A PESQUISA QUE FAZ DIFERENÇA

RESUMO

Os pesquisadores da gestão empresarial lamentam o fato de que seus trabalhos tenham tão pouco impacto na prática gerencial. Os executivos, por sua vez, procuram conhecimentos que possam ajudá-los a melhorar o desempenho organizacional, mas raramente consultam os trabalhos de pesquisadores acadêmicos – trabalhos freqüentemente vistos pelos executivos como incompreensíveis e irrelevantes para os desafios do dia-a-dia. Os pesquisadores afirmam que, em vez de estarem interessados em soluções sistemáticas e de longo prazo, os executivos, em sua busca de soluções rápidas, se tornam obcecados por modas e modismos. Defendemos que a pesquisa em gestão empresarial pode fazer diferença para os executivos, mas para que isso ocorra são necessárias parcerias mutuamente benéficas, que envolvam executivos e pesquisadores, e que sejam apoiadas por suas respectivas organizações. Para sustentar nosso ponto de vista, ilustramos a importância da pesquisa em gestão empresarial relevante para a prática valendo-nos de quatro importantes contribuições para a compreensão da gestão empresarial, que foram instigadas por experiências organizacionais de um grupo de executivos curiosos e pesquisadores ávidos por respostas. Juntas, essas contribuições não somente demonstram como as parcerias entre os executivos e os pesquisadores da gestão empresarial podem produzir conhecimento relevante para a prática, mas também como promovem novas idéias para aumentar a probabilidade de ocorrência de encontros produtivos.

Eric W. Ford
Pennsylvania State University

W. Jack Duncan
University of Alabama

Arthur G. Bedeian
Louisiana State University

Peter M. Ginter
University of Alabama

Matthew D. Rousculp
University of Alabama

Alice M. Adams
University of Alabama

ABSTRACT *Management researchers lament the fact that their work has so little impact on management practice. Practicing managers, so it is claimed, search for knowledge that will help them improve organizational performance but rarely consult the work of university-based researchers – work that they often find incomprehensible and irrelevant to their day-to-day challenges. Researchers assert that rather than being interested in systematic and long-term solutions, managers are generally infatuated with the latest fads and fashions in their search for quick fixes. We contend that management research can matter to managers, but for this to occur requires mutually beneficial partnerships involving managers and researchers, as well as the support of their organizations. To support our contention, we illustrate the importance of practice-relevant management research by drawing on four important contributions to management understanding that were prompted by the organizational experiences of a group of inquiring managers and curious researchers. Together these illustrations not only demonstrate how partnerships between practicing managers and management researchers can yield practice-relevant knowledge, but also provide insights into enhancing the likelihood that productive encounters will occur.*

PALAVRAS-CHAVE Pesquisa em gestão empresarial, ciência da Administração, gestão do desempenho, instituto de pesquisa, estilos gerenciais.

KEY WORDS *Management research, Management science, performance management, research institutes, management styles.*

INTRODUÇÃO

Os executivos valorizam o conhecimento como uma fonte potencial de vantagem competitiva. Infelizmente, a busca do conhecimento relevante para a prática raramente resulta em parcerias entre os executivos e os pesquisadores acadêmicos (Rynes, Bartunek e Daft, 2001). Pelo contrário, essa busca culminou na criação de uma indústria de consultoria de US$ 15 bilhões, apenas nos Estados Unidos. Outro bilhão de dólares é gasto por ano pelos executivos em livros de negócios, poucos dos quais escritos por pesquisadores acadêmicos (Micklethwait e Wooldrige, 1996). Em 2001, somente 10 % dos "Top Business Books", lista elaborada pela *Business Week*, eram de autoria de acadêmicos (Pfeffer e Fong, 2002). O mesmo se repetiu em 2002.

Os pesquisadores da gestão empresarial lamentam o fato de que seu trabalho tenha um impacto tão pequeno para a prática gerencial. Eles afirmam que muitos executivos estão mais interessados em soluções rápidas para problemas imediatos do que em soluções sistemáticas e de longo prazo voltadas para a melhoria da performance organizacional. Apontando os números de vendas dos livros de negócios, os pesquisadores em gestão empresarial sustentam que, entre os executivos, há quase uma obsessão por modas e modismos (Abrahamson, 1996; Abrahamson e Fairchild, 1999; Spell, 2001; Staw e Epstein, 2000). Eles também advertem que tais modas e modismos podem causar mais danos do que benefícios, pois obscurecem conceitos e aplicações estabelecidos de gestão empresarial que possuem potencial de melhorar o desempenho das organizações (Abrahamson, 1991). Esses mesmos pesquisadores ainda argumentam que, para se alcançar uma maximização de benefícios, os resultados de seus esforços não deveriam ser direcionados para os acontecimentos mundanos do dia-a-dia da vida do executivo, mas que, em vez disso, deveriam ser usados para resolver os desafios de longo prazo da gestão empresarial (Carson, Lanier, Carson e Guidry, 2000).

PESQUISA EM GESTÃO EMPRESARIAL QUE FEZ DIFERENÇA PARA OS EXECUTIVOS

Os executivos também têm razão! Em seu discurso presidencial para a Academy of Management, Donald Hambrick colocou a questão: "E se a Academia realmente importasse?". Ele insinuou que ela não faz muita diferença para os executivos porque "todo mês de agosto vimos aqui para trocar idéias; durante o resto do ano lemos os artigos uns dos outros em nossos periódicos acadêmicos e escrevemos nossos próprios artigos para que possamos ter audiência no próximo mês de agosto: é um círculo vicioso e incestuoso" (Hambrick, 1993). Não há, porém, nenhuma razão *a priori* para que a disseminação da pesquisa em gestão empresarial continue nesse tipo de estado incestuoso. Considerando que existem dúvidas de que chegue um momento em que toda pesquisa seja direcionada para a melhoria da prática, seguramente algumas delas deverão ter relevância no mundo real. E, de fato, há muitos exemplos de executivos que acessaram pesquisas em gestão empresarial e delas se beneficiaram, assim como exemplos de pesquisadores que responderam aos desafios reais enfrentados pelos executivos ou que se valeram de suas próprias experiências para investigar esses desafios.

Para ilustrar isso, J. T. Carney trilhou seu caminho para a presidência da Sears, Roebuck atuando como um executivo que coloca a "mão na massa". Ele gostava de conversar com os empregados na seção de encomendas pelo correio, investigando o que eles pensavam sobre o trabalho e oferecendo sugestões para ajudá-los. Em seu escritório em Chicago, porém, sentia-se sem contato com as operações da empresa. Então, instruiu James Worthy, um de seus "rapazes brilhantes" da área de pessoal, para "encontrar um meio de me manter informado dessa parte importante de meu trabalho" (Worthy, 1993). Trabalhando com estudiosos de diversas disciplinas e instituições, e com o patrocínio da Sears, Roebuck, James Worthy conduziu pesquisas com a força de trabalho da empresa que constituíram os fundamentos para os clássicos artigos de sua autoria sobre a influência da estrutura organizacional na moral dos funcionários, publicados na *American Sociological Review* e na *Harvard Business Review*.

De maneira complementar, Worthy observou que a publicação dos resultados das pesquisas realizadas na Sears teve um impacto significativo sobre o futuro pensamento em gestão empresarial, influenciando as pesquisas de acadêmicos como Rensis Likert, Wright Bakke, Eliot Jacques, Douglas McGregor, William Newman e Peter Drucker. Além disso, esses resultados possibilitaram a Worthy a participação em conferências em Chicago, Columbia, Harvard, Michigan, MIT, Stanford e outras universidades, reforçando a conexão indústria–universidade (Worthy, 1998). Dessa forma, a preocupação de um "executivo afastado da linha de frente" gerou uma solução inovadora que continua a influenciar a pesquisa em gestão empresarial.

O que aconteceria se mais organizações empreendessem e utilizassem pesquisas relevantes para a prática ge-

rencial? O que aconteceria se mais pesquisadores de universidades pudessem encontrar organizações tão receptivas quanto a Sears para se engajarem nesse tipo de pesquisas (e patrociná-las), bem como para utilizar os resultados a fim de melhorar suas operações? Qual a quantia que as organizações poderiam poupar em honorários de consultoria e na inflexível busca de soluções rápidas? Não seria valioso para os pesquisadores saber que realmente afetam de maneira positiva as práticas gerenciais?

Refletindo sobre tais questões, este artigo ilustra a importância de pesquisas em gestão empresarial relevantes para a prática, tomando como base quatro importantes contribuições para a compreensão da gestão empresarial, contribuições essas que foram inspiradas pelas experiências organizacionais de um grupo de executivos investigadores e de pesquisadores curiosos. Cada um dos casos que apresentamos coloca novas provocações, e todas as parcerias discutidas foram mais acidentais do que planejadas. O desafio é reconhecer meios de aumentar a probabilidade de produzir parcerias entre executivos e pesquisadores que sejam mutuamente benéficas e reforçadoras. Baseando nossas sugestões nas lições aprendidas em cada caso, e recorrendo às descobertas relacionadas à transferência de pesquisa em gestão empresarial para a prática, oferecemos uma agenda para enfrentar esse desafio.

