, p. 23–42, 2009.

MOZZATO, Anelise; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 761–765, 2011.

NASCIMENTO, Eurípedes Costa do. A produção de conhecimento e verdade no contemporâneo. **Fractal, Rev. Psicol.**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 557-572, 2010. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-02922010000900008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922010000900008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 28 de outubro 2020.

NEWMAN, J., CLARKE, J., Gerencialismo. **Educ. Real.**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/edu\\_realidade](http://www.ufrgs.br/edu_realidade) Acesso em 21.mar.2021.

NICOLAI, Alexander; SEIDL, David. That's relevant! different forms of practical relevance in management science. **Organization Studies**, v. 31, n. 9–10, p. 1257–1285, 2010.

OLIVEIRA, Verônica; MARTINS, Maria de Fátima; VASCONCELOS, Ana Cecília. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em Administração: Pistas teóricas e metodológicas. *In SIMPOI*. 2012.

PETRELLI, C.M.; COLOSSI, N. A Quarta Via das Instituições de Ensino Superior: A Responsabilidade Social. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 5, n. 13, p. 71–83, 2006.

PIMENTEL, Alessandra. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de Pesquisa**, n. 114, p. 179–195, 2001.

QUENTAL, Cristiane; GADELHA, Carlos. Incorporação de demandas e gestão de P & D em institutos de pesquisa \*. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 34, p. 57–78, 2000.

RATZ, Azril *et al.* Produção Acadêmica em Estudos Organizacionais: temas, estratégias, abordagem qualitativa e impacto social. *In IX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, n. 2003, p. 1–14, 2016. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir\\_pdf.php?e=MjA3MDQ=>](http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjA3MDQ=>)>.

RIBEIRO, D. **Crisis estructural de la Universidad Latinoamericana**. Univerdad de la República. Montevidéo, Uruguay (Publicação avulsa), 1969, 39p.

RIBEIRO, Raimunda. **Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos**. Porto. 2014.

Rich, R. F. Uses of social science information by federal bureaucrats — knowledge for action vs. knowledge for understanding' *In Using social research in public*

**policy making.** C. H. Weiss (ed.), p. 199–211. Lexington, MA: Lexington Books. 1977.

ROSSONI, Luciano. Editorial: Produtivismo e Coautoria Cerimonial. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 2, p. I–VIII, 2018.

RUIZ, M. A., Greco, O. T., & Braile, D. M. Fator de impacto: importância e influência no meio editorial, acadêmico e científico. **Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular**, 24(3), 273-278. 2009.

RUIZ, Sofia de Araújo; MARTENS, Cristina Dai Prá. Universidade Empreendedora Proposição de Modelo Teórico. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 121–138, 2019.

RYNES, Sara L; BARTUNEK, Jean M; DAFT, Richard L. Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics. **Journal of Management**, v. 44, n. 2, p. 340–355, 2001.

SÁ, Márcio *et al.* Autoformação política em pesquisa social: Intencionalidades duradoras e a prioridade do local. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, n. 1, p. 1–14, 2018.

SANTOS, Boaventura Souza. **A universidade do século XIX**: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

SCHOMMER, Paula. Articulação De Saberes Na Relação Entre Universidade e Sociedade: Potencialidades, Limites e Desafios. In **30º Encontro EnANPAD**. 2006.

SILVA, Lidiane *et al.* Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In **IX Congresso Nacional de Educação - Educere - III Encontro Sul Brasileiro de Psicologia**, p. 4554–4566, 2009.

SILVA, Andressa; FOSSÁ, Maria Ivete. Análise De Conteúdo: Exemplo De Aplicação Da Técnica Para Análise De Dados Qualitativos. In **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, v. 16, n. 1, p. 1–14, 2013.

SILVA, Anielson Barbosa Da. Produtivismo Acadêmico Multinível: Mercadoria Performativa Na Pós-Graduação Em Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 5, p. 341–352, 2019.

SILVA, Alcides. **Teoria e prática da análise documental**. Brasília. 1973.

SNOW, Charles P. **The two cultures and a second look**. New York: Mentor Books, 1963.

SOUZA, Renato José de; WOOD JR., Thomaz. Impacto Social da Pesquisa em Administração: Um Estudo Bibliométrico sobre Rigor e Relevância Baseado em Rede de Citação. In **XL Encontro da ANPAD**, p. 1–27, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **PO- Proposta do Programa 28001010020P-3 / ADMINISTRAÇÃO**. Salvador: Escola de Administração, 2012a. 15 p. il.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA **Projeto de Reformulação dos Cursos de Mestrado Acadêmico e Doutorado**. Salvador: Núcleo de Pós-Graduação em Administração, 2012b. 41p. il.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Projeto de Reformulação dos Cursos de Mestrado Acadêmico e Doutorado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração**, Salvador: NPGA, 2019. 119 p. il.

URQUIZA, Marconi; MARQUES, Denilson. Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. **Entretextos**, v. 16, n. 1, p. 115, 2016.

VAN DE VEN, Andrew H.; JOHNSON, Paul E. Knowledge for theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 802–821, 2006.

WEBER, Lílian; GRISCI, Carmem Ligia lochins; PAULON, Simone Mainieri. Cartografia: aproximação metodológica para produção do conhecimento em gestão de pessoas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 4, p. 841–857, 2012.

WOOD JR., Thomaz; COSTA, Caio César de Medeiros. Avaliação do impacto da produção científica de programas selecionados de pós-graduação em Administração por meio do índice H. **Rev. Adm.** São Paulo, v. 50, n. 3, p. 325-337, 2015.

WOOD JR, Thomaz; SOUZA, Renato José De. Os caminhos da pesquisa científica em administração em busca da relevância perdida. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 90, p. 535–557, 2019.

## APÊNDICE A - Documentos pesquisados na fase de “pré-análise”

**Figura 25** - Documentos da pré-análise 01

RELATÓRIOS CAPES 2012- ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO- (PDF)
28001010020P3- ADMINISTRAÇÃO / UFBA – 2012- Sistema de Avaliação Corpo Docente vínculo e formação
Disciplinas - Oferta no Ano Base ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO
Indicadores de Corpo Docente Atuação
Indicadores de Corpo Docente Produção
Linhas de Pesquisa ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO
Produção Artística
Proposta do programa
Projetos de Pesquisa ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO
Produção Técnica
Teses e Dissertações
Produção Bibliográfica

Fonte: Elaborado pela autora.

**Figura 26** - Documentos da pré-análise 02

AVALIAÇÃO QUADRIENAL CAPES		
Título	Data Criação	Formato
5_Resultados finais_por área_programas acadêmicos	2017	XLS
6_Resultados finais_por IES_programas acadêmicos.xlsx	2017	XLS
8_Resultados finais_por IES_programas profissionais.xlsx	2017	XLS
7_Resultados finais_por área_programas profissionais.xlsx	2017	XLS
Acesso às fichas de avaliação dos programas - Sucupira.pdf	2017	PDF
Avaliação quadrienal em números.pdf	2018	PDF
Planilhas de Indicadores	2017	XLS
Administracao_relatorio de avaliacao quadrienal 2017_final.pdf	2017	PDF
PORTARIA Nº 59, DE 21 DE MARÇO DE 2017	2017	PDF

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 27 - Documentos da pré-análise 03

DOCUMENTOS PESQUISADOS 1ª ETAPA			
Título	Data Criação	Fonte	Formato
Ficha do Curso: 28001010020M3	1984	Plataforma Sucupira	URL
Ficha do Curso: 28001010052P2	1999	Plataforma Sucupira	URL
Projeto Reformulação dos Cursos de Mestrado Acadêmico e Doutorado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração	2012	NPGA-UFBA	PDF
Ficha de Avaliação- Grupos de Trabalho	2019	MEC/CAPES	PDF
Reformulação dos Cursos de Mestrado Acadêmico e Doutorado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração	2019	NPGA-UFBA	PDF
<b>Relatório do Qualis Periódicos</b> Área 27: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO	2019	MEC/CAPES	PDF
Relatório do Seminário de Meio Termo	2019	MEC/CAPES	PDF
Anexo da Ficha de Avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo Orientações quanto ao registro de resultados e produções intelectuais	2019	MEC/CAPES	PDF
Documento de Área Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	2019	MEC/CAPES	PDF
Ofício nº 07/2019– Coordenação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo/CAPES	2019	MEC/CAPES	PDF
Ofício nº 11/2019 – Coordenação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo/CAPES	2019	MEC/CAPES	PDF
Orientações sobre o processo avaliativo CAPES Ciclo 2017- 2020 Informativo nº1	2020	MEC/CAPES	PDF
Orientações quanto ao registro de resultados e produções intelectuais	2020	MEC/CAPES	PDF
Processo de Classificação da Produção e Destaques- Informativo nº2	2020	MEC/CAPES	PDF
Documento Orientador de APCN 2020	2020	MEC/CAPES	PDF
FICHAS DE AVALIAÇÃO 27 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO	2020	MEC/CAPES	PDF
Plano de Dados Abertos	2020	MEC/CAPES	PDF
Cursos Avaliados e Reconhecidos	2020	Plataforma Sucupira	URL
quantitativo_regiao	2020	Plataforma Sucupira	XLS
quantitativo_instituicao_ensino	2020	Plataforma Sucupira	XLS
FORMULÁRIO ALUNOS e EGRESSOS	2020	NPGA-UFBA	DOC

Fonte: Elaborado pela autora.