ORIGENS DE IDÉIAS INFLUENTES EM GESTÃO EMPRESARIAL: UM PONTO DE PARTIDA

Onde podemos encontrar a gênese de idéias que influenciam a teoria e a prática da gestão empresarial? Um ponto de partida lógico seria examinar a vida dos indivíduos que desenvolveram e conduziram pesquisas sobre teorias que, por sua vez, deram origem às idéias que têm influenciado as práticas contemporâneas em gestão empresarial. Identificamos duas fontes principais para esse tipo de informação: as biografias e, ainda mais válidas para nossos propósitos, as autobiografias.

Novas idéias a partir de biografias

A geração de novas idéias a partir das vidas e idéias de membros de grupos ilustres por meio do estudo de suas características biográficas comuns possui uma longa tradição na sociologia da ciência (Pyenson, 1977; Shapin e Thackray, 1974). Estudos biográficos revelaram novas idéias a partir da vida de premiados com o Nobel, de presidentes dos Estados Unidos, atletas olímpicos, mestres do xadrez, psicólogos e estrelas de cinema. Talvez as biografias mais conhecidas na literatura de negócios sejam o *Golden Book of Management*, de Lyndall Urwick, e uma antiga publicação de Urwick e Brech em que também se enfatizava a importância das biografias para a compreensão da evolução do pensamento em gestão empresarial (Urwick, 1956; Urwick e Brech, 1947-1949).

Muito do interesse de Urwick em pesquisas biográficas provinha do desejo de entender a gestão empresarial, assim como outros campos, como um fluxo cumulativo de idéias. O mesmo argumento foi colocado mais recentemente por Witzel no prefácio de seu dicionário biográfico de gestão empresarial, quando declarou: "Chegamos à conclusão de que nosso principal interesse não estava nos executivos como indivíduos, mas na gestão empresarial como um conjunto de idéias e práticas. Queríamos verificar se poderíamos utilizar o estudo das pessoas para saber mais sobre suas idéias" (Witzel, 2001).

Novas idéias a partir de autobiografias

Devido à sua dependência de fontes secundárias, as investigações biográficas fornecem novas idéias de maneira limitada. As autobiografias, por sua vez, como exercícios de auto-exemplificação, oferecem um meio singular de examinar os bastidores e encontrar novas idéias especialmente valiosas para a compreensão das experiências pessoais de seus autores, assim como a conexão entre suas experiências de vida e o desenvolvimento de seus interesses e idéias. As autobiografias de vários líderes da área de negócios, por exemplo, permitiram que eles descrevessem, com suas próprias palavras, os eventos e pessoas que lhes moldaram a vida e que os levaram às posições de liderança na indústria (Anônimo, 2001).

O valor das autobiografias é realçado pelo fato de que seus autores são os "reais atores de um duplo papel, de participação-observação", tendo um acesso privilegiado a seus próprios pensamentos internos (Merton, 1988). Por fornecer informações relevantes sobre si mesmos de maneira direta e não por meio de segunda mão, o autor da autobigrafia é mais qualificado do que qualquer um para documentar pensamentos e experiências não acessíveis por meio de outras fontes. Pesquisas indicam que as considerações autobiográficas sobre os episódios ou eventos mais importantes para o autor são tipicamente mais exatas do que a reunião de experiências mais gerais e emocionalmente neutras (Wright e Nunn, 2000; Harley e Reese, 1999; Shum, 1998; Anderson, Cohen e Taylor, 2000).

Isso não quer dizer, no entanto, que não haja problemas potenciais com o uso de dados autobiográficos. As autobiografias podem, por exemplo, servir interesses

próprios ou ser imprecisas. Alguns detalhes podem ser esquecidos ou mal relembrados, e detalhes completamente novos podem tomar espaço na memória do autor (Mather, Sherif e Johnson, 2000; Ross, Buehler e Kerr, 1998).

Autobiografias de pesquisadores da gestão empresarial

Os seis volumes de Bedeian intitulados *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays* oferecem uma base de dados única para o estudo das autobiografias de uma amostra de indivíduos que fizeram contribuições significativas para o campo da gestão empresarial (Bedeian, 1992; 1993a; 1993b; 1996; 1998; 2002). Incluídos nessas séries estão indivíduos que participaram do desenvolvimento de teorias que favoreceram a elaboração de práticas gerenciais inovadoras. Tais colaboradores foram selecionados para a série porque provocaram um impacto significativo sobre o campo da gestão empresarial e porque são contínuos observadores da pesquisa e da prática em gestão empresarial.

Examinamos as autobiografias de 52 indivíduos que compõem a coletânea de Bedeian para identificar experiências, eventos e pessoas que influenciaram a formulação de suas idéias sobre gestão empresarial (Mackavey, Malley e Stewart, 1991). Tendo em vista nosso objetivo de ilustrar a importância de pesquisas em gestão empresarial relevantes para a prática, quisemos examinar até que ponto as próprias experiências organizacionais dos indivíduos e suas interações com executivos ajudaram a moldar suas idéias sobre gestão empresarial e suas pesquisas.[1] A análise confirmou que, ao discutir as influências que sofreram na carreira, os indivíduos evocaram lugares específicos onde ocorreram eventos relevantes, assim como indivíduos que influenciaram sua maneira de pensar.

PRÁTICA E PESQUISA EM GESTÃO EMPRESARIAL

O Quadro 1 apresenta uma lista de quatro importantes áreas de pesquisas relevantes para a prática que resultaram das experiências organizacionais dos indivíduos ou que evoluíram a partir de suas interações com executivos. Cada área é discutida com algum nível de detalhamento para ilustrar os benefícios que podem advir, para executivos e pesquisadores, desse tipo de pesquisa baseada na realidade. As lições aprendidas com cada experiência também foram brevemente destacadas.

Organizações de alta confiabilidade, mitigação de riscos e a marinha nuclear

A moderna tecnologia está originando novas formas organizacionais. A gestão empresarial, como disciplina formal, está sendo constantemente obrigada a atualizar suas prescrições à luz da mudança das condições ambientais. Felizmente, as organizações evoluíram para lidar com as demandas crescentes de ambientes cada vez mais complexos. Atualmente, um tipo especial de organização, a organização de alta confiabilidade (OAC), tem criado desafios especiais para aqueles que gerenciam empresas. Essas organizações "operam sob condições muito difíceis, mas apresentam menos acidentes do que seria esperado" (Weick e Sutcliffe, 2001).

As usinas de energia nuclear são OACs, assim como os sistemas de controle de tráfego aéreo e os submarinos nucleares. Os porta-aviões nucleares têm sido um dos mais importantes campos para as pesquisas de OACs. O almirante Thomas Mercer, segundo-capitão do *USS Carl Vinson*, conhecia o trabalho que Karlene Roberts e seus colegas tinham feito sobre a introdução das esquadrilhas de F-14 na marinha norte-americana no Pacífico. O conhecimento que almirante Mercer obteve sobre esse trabalho foi decisivo para assegurar seu apoio a pesquisas que utilizassem os porta-aviões nucleares como protótipos de OACs (Roberts, 1998; Roberts e Bea, 2001).

O primeiro-capitão do *Carl Vinson* era também o primeiro-comandante das esquadrilhas de F-14, e estava prestes a completar sua tese de doutorado em física. Ao procurar literatura para pesquisas que pudessem ser úteis em assegurar a presteza operacional das esquadrilhas, ele se deparou com a pesquisa de Karlene Roberts e Charles O'Reilly. Mais tarde, quando almirante Mercer expressou suas preocupações com relação à administração de tecnologias perigosas, o primeiro-capitão sugeriu-lhe contatar Roberts.[2] Quando Mercer e Roberts se encontraram, conversaram sobre a possibilidade de conduzir uma pesquisa em sua embarcação sobre os meios pelos quais as organizações aprendem a mitigar riscos. Esse encontro e a pesquisa que se seguiu mudaram surpreendentemente a vida de Roberts (Roberts, 1998, p. 225).

Roberts literalmente "escreveu o livro" sobre o modo de administrar a mais complexa organização imaginável: um porta-aviões nuclear. Além disso, essa não era apenas uma organização inacreditavelmente complexa, mas também demandava algo próximo da perfeita confiabilidade. As OACs são "extremamente rígidas quando nada interessante está acontecendo", mas, se uma batalha ou

Quadro 1 – Exemplos Selecionados de "Pesquisas Relevantes para a Prática"

ORGANIZAÇÃO DE ORIGEM DA PESQUISA	PESSOA QUE SUGERIU OU INCENTIVOU A PESQUISA	PESQUISA RESULTANTE	INDIVÍDUO QUE CONDUZIU A PESQUISA	RELEVÂNCIA DA PESQUISA
Marinha dos Estados Unidos – USS Carl Vinson	Almirante Thomas Mercer, Segundo Capitão do Carl Vinson	Desde 1987, a pesquisa como fonte de informações para a prática tem definido e refinado a gestão de organizações de alta confiabilidade (*high-reliability organizations* – HROs), incluindo a forma como estas organizações se estruturam para minimizar riscos.	Karlene H. Roberts	Auxiliou o entendimento de uma classe organizacional que, de forma cada vez mais relevante, opera sob condições de incerteza, mas que se esforça em enfrentar uma quantidade de acidentes que esteja abaixo da quantidade esperada. Exemplos deste tipo de organização incluem: centros distribuição de energias, centros de controle de tráfego aéreo, plantas geradoras de energia nuclear, submarinos, porta-aviões e salas de emergência hospitalar.
Planta Nuclear de Three Mile Island	Cora Marrett – Agente Oficial designada para conduzir as investigações do desastre de Three Mile Island	Os estudos levaram ao reconhecimento de que os indivíduos têm criado tecnologias catastroficamente arriscadas. Inferiu-se que "acidentes comuns" ocorrem em qualquer sistema, mas quando sistemas relativamente pequenos e independentes falham, os danos podem ser contidos. Quando os sistemas se tornam maiores e mais interdependentes, falhas sistêmicas irreversíveis ocorrem.	Charles Perrow	Falhas sistêmicas irreversíveis, como o desastre da Challenger e o vazamento químico da Union Carbide em Bhopal, na Índia, agilizaram as preocupações e a urgência de "pensar no impensável", "gerenciar o inesperado", e, em última instância, levou a considerações melhores sobre a necessidade de se administrarem crises.
Rolls-Royce	Barney Mathias, Diretor de Pessoal	Observações do processo por meio do qual os gestores decidiam as mudanças "proporcionaram entendimentos diretos" do que, posteriormente, se tornaria uma perspectiva de escolhas estratégicas. Esta perspectiva enfatiza a importância dos gestores e a legitimidade da participação em acordos de desenvolvimento organizacional, e nega que as questões estruturais sejam problemas puramente técnicos e destinados exclusivamente a especialistas.	John Child	Controvérsias contínuas entre os defensores de conceitos estratégicos e organizacionais, variando, em um extremo, do pensamento de que "gestores fazem a diferença" no sucesso ou no fracasso de uma organização, ao modelo de ecologia populacional, no outro extremo, que sugere o sucesso e a sobrevivência das organizações sejam mais um resultado de sorte, chance e acaso, do que de escolhas gerenciais.
RAND Corporation e Lockheed Aircraft Corporation	Robert Gross, Presidente da Lockheed	Análises sobre miopia organizacional baseadas nas experiências da RAND e em problemas relacionados à gestão de organizações face a descontinuidades ambientais.	H. Igor Ansoff	A tomada de decisões estratégicas, a eficiência organizacional (fazer as coisas certas), e a formulação de estratégias, continuam sendo as questões mais básicas dentre as quais os gestores devem se ocupar e, em última instância, resolver para a satisfação dos *stakeholders*. Lidar com estas pendências culminou naquele que se pode chamar de o primeiro, e um dos mais influentes entre os já publicados, livro de estratégia empresarial.

uma simulação de batalha se desenvolve, "a flexibilidade assume o posto, confia-se que as pessoas farão seu trabalho da maneira como têm sido treinadas, e a função do comandante é ter em mãos a visão geral do que acontece. O microgerenciamento não é somente insatisfatório em tais situações: pode ser desastroso" (Roberts, 1998, p. 227). Os resultados da pesquisa de Roberts têm sido aplicados ao processo decisório de pilotos da aviação comercial, bombeiros, médicos de salas de emergência e negociadores da polícia (Weick e Sutcliffe, 2001).

O trabalho de Roberts nos oferece duas importantes lições para fazer com que a pesquisa em gestão empresarial tenha importância para os executivos. Primeiro, a pesquisa relevante para a prática tem mais probabilidade de ocorrer quando há uma "predisposição" para colaborar. O almirante Mercer foi informado sobre os benefícios potenciais da pesquisa para mitigação de riscos porque um oficial companheiro da marinha, familiarizado com a busca de soluções acadêmicas para problemas reais, recomendou Roberts. Nas palavras de Roberts, ele "estava buscando na estante uma pesquisa que pudesse ajudá-lo". Além disso, a experiência pessoal de Roberts em seu trabalho na usina nuclear da Pacific Gas and Electric Company's Diablo Canyon tornou-a atenta aos desafios singulares da gerência das OACs (Roberts, 1998, p. 225).

Segundo, a pesquisa relevante para a prática pode requerer que os pesquisadores deixem seus campos confortáveis e familiares, e que os executivos estejam dispostos a permitir o acesso a contextos de pesquisa aparentemente inacessíveis. Roberts, por exemplo, foi desencorajada ao ouvir queixas sobre "deixar uma equipe de pesquisa a bordo de um navio durante a organização das tropas para o combate". Mais desafiador ainda foi um ato do Congresso que proibia mulheres de participar de exercícios militares no mar. Como Roberts observou, entretanto, um "oficial da marinha sugeriu que eu persistisse. Eu o fiz, e passei uma parte dos quatros anos seguintes no mar, com a marinha" (Roberts, 1998, p. 226).

Rolls-Royce, escolha estratégica e por que os executivos são importantes

John Child fez algo que poucos pesquisadores da gestão empresarial fazem: trabalhar em período integral em uma corporação global. Os dois anos que Child passou na Rolls-Royce afetaram seu pensamento sobre a gestão empresarial de muitas maneiras. Essa influência foi talvez mais claramente demonstrada por sua formulação da perspectiva da escolha estratégica, descrevendo o "processo pelo qual os executivos da alta direção decidem perseguir mudanças na direção estratégica da organização" (Child, 2002). Child atribui muito de seu pensamento à tolerância do gerente de recursos humanos da divisão de óleo para motores da Rolls-Royce, Barney Mathias, que lhe deu liberdade de aprender, experimentar e pesquisar questões relacionadas à gestão empresarial e ao desenho organizacional.

Dentro de um contexto de pesquisa dominado pela "teoria da contingência", muitos pesquisadores contemporâneos formularam conceitos de desenho organizacional que pareciam determinados principalmente pelo ambiente enfrentado pela organização. Child notou, entretanto, que diferentes departamentos da divisão de óleo de motores da Rolls-Royce faziam suas próprias opções preferenciais para ter sucesso em seus respectivos ambientes de tarefa. Considerando que todos os departamentos enfrentavam essencialmente o mesmo ambiente, não havia uma concordância sobre o desenho organizacional preferido dentro do contexto ambiental uniforme. Baseado em suas observações, Child formulou sua perspectiva da escolha estratégica, sustentando que o ambiente organizacional não é um fator objetivo, mas algo constantemente reinterpretado e discutido pela equipe de alta direção da organização. Os executivos não são dominados por ambientes determinísticos, mas fazem muitas escolhas estratégicas com relação aos elementos de desenho organizacional, aos sistemas técnicos, seja para crescer ou retrair, para permanecer dentro ou gravitar em torno de um ambiente de tarefa menos dinâmico, e assim por diante (Child, 1972).

A perspectiva da escolha estratégica aborda uma das mais fundamentais considerações que contrapõem a pesquisa e a prática da gestão empresarial: se o ambiente organizacional determina a estrutura e as decisões críticas da organização, os executivos importam muito pouco; e, se os executivos não importam, a pesquisa em gestão empresarial, menos ainda. Por outro lado, se o estado do ambiente de uma organização é discutível e sujeito à interpretação, os executivos fazem uma grande diferença, assim como nossas tentativas de entender os processos estratégicos de tomadas de decisão.

Defensores da teoria da contingência e do determinismo ambiental desafiaram a importância dos executivos na economia moderna. Alfred Chandler ilustrou a importância dos assalariados, dos executivos de nível médio e da alta direção no desenvolvimento das empresas modernas quando argumentou, convincentemente, que a "mão visível" da gestão empresarial profissional havia

substituído a "mão invisível" da economia clássica na "coordenação dos fluxos e alocação de recursos".[3] Nesse processo, de acordo com Chandler, as empresas se tornaram uma fonte de "permanência, poder e crescimento contínuo" (Chandler, 1992). O determinismo ambiental desafiou a necessidade de uma mão visível, mas Child reforçou o papel das habilidades e do julgamento dos administradores na formulação estratégica.

O trabalho de Child nos oferece duas importantes lições para fazer com que a pesquisa em gestão empresarial tenha importância para os executivos. Primeiro, embora os executivos necessitem de justificativas práticas para permitir o acesso de pesquisadores aos contextos organizacionais, o acesso irrestrito pode resultar no que James March chamou, em uma perspectiva acadêmica, de "desenvolvimento de idéias fundamentais que moldam o pensamento gerencial". O antigo presidente do Citigroup e co-CEO John Reed expressou uma visão similar, destacando que era essencial que ele se distanciasse das pressões diárias dos negócios para ter acesso à pesquisa e à reflexão que aumentariam "o espaço de oportunidade" para o futuro do Citigroup (Huff, 2000).