## APÊNDICE B - Roteiro de entrevistas

### Roteiro para entrevista- Professores Permanentes NPGA- Acadêmico

1. O que você entende por relevância da pesquisa em Administração?
2. O que é você entende como impacto social da pesquisa em Administração?
3. Qual a diferença entre relevância e impacto? Pode existir um sem o outro?
4. Quem tem mais impacto, um Youtuber ou um acadêmico? Por que? Quais as diferenças desse impacto?
5. Quem/quais são os sujeitos impactados pela pesquisa em Administração da EAUFBA de modo geral? Citar alguns exemplos.
6. Você acredita que suas atividades de pesquisa têm relevância e impactam socialmente? Se sim, de que forma, em quais esferas? Qual a relevância do que você vem produzindo? Por que é relevante?
7. Quem/quais são os sujeitos impactados por suas atividades de pesquisa? Citar alguns exemplos com quem eu possa conversar.
8. Quais destes sujeitos poderiam falar sobre tais impactos?
9. Você percebe reflexos do produtivismo em sua rotina como pesquisador?
10. Sua carga horaria de aula é satisfatória e permite que realize bem suas atividades de pesquisa?
11. Sua remuneração é satisfatória e te incentiva a realizar suas atividades de pesquisa?
12. Acredita que o produtivismo afeta o impacto e a relevância da pesquisa?
13. Como você enxerga o processo de avaliação quadrienal da Capes e suas mudanças para tentar mensurar impacto social?
14. Acredita que esta nova ficha pode influenciar os rumos da pesquisa de modo a incentivar a relevância e o Impacto Social?
15. Como enxerga o potencial de impacto social entre a produção técnica e acadêmica?
16. Com avalia os impactos de Administração frente ao impacto de outras áreas?

## APÊNDICE C - Plano de ação

Figura 28 - Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO				
Objetivo: Ampliação da relevância e impacto social da pesquisa em Administração				
ITEM	ATIVIDADE	JUSTIFICATIVA	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES
1	Criar editais específicos para fomento de pesquisas para atender a demandas específicas	Um maior direcionamento de recursos pode atender demandas sociais mais claras e latentes	Instituições de fomento	Dependente de Políticas Públicas
2	Criar um banco de horas externo à sala de aula	Melhor mapeamento das atividades dos pesquisadores, bem como insumo importante para alocação de orientandos e matérias	PPGs/Pesquisadores	
3	Implementar matérias em formato de oficinas de produção	Amplia a qualidade da escrita dos estudantes e egressos, além de ampliar o potencial de publicação em veículos direcionados	PPGs	Focar não apenas em revistas científicas, mas também na grande mídia
4	Aprimorar o fluxo de comunicação de resultados de pesquisa dentro da Academia	Melhorar a divulgação implica em ampliar o alcance das pesquisas objetivando extrapolar o ambiente acadêmico	PPGs	Priorizar canais digitais
5	Reanalisar a quantidade de orientandos por pesquisador e incluir variáveis	A fim de ampliar a qualidade das orientações e, conseqüentemente, seu potencial de impacto social	CAPES	Incluir variáveis como cargos de gestão, atividades de extensão, etc.
6	Redefinir carga horária mínima de aulas levando em consideração cargos de vice-coordenação, por exemplo	Objetiva-se ampliar o tempo dedicado às atividades de pesquisa	PPGs	
7	Estabelecer um produto tecnológico como requisito para obtenção do diploma	Diversificar os produtos proporcionaria um maior alcance, logo, maior potencial de impactar socialmente	PPGs	Dependente de bons Canais de divulgação
8	Criar um modelo de apresentação para divulgação dos resultados das pesquisas para os sujeitos envolvidos	Ampliar a comunicação e estreitar relações entre sociedade e academia	PPGs	No caso de pesquisas de campo
9	Fomentar grupos de pesquisa interdisciplinares	Ampliar a comunicação entre diversos campos dos saberes de modo a direcionar melhor a pesquisa às demandas sociais	CAPES/Instituições de fomento	
10	Fornecer <i>feedbacks</i> consistentes com sugestões claras de como aprimorar os pontos de melhoria	Uma melhor orientação, irá direcionar de modo mais eficiente os PPGs a mitigar pontos de melhoria e ampliar pontos fortes	CAPES	Depende da boa qualidade da avaliação e dos produtos encaminhados pelos PPGs
11	Instruir os pesquisadores sobre como categorizar sua produção técnica-tecnológica	Amplia a conscientização dos pesquisadores acerca do que estão produzindo, suas relevâncias de modo a fomentar a elaboração de novos produtos	CAPES/PPGs	Priorizar produtos disponíveis gratuitos e em meios digitais
12	Criar relatórios de acompanhamento individuais sobre produção dos pesquisadores	Amplia a conscientização dos pesquisadores e dos seus programas sobre suas produções, além de melhor identificar boas práticas	PPGs/Pesquisadores	Deve ser construído em parceria entre PPGs e Pesquisadores

Fonte: Elaborado pela autora.