Segundo, os pesquisadores devem entrar nas organizações com disposição para ir aonde as questões os levam, em vez de interpretar os fenômenos no contexto da sabedoria acadêmica convencional. Child foi capaz de ir além do contexto de pesquisa dominado pela teoria da contingência, e, ao fazer isso, desenvolveu uma explicação para o comportamento observado, que era inconsistente com o pensamento dominante.

Three Mile Island: pensando sobre o impensável

A gestão de crises, como um campo formal de pesquisa e prática, obteve recentemente "seu próprio lugar". Centros de excelência têm sido estabelecidos em universidades líderes e os consultores vêm fazendo fortuna aconselhando as corporações a como sobreviver a crises e controlar o prejuízo associado. Desde 11 de setembro de 2001, os executivos gastam cada vez mais tempo pensando e planejando os perigos reais colocados pelas crises associadas ao terrorismo, assim como a crescente complexidade das tecnologias que são características de nossa sociedade industrial moderna. A base a partir da qual muitas decisões com relação à gestão de crises são tomadas, hoje, nas salas de diretoria pode ser traçada a partir das pesquisas resultantes do acidente ocorrido na usina de geração de energia nuclear de Three Mile Island em 1979, das reflexões de Charles Perrow sobre o acidente e da publicação de seu livro *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*.

Perrow conta uma história assustadora, em que Cora Marrett, antiga estudante e funcionária do governo, pedira a ele para estudar o acidente, e tentar conseguir uma perspectiva sociológica para uma investigação predominantemente técnica e científica, e o efeito que isso teve nele, pessoal e profissionalmente. Quando ele revisou o material da investigação, declarou:

> "Examinei as transcrições naquela tarde e não podia dormir. Quando eu caí no sono, tive os meus piores pesadelos desde os tempos de exército. O testemunho dos operadores causou uma impressão profunda sobre mim. Ali havia um enorme e catastrófico risco tecnológico, e por algumas horas eles não tinham idéia do que estava acontecendo... Subitamente, percebi que estava no meio daquilo, bem no meio, porque era um problema organizacional mais do que qualquer outra coisa, e eu era um teórico organizacional." (Perrow, 1993; ver também Perrow, 1984).

Embora a atenção hoje esteja focada em impensáveis atos terroristas, o subtítulo do livro de Perrow, *Living with High Risk Technologies*, enfatiza o fato de que sistemas técnicos e operacionais altamente complexos apresentam perigos igualmente sérios. Antes de sua imersão nos fatos da usina de Three Mile Island, Perrow vinha formulando uma tese para um livro provisoriamente intitulado *A Society of Organizations*. Notou que acidentes normais ou sistêmicos ocorreram em todas as organizações que havia observado, inclusive nas corporações. Sua tese, mesmo antes de Three Mile Island, era a de que, quando os sistemas são pequenos e relativamente independentes, o dano resultante pode ser contido. Quando os sistemas ficam maiores e mais interrelacionados, tornam-se crescentemente inadministráveis, e é mais provável que ocorram falhas irreparáveis. Perrow tinha uma "teoria primitiva" sobre complexidade e interconexão. Three Mile Island ofereceu-lhe um caso com o qual ele pôde testar sua teoria. Há pouca dúvida de que as organizações de hoje e, em grande medida, as do futuro estão se tornando cada vez mais inter-relacionadas. Acidentes normais irão acontecer, e os executivos terão de se tornar peritos em responder a isso de modo apropriado.

A oportunidade oferecida a Perrow por Marret para estudar os aspectos relacionados às ciências sociais da crise da Three Mile Island levou à outra pesquisa original, de como "pensar o impensável" e, em última instância, como "administrar o inesperado". Essa pesquisa investigou tópicos que abrangem desde acidentes de avião

até atrasos no embarque de trens. As lições aprendidas com a Three Mile Island em 1979 não tiveram de esperar muito para serem testadas e refinadas por executivos que enfrentaram crises: a crise de 1980 da Procter & Gamble com o tampão Rely, a crise da Johnson & Johnson com as cápsulas extrafortes de Tylenol e o vazamento químico da Union Carbide Bhopal, Índia – em 1984, que, em estimativas conservadoras, matou 2 mil pessoas e cegou 250 mil (Fink, 1986). Roberts e Bea, por exemplo, argumentam que o trabalho de Perrow tem sido útil para os profissionais que estudam por que caem aviões, represas entram em colapso, navios colidem e fábricas explodem (Roberts e Bea, 2001, p. 70).

O trabalho de Perrow nos oferece duas importantes lições para fazer com que a pesquisa em gestão empresarial seja importante para os executivos. Primeiro, que muitas oportunidades se criam quando os executivos reconhecem que precisam pensar de forma "fora do padrão" sobre problemas convencionais. Para a maioria das pessoas, Three Mile Island foi um problema de engenharia, mas Marret reconheceu o benefício potencial de se valer de uma perspectiva sociológica para enriquecer e esclarecer uma perspectiva exclusivamente técnica.

Segundo, os pesquisadores podem criar direções novas e produtivas no desenvolvimento do conhecimento por meio do pensamento que vai além de seus modelos convencionais de pesquisa. Embora inicialmente cético, Perrow veio a apreciar o caso Three Mile Island como um problema organizacional e começou a trabalhar aplicando seu conhecimento como teórico das organizações. Ele havia tido uma carreira confortável e notável na sociologia organizacional tradicional. Sua pesquisa sobre Three Mile Island, entretanto, não somente resultou em um conhecimento relevante para a prática, como também influenciou a direção de seu trabalho nos anos seguintes.

RAND, Lockheed e estratégia corporativa moderna

Os pesquisadores algumas vezes recorrem às suas experiências organizacionais pessoais, em um lugar particular, para definir e refinar suas idéias. A curiosidade sobre o modo como as organizações operam é uma valiosa fonte de questões e hipóteses de pesquisa, como foi ilustrado no caso de Child na Rolls-Royce. As experiências de Igor Ansoff na Rand Corporation enquanto administrava um grande projeto para avaliação da vulnerabilidade das forças aéreas da OTAN a ataques soviéticos também forneceram uma plataforma única para suas futuras idéias sobre as organizações.

De acordo com Ansoff, um modelo que ele desenvolveu em seu trabalho para a OTAN incluía um número de variáveis não técnicas que eram incomuns nos estudos da RAND. Na RAND, o costume era apresentar estudos para a crítica e avaliação do pessoal interno antes de serem repassadas para os clientes. Ansoff observou que, na visão do pessoal da RAND, a introdução de variáveis "*soft*", que tornariam as predições de seu modelo mais realistas e importantes, seria uma deficiência. Escrevendo sua autobiografia, ele percebeu que esse era seu primeiro encontro com a miopia organizacional (Ansoff, 1992). Em uma experiência relacionada envolvendo um estudo do Strategic Air Command (SAC), Ansoff observou:

> "Embora eu não tenha percebido naquela época, a rejeição pelo SAC e a quase rejeição pelo pessoal da RAND me proporcionaram valiosos *insights* quanto ao modo como as organizações reagem aos estudos que contradizem seu comportamento e suas experiências históricas. Esses *insights* emergiram de meu subconsciente 20 anos mais tarde e me ajudaram a entender e lidar com os problemas de gerenciamento da resistência a mudanças estratégicas descontínuas." (Ansoff, 1992).

Mais pertinente para nossos propósitos foi a decisão de Ansoff de se tornar membro do departamento de planejamento corporativo da Lockheed Aircraft Corporation. Robert Gross, o CEO da Lockheed, colocou Ansoff como responsável pela força-tarefa para diversificação. Como conseqüência, Ansoff ampliou o foco de sua atenção em relação ao desafio de administrar organizações que enfrentam descontinuidades ambientais, e que se tornaram o tema central de seu trabalho por três décadas.

Todos esses incidentes indicam a influência que a Rand, a Lockheed e Mr. Gross tiveram sobre o indivíduo que se tornou conhecido como "o pai da administração estratégica". Ansoff foi quem mais contribuiu para o entendimento que os atuais executivos possuem sobre a tomada de decisão estratégica, e grande parte de seu clássico livro *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* foi baseada em sua experiência como executivo.

O trabalho de Ansoff nos oferece duas importantes lições para fazer com que a pesquisa em gestão empresarial tenha importância para os executivos. Primeiro, as práticas organizacionais e os executivos que as desenvolvem freqüentemente direcionam pesquisas ao invés de simplesmente aplicarem pesquisas. Na realidade, muita pesquisa em gestão empresarial é baseada na observação de práticas organizacionais. A experiência de Ansoff de-

monstra que uma mente aberta e perceptiva provavelmente encontrará ricas possibilidades de pesquisa relacionadas às realidades do dia-a-dia das organizações.

Segundo, a pesquisa baseada em observação ou participação do contexto organizacional pode requerer métodos inovadores para captar a riqueza da realidade organizacional sem sacrificar a validade interna necessária à generalização dos resultados. Como conseqüência, pode haver desafios em ganhar a aceitação de métodos não ortodoxos, assim como em usar a pesquisa gerada dessa forma para informar a prática gerencial.

ESPIRAL DE CONHECIMENTO: REQUISITOS PARA ENCONTROS CONSCIENTES

Esses quatro casos oferecem lições particulares quanto à pesquisa da gestão empresarial que interessa aos executivos. A pesquisa sobre Administração pode ser, e tem sido, claramente útil para os executivos. Livros como *Built to Last*, escrito por pesquisadores acadêmicos, são largamente lidos por executivos (Collins e Porras, 1997). Entretanto, tais livros, assim como os casos que discutimos, são mais exceções do que a regra. Por que ficamos impressionados com encontros bem-sucedidos entre pesquisadores e executivos ou quando um livro de um pesquisador acadêmico integra a lista de *best sellers*? Não deveríamos imaginar que muitas, talvez a maioria, das práticas convencionais da gestão empresarial emergiram de parcerias mutuamente benéficas para executivos e pesquisadores? O que seria necessário para encorajar a geração de novos conhecimentos científicos sobre organizações e gestão e, ao mesmo tempo, produzir pesquisas que possam ser utilizadas por aqueles que são responsáveis pelas organizações de hoje?

As lições aprendidas nos casos previamente discutidos nos dizem muito sobre as necessidades a serem atendidas para encorajar mais pesquisas em gestão empresarial relevantes para a prática. Tais pesquisas requerem que os executivos, os pesquisadores e as organizações tenham certas qualidades. Os encontros descritos em cada caso ocorreram entre executivos experientes que apoiaram e confiaram nos pesquisadores, e não foram avessos aos riscos profissionais e, algumas vezes, pessoais. Os executivos estavam dispostos a patrocinar novas formas de compreensão de suas organizações e tiveram confiança suficiente em si mesmos para solicitar e encorajar novas perspectivas. Os pesquisadores estavam dispostos a entrar em ambientes pouco familiares, até mesmo desconfortáveis, e a ultrapassar os limites das teorias existentes para perceber realidades organizacionais fora das fronteiras estabelecidas pelas descrições convencionais. Todas essas lições são importantes, mas as novas idéias obtidas são coletivamente insuficientes para nos oferecer meios de aumentar a probabilidade de parcerias mutuamente benéficas entre executivos e pesquisadores. Felizmente, relatamos pesquisas que provêem uma base para tal compreensão.

Nonaka e Takeuchi introduziram a noção de "espiral de conhecimento" para descrever como estimular intercâmbios cada vez mais úteis entre executivos e pesquisadores (Nonaka e Takeuchi, 1995). Uma espiral de conhecimento se inicia quando executivos e pesquisadores socializam ou se associam uns com os outros por meio de contratos de consultoria, reuniões profissionais e programas de executivos *in company*. Executivos e pesquisadores tornam-se mutuamente conscientes de suas pressuposições, percepções e valores, e, dessa forma, alcançam um entendimento mais profundo das perspectivas de cada um. Isso torna então possível que executivos e pesquisadores partilhem do conhecimento explícito necessário para os projetos de pesquisa e cooperem como membros de equipes de pesquisa. Finalmente, o objetivo mais importante é atingido quando a pesquisa é utilizada para informar e influenciar as práticas gerenciais.

Interação: o primeiro passo necessário

Embora a interação entre executivos e pesquisadores não assegure colaboração, as parcerias não podem se desenvolver sem intercâmbios face a face. Quando executivos e pesquisadores se juntam com o propósito de verdadeiramente aprender uns com os outros, um "círculo virtuoso" começa a se formar (Mohrman, Gibson e Mohrman, 2001). O círculo não irá, entretanto, formar-se facilmente. Devem ser resolvidas as diferenças e incompatibilidades importantes nos estilos de resolução de problemas (Starkey e Madan, 2001).

No estudo conduzido por Dossabhoy e Berger sobre pesquisadores das escolas de administração, reitores e egressos dos MBAs executivos e executivos seniores, fez-se uma tentativa de determinar o que pensa cada grupo como sendo as características de uma pesquisa exemplar em gestão empresarial. As características identificadas pelos pesquisadores foram similares às reconhecidas pelos reitores, enquanto as características identificadas pelos egressos dos MBAs foram similares às reconhecidas pelos executivos seniores. As características identificadas pelos pesquisadores e reitores diferiram significativamente das características identificadas

pelos egressos de MBAs e executivos seniores (Dossabhoy e Berger, 2002).

O "modelo executivo" (MBAs executivos e executivos seniores) via a pesquisa exemplar começando com uma explicação da realidade gerencial, escrita em termos breves e concisos, e com implicações diretas para a ação gerencial. As implicações deveriam levar a recomendações explícitas que ajudassem na solução de problemas gerenciais reais. A pesquisa em gestão empresarial, nesse modelo, deveria melhorar a performance corporativa e ser útil para o andamento dos negócios (Amabile, 2001).

A cultura e o ambiente competitivo das empresas requerem que os executivos tomem decisões rápidas, freqüentemente com informações insuficientes. O modelo executivo é considerado essencial no acelerado mundo dos negócios, mas pode ocasionar processos decisórios "rápidos e às vezes sujos", e é estranho ao pesquisador mais cauteloso e cuidadoso (Hitt, Keats e Demarie, 1998). Os pesquisadores são treinados para buscar informações, mesmo sob o risco e o custo de gastar mais tempo. No ambiente acadêmico, a informação é vista mais como um ativo do que como um custo. A pesquisa de qualidade preocupa-se com questões de gestão empresarial e organização que são "maiores" do que as soluções para problemas imediatos, e é focada nas "idéias básicas que moldam o discurso sobre gestão empresarial" (Starkey e Madan, 2001, S12). A interação entre executivos e pesquisadores pode levar a uma compreensão, senão a uma apreciação, das perspectivas de diferentes comunidades profissionais.

Expandindo perspectivas

As pesquisas confirmam que quanto maior o grau de troca de perspectivas entre os executivos e os pesquisadores, maior será o uso da pesquisa para informar a prática gerencial. A troca de perspectivas, no entanto, não é resultado automático da interação. Para que se perceba a utilidade da pesquisa é necessário que se tenha mais do que a definição conjunta dos tópicos a serem pesquisados. Isso envolve um relacionamento entre os executivos e os pesquisadores (March, 2000, p. 53). Têm-se dito que "ser acadêmico demais ou ser insuficientemente acadêmico inevitavelmente gera uma imaginação persecutória" (Mohrman, Gibson e Mohrman, 2001, p. 370). As imaginações persecutórias são disfuncionais. A verdadeira troca das perspectivas, entretanto, pode reduzir muito seus efeitos negativos sobre os pesquisadores e executivos.

Roberts fornece um excelente exemplo da importância da interação com vistas à troca de perspectivas. Quando ela e seus colegas começaram sua pesquisa nas OACs, uma de suas primeiras atitudes foi reconciliar "oficiais da marinha e executivos do sistema de controle de tráfico aéreo da FAA, na área da baía, e o pessoal da usina nuclear, em Diablo Canyon. A embarcação proporcionou um dia de seminário para que os executivos dessas unidades pudessem conversar sobre seus desafios comuns" (Roberts, 1998, p. 225).

A aceitação das perspectivas deve começar com o reconhecimento de que nem todos os pesquisadores precisam realizar pesquisas relevantes para a prática, e de que nem todas as organizações precisam patrociná-las. Nesse aspecto, há dois modelos de conhecimento em gestão empresarial. Cada tipo advém de uma subcultura de pesquisa relativamente bem definida, mas isolada. O modelo 1 de conhecimento (M1C) é científico no sentido convencional que interessa às universidades, é disciplinar e mais focado na teoria do que na prática (Grey, 2001). O M1C deriva da adesão ao modelo acadêmico tradicional. Esse modelo, aprovado pelos pesquisadores acadêmicos, defende que a pesquisa deveria começar com questões relevantes e ser concluída com contribuições para o conhecimento teórico. A pesquisa deve ser baseada em premissas sólidas, a partir das quais as hipóteses podem ser desenvolvidas e testadas. A pesquisa acadêmica requer amostragem apropriada e análise rigorosa de dados por meio da qual se possam fazer inferências lógicas. Os resultados precisam ser internamente consistentes e propor generalizações defensáveis, que possam ser reproduzidas por outros pesquisadores (Dossabhoy e Berger, 2002, p. 312).

O modo de conhecimento 2 (M2C) é rigoroso, mas transdisciplinar, estando mais voltado para o conhecimento utilizado na aplicação prática. Esse tipo de conhecimento tem como objetivo gerar novas idéias sobre um contexto particular, com vistas a obter soluções práticas para problemas identificados na gestão empresarial (Kelemen e Bansal, 2002). Os usuários do M2C necessitam de sofisticação e rigor metodológico suficientes para garantir a solidez da evidência em que baseiam suas decisões (Starkey e Madan, 2001).

Em geral, os pesquisadores universitários têm interesse em gerar conhecimento do tipo M1C e se limitam à busca e disseminação do conhecimento pelo conhecimento (Huff e Huff, 2001). Em contrapartida, é típico das empresas ter pouco interesse em patrocinar pesquisas que possam resultar em uma vantagem competitiva, tornando-se um bem público. Compreensivelmente, como os pesquisadores acadêmicos estão comprometidos no desenvolvimento do M1C, não se deve esperar que eles

gerem M2C; e como os executivos estão interessados no uso do conhecimento como ferramenta competitiva, não se deve esperar que eles disponibilizem gratuitamente resultados de pesquisa do tipo M2C.

Entretanto, quando os executivos debatem internamente questões gerenciais que possam ser relacionadas a agendas mais universais de pesquisa, a troca de perspectivas de todas as partes tem o potencial de facilitar o desenvolvimento de efetivas redes de colaboração para o desenvolvimento do conhecimento (Hodgkinson, Herriot e Anderson, 2001). Idealmente, a disseminação de resultados relevantes nessas redes deveria ocorrer como parte integrante do processo de pesquisa.

As parcerias ou redes entre executivos e pesquisadores prometem tornar a pesquisa em gestão empresarial mais útil para os executivos aumentando sua qualidade e relevância. Sabe-se que os executivos costumam tomar decisões operacionais baseados em sua compreensão da história da empresa, em sua experiência pessoal e nas experiências passadas de todos os envolvidos. Ao planejar seus estudos, os pesquisadores procedem da mesma maneira. Como observaram Neustadt e May, o contexto requer que tanto os executivos quanto os pesquisadores pensem "em tempo real" (Neustadt e May, 1986). Se isso ajuda os pesquisadores na identificação de questões de pesquisa de alto valor agregado, também ajuda os executivos a descobrir por que as recomendações operacionais são afetadas pelas mudanças nas condições e pressuposições da indústria (Bohl, 1996).

Um vislumbre de esperança

Embora a pesquisa de Dossabhoy e Berger confirme que de fato há uma lacuna entre as características da pesquisa exemplar em gestão empresarial segundo os acadêmicos e segundo os executivos, ela também revelou que há certa concordância que poderia ser um ponto de partida para superar essa lacuna, e que finalmente poderia levar a outras parcerias, mutuamente benéficas, entre executivos e pesquisadores. Dossabhoy e Berger descobriram que algumas características da pesquisa exemplar em gestão empresarial são consideradas importantes tanto por acadêmicos como por executivos Ambos admitem que a pesquisa exemplar em gestão empresarial deveria surgir de problemas críticos, ter um propósito claro, ser coerente, usar dados confiáveis, ser objetiva e imparcial, ter uma estrutura conceitual, ser original e inovadora, generalizável para além do contexto atual, desafiar suposições correntes, sustentar-se em dados, proporcionar boas idéias e ser baseada em premissas válidas (Dossabhoy e Berger, 2002, p. 312).

Dossabhoy e Berger também sugerem um modelo para superar a lacuna: uma transcendência em vez de mera integração dos modelos acadêmico e executivo. A pesquisa exemplar em gestão empresarial conduzida sob esse modelo deveria transcender os objetivos triviais tanto de acadêmicos quanto de executivos, abordar temas críticos em gestão empresarial, ser claramente apresentada, recomendar ações baseadas em dados e análises válidos, e estar sujeita à verificação. Essa pesquisa deveria atender às necessidades das mais exigentes comunidades acadêmicas e assegurar uma base para o controle de qualidade. Deveria também tornar realmente mais valioso o processo gerencial de tomada de decisão. Suas recomendações deveriam ser baseadas em dados, em vez de especulações, e estabelecer diretrizes para a ação gerencial.

Uma pesquisa em gestão empresarial crítica, verificável, válida, útil e clara pode não apenas tornar a pesquisa acadêmica mais útil, mas também melhorar sua qualidade. Por sua vez, os executivos dominados por problemas e soluções especulativas iriam acolher muito bem a pesquisa gerada de acordo com um modelo de transcendência, tendo mais confiança em sua utilidade e se tornando consumidores mais seletivos da pesquisa em gestão empresarial (Dossabhoy e Berger, 2002, p. 314).

UMA AGENDA DE AÇÃO

Examinando a pesquisa idealmente relevante desde a gênese à sua transferência para a prática, sugerimos uma agenda para aumentar a probabilidade de que ela seja utilizada na prática gerencial. Na verdade, tanto os pesquisadores universitários como os executivos devem dar mais alguns passos para encorajar pesquisas relevantes para essa prática. Ocasionalmente, como os quatro casos indicaram, o M2C se desenvolve a partir de acidentes ou coincidências incomuns. O valor potencial de tal informação nos encoraja a oferecer a seguinte agenda para aumentar a probabilidade de que a pesquisa em gestão empresarial seja usada para incrementar a prática gerencial.

1. Tanto os pesquisadores universitários quanto os executivos devem procurar ativamente oportunidades de desenvolver fóruns para interpretação conjunta, envolvendo executivos e pesquisadores da gestão empresarial (Hatchuel, 2001). Tais fóruns encorajariam a socialização e poderiam ter a forma de simpósios co-patrocinados nas reuniões profissionais, nos programas de executivos *in company* e outros. Os fó-

runs para interpretação conjunta são úteis para levar executivos e pesquisadores a formular questões, refletir e interpretar informações, e a sugerir novas definições do desenho organizacional utilizando resultados de pesquisas. O patrocínio da marinha dos Estados Unidos para um seminário sobre redução de riscos, por exemplo, foi fundamental para envolver os executivos e influenciar o rumo inicial da pesquisa de Roberts.

2. Os fóruns para interpretação conjunta devem ser encorajados e patrocinados por sociedades profissionais, empresas e universidades, pois as evidências sugerem claramente que uma maior interação entre executivos e pesquisadores leva a um aprofundamento das relações e encoraja a aceitação de diferentes perspectivas por parte de executivos e pesquisadores. A simples realização de pesquisas sobre temas relevantes para os executivos não leva à aceitação de novas perspectivas. A troca de perspectivas terá sucesso quando os pesquisadores entenderem o que um tema significa para os executivos e os executivos compreenderem como os pesquisadores percebem diferentes questões.
3. Assim como acolhem a pesquisa M1C, as universidades também deveriam encorajar ativamente e recompensar a pesquisa M2C que, com informações relevantes para a prática, resultar no engajamento das organizações pela melhoria de seu próprio desenho e de suas atividades.
4. O treinamento dos pesquisadores em gestão empresarial deve enfatizar a importância da criticidade, da verificabilidade, da validade, da utilidade e da clareza junto às habilidades convencionais associadas à pesquisa acadêmica. Devem se realizar esforços para demonstrar essas qualidades em toda pesquisa em gestão empresarial, na esperança de que os executivos comecem a perceber que, potencialmente, a pesquisa é compreensível, melhora a performance organizacional e agrega valor genuíno.
5. Os pesquisadores devem se comprometer com acompanhamentos de longo prazo e avaliações das aplicações da pesquisa em gestão empresarial para determinar o quanto ela é realmente útil para a prática gerencial. Raramente um resultado científico é perfeito em sua primeira aplicação. A prática gerencial e a descoberta científica têm uma importante característica em comum: ambas melhoram com a aplicação, a comprovação e o refinamento. Também as universidades deveriam se tornar mais tolerantes com a pesquisa que evolui ao longo do tempo e superar a tendência de julgar a produtividade acadêmica pelo número de publicações, em vez da significância de seu impacto na comunidade acadêmica.
6. As universidades deveriam reconhecer a importância da pesquisa crítica, verificável, válida, útil e clara, mesmo que não seja publicada nas mais prestigiadas revistas da área. Essas revistas, por sua vez, também deveriam se tornar tão receptivas à pesquisa feita no modelo de transcendência quanto à que segue o modelo acadêmico tradicional. Essa tolerância também deveria se aplicar aos livros escritos principalmente para executivos e publicados por editoras mais orientadas ao mercado. Talvez as editoras universitárias possam se tornar importantes atores na publicação de trabalhos que transcendam o público acadêmico. Tal nicho poderia encontrar parceiros nas corporações e outras organizações, que poderiam ver esses investimentos como valiosas alternativas aos exorbitantes honorários das consultorias.
7. As empresas e outras organizações deveriam buscar oportunidades de parcerias com pesquisadores universitários para investigar questões abertas ao debate, desde que haja um entendimento claro quanto à divulgação dos resultados para um público mais ou menos amplo.
8. Ainda que as parcerias produtivas entre executivos e pesquisadores possam ser valiosas para todos, o incremento desses encontros deve ser um processo consciente e deliberado. E quer sejam acidentais ou conscientes, devem ser ativamente encorajados. Entretanto, há um paradoxo. Não será possível desenvolver parcerias produtivas se os executivos, pesquisadores, as universidades e organizações não refletirem sobre os termos não convencionais que essas parcerias visam a encorajar. No entanto, como num clássico beco sem saída, só podemos pensar de um modo não convencional sobre nossas suposições, papéis e valores se desenvolvermos primeiro parcerias efetivas. Nada mais é necessário do que uma "reengenharia" das relações entre executivos e pesquisadores.

Sugestão final

Ninguém sugeriria que mesmo o mais arrogante e míope dos executivos ou pesquisadores não está interessado em um meio de facilitar a tradução do pensamento gerencial em ações gerenciais. Com toda a razão, muita gente, ao menos intelectualmente, vê a necessidade de parcerias mutuamente benéficas entre executivos e pesquisadores. De fato, convencionalmente muitos pesquisadores da gestão empresarial sugerem aos executivos como eles

deveriam aplicar seus trabalhos. Por exemplo, é padrão na maioria dos artigos de pesquisa em gestão empresarial a seção "E daí". Habitualmente, tal seção vem no final dos artigos e traz indicações de uso prático para a pesquisa relatada. É um passo positivo, que objetiva a troca de perspectivas. Infelizmente, é uma abordagem unilateral. As suposições presentes na seção "E daí" das revistas são numerosas e, muitas vezes, errôneas.

Por exemplo, para que essa seção seja valiosa, os executivos primeiro deveriam ler o artigo em que ela se encontra. Em muitos casos, o objetivo do artigo é relatar uma pesquisa M1C, e normalmente os executivos não lêem as revistas em que esse tipo de pesquisa é publicado. Uma suposição igualmente questionável é que os pesquisadores M1C são capazes de reconhecer o que seu trabalho significa para os executivos. Na ausência de uma troca de perspectivas que só vem de uma interação conjunta, há uma alta probabilidade de que tanto os executivos quanto os pesquisadores simplesmente percam de vista "o ponto". Em outras palavras, a seção "E daí", nos artigos que relatam pesquisa M1C, dificilmente acrescenta algo ao entendimento dos pesquisadores sobre as implicações do trabalho ou ao entendimento dos executivos quanto a utilizar a pesquisa relatada para melhorar a prática. Nos artigos que relatam pesquisas M2C, as implicações deveriam ser evidentes e a seção "E daí", desnecessária.

Talvez uma seção mais importante devesse ser colocada no início dos artigos, intitulada "Por que esta pesquisa é importante para os executivos". Essa seção descreveria brevemente como as idéias que sustentam a pesquisa foram desenvolvidas e poderia conter aplicações introdutórias, como aquelas de Carney e a Sears, de Child e a Rolls-Royce ou de Roberts e o USS Carl Vinson, entre outras. Isso poderia prender o interesse dos executivos e mesmo sugerir questões mais amplas, em vez de focalizar exclusivamente os desafios cotidianos. A meta seria fornecer uma verificação de que a questão examinada é potencialmente importante para os executivos. Admitimos, no entanto, que essa também é uma visão unilateral que favorece os executivos ao conduzirem pesquisas em gestão empresarial.

DESAFIOS FUTUROS

Neste artigo tratamos de parcerias entre executivos e pesquisadores com base em uma troca de perspectivas que assegure que eles realmente entendam e respeitem as suposições, os valores e métodos uns dos outros. Sugere-se que a probabilidade de os executivos e pesquisadores se envolverem em todos os estágios da pesquisa gerencial aumentará com atividades como os fóruns para interpretação conjunta, patrocinados por sociedades profissionais, empresas e universidades.

Também apontamos os benefícios que podem ser obtidos pelos executivos e pesquisadores na formação de parcerias significativas, e ainda argumentamos que as parcerias funcionam melhor quando as diferentes partes desempenham os papéis apropriados. Desafiamos os executivos e pesquisadores a pensarem nesses papéis e a trabalharem para aperfeiçoá-los, maximizando a sinergia obtida das experiências conjuntas que efetivamente facilitam a troca de perspectivas.

Também desafiamos os executivos a catalogarem os constantes desafios que enfrentam em suas organizações, e a documentarem, na medida do possível, por que esses desafios continuam acontecendo. Quando eles estiverem catalogados, os executivos serão encorajados a discutir os desafios com os pesquisadores, a oferecer acesso a suas organizações, a promover interferências para o trabalho dos pesquisadores, a questionar seus resultados e a envolver os pesquisadores na implementação de novas práticas. Dessa forma resolvem-se questões reais, e pode-se aplicar o processo decisório, baseado em dados, em importantes desafios futuros.

Pedimos que os pesquisadores sejam receptivos aos executivos que, informados pela pesquisa, desejem tomar decisões. Os pesquisadores precisam ver esses convites como oportunidades de investigação, em vez de oportunidades de consultoria. A troca de perspectivas se realiza quando se identificam desafios reais e se aplica uma pesquisa sólida na sua solução. Abordar tais tarefas a partir da perspectiva da consultoria cria conflitos de interesse, lança suspeitas sobre os resultados e limita as oportunidades de acesso. Além disso, a consultoria é uma competência central das firmas de consultoria e não dos pesquisadores acadêmicos. Pedimos que as universidades continuem acolhendo a pesquisa M1C, mas que também valorizem e encorajem a pesquisa M2C, quando apropriada. Esperamos que os professores universitários valorizem cada vez mais as pesquisas aplicadas, que informam e melhoram a prática gerencial, em vez de considerá-las secundárias. Finalmente, exigimos seriamente o reconhecimento do modelo transcendente para a pesquisa exemplar em gestão empresarial, baseado nos critérios da abordagem crítica, da verificabilidade, da validade, da utilidade e da clareza. Esses critérios proporcionam uma estrutura para novas e estimulantes abordagens de pesquisa em gestão empresarial que evitam a ir-

relevância do modelo acadêmico e a obsessão pela prática do modelo executivo.

Imaginemos quantas pesquisas importantes nunca teriam acontecido, e quantas melhorias na prática gerencial teriam sido perdidas se não tivesse havido o encorajamento de executivos como Barney Mathias da Rolls-Royce; as questões e direcionamentos de C. T. Carney na Sears, Roebuck; e de Robert Gross na Lockheed; o apoio do almirante Thomas Mercer; e as previsões de Cora Marret, que queria entender as razões humanas por trás do desastre de Three Mile Island. Talvez mais importantes sejam a quantidade e a qualidade das pesquisas e práticas de administração que poderíamos esperar no futuro por meio do encorajamento de parcerias mutuamente benéficas, construídas com uma efetiva troca de perspectivas entre executivos e pesquisadores.

Se escolhermos ser pessimistas e concluirmos que as listas de *best-sellers* refletem de forma acurada a influência relativa que os pesquisadores acadêmicos, os jornalistas e as consultorias possuem no processo decisório, devemos então nos perguntar: "Nossa contribuição é pequena porque somos irrelevantes?" ou "Somos irrelevantes porque contribuímos com tão pouco?". Qualquer que seja a resposta, a situação não é desesperançosa. Devemos primeiro nos tornar menos viciosos e mais comprometidos a produzir, encorajar e recompensar a pesquisa transcendente em sua essência, e então desenvolver e alimentar parcerias mutuamente benéficas entre executivos e pesquisadores. Os pesquisadores em gestão empresarial devem dar o primeiro passo. As empresas provaram que podem sobreviver e ser bem-sucedidas sem depender da pesquisa acadêmica. Os pesquisadores devem demonstrar o valor que podem acrescentar, oferecendo idéias que melhorem a performance organizacional.

NOTAS

[1] Essa pesquisa examinou os eventos importantes nas autobiografias que os indivíduos reportaram como tendo influenciado seu desenvolvimento pessoal e profissional. Esses eventos foram identificados e catalogados por dois leitores independentes, e classificados de acordo com as variáveis identificadas em Mackavey, Malley e Stewart (1991).

[2] Relatado aos autores por meio de correspondência pessoal com Karlene Roberts em 6 de dezembro de 2002.

[3] No livro *The Visible Hand*, Chandler (1977) argumentou que o crescimento dos empreendimentos gerenciais modernos, no final do século XIX e início do século XX, viabilizou os empreendimentos multiunidades e forneceu a coordenação administrativa que permitiu maior eficiência produtiva.

AGRADECIMENTOS

Os autores desejam expressar sua gratidão a F. Wayen Pate, B. S., antigo presidente da Golden Enterprises; a Fay Boozman, M. D., M. P. H., diretor do Arkansas Department of Health; e a Andrew C. Rucks, Ph. D., consultor gerencial, pela leitura dos primeiros rascunhos deste artigo e a oferta de sugestões para tornar a discussão relevante para os executivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAMSON, E.; FAIRCHILD, G. Management fashion: lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 4, p. 708-740, 1999.

ABRAHAMSON, E. Management fashion. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 257, 1996.

ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 3, p. 586-612, 1991.

AMABILE, T. M. et al. Academic-practitioner collaboration in management research: a case of cross-profession collaboration. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 2, p. 418-431, 2001.

ANDERSON, S. J.; COHEN; TAYLOR, S. Rewriting the past: some factors affecting the variability of personal memories. *Applied Cognitive Psychology*, v. 14, n. 5, p. 435-454, 2000.

ANÔNIMO. Personal histories: leaders remember the moments and people that shaped them. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 6, p. 27-38, 2001.

ANSOFF, H. I. A profile of intellectual growth. In: BEDEIAN, A. G. *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*. Greenwich: JAI Press. v. 1, 1992.

BEDEIAN, A. G. *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*. Greenwich: JAI Press. v. 1, 1992; v. 2, 1993a; v. 3, 1993b; v. 4, 1996; v. 5, 1998 e v. 6, 2002.

BOHL, D. L. et al. Ideas that will shape the future of management practice. *Organizational Dynamics*, v. 25, n. 1, p. 6-13, 1996.

CARSON, P. P.; LANIER, P. A.; CARSON, K. D.; GUIDRY, B. N. Clearing a path through the management fashion jungle: some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 6, p. 1143-1158, 2000.

CHANDLER JR, A. D. The Visible Hand: *The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1977.

CHANDLER JR, A. D. History and management practice and thought. In: BEDEIAN, A. G. *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*. Greenwich: JAI Press. v. 1, 1992, p. 215-217.

CHILD, J. Organizational structure, environment, and performance - the role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

CHILD, J. Mix context and choice, and add a large dose of serendipity. In: BEDEIAN, A. G. *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*. Greenwich: JAI Press. v. 6, p. 15, 2002.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Built to Last*. New York: Oxford University Press, 1997.

DOSSABHOY, N. S.; BERGER, P. D. Business school research: bridging the gap between producers and consumers. *Omega*, v. 30, n. 4, p. 301-314, 2002.

FINK, S. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association, 1986.

GREY, C. Re-imaging relevance: a response to Starkey and Madan. *British Journal of Management*, v. 12, Special Issue, 2001.

HAMBRICK, D. C. What if the Academy actually mattered? *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 11-6, 1993.

HARLEY, K.; REESE, E. Origins of autobiographical memory. *Developmental Psychology*, v. 35, n. 5, p. 1338-1348, 1999.

HATCHUEL, A. The two pillars of new management research. *British Journal of Management*, v. 12, Special Issue, p. S33-39, 2001.

HITT, M. A.; KEATS, B. W.; DEMARIE, S. M. Navigating the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 12, n. 4, p. 28, 1998.

HODGKINSON, G. P.; HERRIOT, P.; ANDERSON, N. Re-aligning the stakeholders in management research: lessons from industrial, work, and organizational psychology. *British Journal of Management*, v. 12, Special Issue, p. S45, 2001.

HUFF, A. S. (Ed.). Citigroup's John Reed and Stanford's James March on management research and practice. *Academy of Management Executive*, v. 14, n. 1, p. 52-64, 2000.

HUFF, A. S.; HUFF, O. Refocusing the business school agenda. *British Journal of Management*, v. 12, n. Special Issue, p. S50, 2001.

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

MACKAVEY, W. R.; MALLEY, J. E.; STEWART, A. J. Remembering autobiographically consequential experiences: content analysis of psychologists' accounts of their lives. *Psychologyand Aging*, v. 6, n. 1, p. 50-9, 1991.

MARCH, J. In: HUFF, A.S. (Ed.). Citigroup's John Reed and Stanford's James March on management research and practice. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 52-64, 2000.

MATHER, M.; SHERIF, E.; JOHNSON, M. K. Misremembrance of options past: source monitoring and choice. *Psychological Science*, v. 11, n. 2, p. 132-138, 2000.

MERTON, R. K. Some thoughts on the concept of sociological autobiography. In: RILEY, M. W. E. (Ed.). *Sociological lives*. Newbury Park: Sage, 1988. p. 17-21.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIGE, A. *The witch doctors: making sense of the management gurus*. New York: Times Business, 1996.

MOHRMAN, S. A.; GIBSON, C. B.; MOHRMAN, A. M. Doing research that is useful to practice: a model and empirical exploration. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 2, p. 357-75, 2001.

NEUSTADT, R. E.; MAY, E. R. *Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers*. New York: Free Press, 1986.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.

PERROW, C. *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*. New York: Basic Books, 1984.

PERROW, C. An almost random career. In: BEDEIAN, A. G. *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*. Greenwich: JAI Press. v. 3, 1993b, p. 429-430.

PERSONAL histories: leaders remember the moments and people that shaped them. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 6, p. 27-38, 2001.

PFEFFER, J.; FONG, C. T. The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education*, v. 1, n. 1, p. 78-95, 2002.

PYENSON, L. Who the guys were: prosopography in the history of science. *History of Science*, v. 15, n. 2, p. 155-88, 1977.

ROBERTS, K. H. Having the bubble. In: BEDEIAN, A. G. *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*. Greenwich: JAI Press. v. 5, 1998, p. 227.

ROBERTS K. H.; BEA, R. Must accidents happen? Lessons from high reliability organizations. *Academy of Management Executive*, v. 15, n. 3, p. 70-79, 2001.

ROSS, M.; BUEHLER, R.; KERR, J. W. Assessing accuracy of conflicting autobiographical memories. *Memory & Cognition*, v. 26, n. 6, p. 1233-44, 1998.

RYNES, S. L.; BARTUNEK, J. M.; DAFT, R. L. Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 2, p. 340-355, 2001.

SHAPIN, S.; THACKRAY, A. Prosopography as a research tool in history of science: the British scientific community 1700-1900. *History of Science*, v. 12, n. 1, p. 1-28, 1974.

SHUM, M. S. The role of temporal landmarks in autobiographical memory processes. *Psychological Bulletin*, v. 124, n. 2, p. 423-442, 1998.

SPELL, C. S. Management fashions: where do they come from, and are they old wine in new bottles? *Journal of Management Inquiry*, v. 10, n. 4, p. 358-373, 2001.

STARKEY, K.; MADAN, P. Bridging the relevance gap: aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management*, v. 12, Special Issue, p. S11, 2001.

STAW, B. M.; EPSTEIN, L. D. What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 3, p. 523-56, 2000.

URWICK, L. F.; BRECH, E. F. L. *The Making of Scientific Management*. 3 v. London: Management Publications Trust, 1947-1949.

URWICK, L. F. *The Golden Book of Management*. London: Newman Neame, 1956.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass /Wiley Company 3, 2001.

WITZEL, M. *The Biographical Dictionary of Management*. Bristol: Thoemmes Press, 2001, v. 1, p. x.

WORTHY, J. C. From practice to theory: odyssey of a manager. In: BEDEIAN, A. G. *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*. Greenwich: JAI Press, v. 3, 1993, p. 385-386.

WORTHY, J. C. *Brushes with History: Reflections of a Many-Favored Life*. Chicago: Thompson-Shore, 1998.

WRIGHT, D. B. e NUNN, J. A. Similarities within event clusters in autobiographical memory. *Applied Cognitive Psychology*, v. 14, n. 5, 2000, p. 479-489.

Artigo originalmente publicado sob o título "Mitigating risks, visible hands, inevitable disasters, and soft variables: Management reasearch that matters to managers", na *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 1, p. 46-60, 2003.

Copyright 2003 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da Academy of Management. Para obter autorização, entre em contato com Copyright Clearence Center: www.copyright.com.

Texto traduzido por Ana Paula Paes de Paula.
Revisão técnica de Rebeca Alves Chu.

Artigo convidado. Aprovado em 01.06.2003.

Eric W. Ford
Professor de Políticas de Saúde e Administração na Pennsylvania State University. Ph.D. pela University of Alabama.
E-mail: eford@psu.edu

W. Jack Duncan
Professor de Administração na University of Alabama. Ph.D. pela Louisiana State University.
E-mail: jduncan@uab.edu
Endereço: University of Alabama at Birmingham. 207D BEC, 1530 3rd Avenue South. Birmingham, AL. 35294-4460.

Arthur G. Bedeian
Professor na Louisiana State University. DBA pela Mississippi State University.
E-mail: abede@mail071.lsu.edu

Peter M. Ginter
Professor de Administração na University of Alabama. Ph.D. em Teoria Organizacional pela University of North Texas.
E-mail: pginter@uab.edu

Matthew Rousculp
Pesquisador da Eli Lilly and Company. Ph.D. em Administração de Serviços de Saúde pela University of Alabama.
E-mail: rousculp_matthew_d@lilly.com

Alice M. Adams
Doutoranda na University of Alabama
E-mail: aadams@alumni.duke.edu