

## **A TESE CHEGOU, E AGORA?**

**ANTONIO MESSIAS VALDEVINO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e à Universidade Federal da Paraíba.

## **A TESE CHEGOU, E AGORA?**

### **Introdução**

Passados alguns anos desde que iniciei minha formação enquanto pesquisador chegava um momento muito importante para mim, era chegada a hora de dar início a um trabalho que me desafiava, que me fazia refletir muito e que, por muitas vezes, até tirava o meu sono. Acho que não apenas este trabalho em si me reptava, mas todo um conjunto de situações que vivenciei durante esse processo formação me colocavam num processo intenso de reflexão e num contínuo processo de tomada de decisão que envolviam desde questões simples, emocionais e outras mais complexas, como a escolha de lentes teóricas e epistemológicas para a minha pesquisa.

Posso afirmar que percorria um caminho de incertezas, mas com a convicção de que tinha que entregar o trabalho. De outras coisas mais eu estava certo, eu deveria entregar algo que trouxesse contribuições importantes para minha área de conhecimento, eu teria que teorizar. Em alguns momentos me pareceu uma realidade longínqua, apesar de contar com um processo de orientação e de formação que favoreceu e corroborou para que essa missão fosse cumprida.

As questões controversas não se davam apenas em relação a esse ciclo de minha formação enquanto pesquisador que culminaria no meu título de doutor em administração, o embaraço era justamente esse, a questão era que nunca foi apenas o doutorado, parecia um emaranhado de situações que se coadunavam e interferiam umas nas outras. Elas permeavam minhas relações familiares, com meu orientador, com o programa. Ademais, me questionava sobre muita coisa, dentre elas o meu futuro, minha carreira: o que eu faria quando estivesse com meu diploma de doutor?

Enquanto isso, mais questões me vinha à mente, vez por outra até me atormentavam: qual é o meu objeto de pesquisa, ele está dentro da Administração, ele é interessante, minha pesquisa é relevante, como e qual é a melhor forma de responder ao meu problema de pesquisa? Eu entendia que eram muitas questões, era pressionado pelo tempo, pelos meus interesses e pelos anseios dos outros. A sensação que tinha era a de que uma teria que se sobrepor à outra, e por várias vezes isso aconteceu.

Eu estava ciente das minhas responsabilidades, dos meus compromissos assumidos. Estabeleci metas de acordo com a legislação do programa em que eu estava vinculado e procurava fazer o meu trabalho, da melhor maneira que eu julgava. Ainda assim, tecia questões sobre mim e sobre o programa: como aproveitá-lo, será que a formação, às regras impostas, a convivência que tenho aqui eram boas para mim? Como poderia desfrutar desse processo de formação da melhor maneira e, como o programa que eu estava vinculado poderia corroborar com isso?

### **O Programa de Pós-Graduação em Administração**

Para redação deste texto foi considerada a experiência de doutores formados em dois Programas de Pós-Graduação em Administração de universidades localizadas na Região do Nordeste do Brasil. Um deles é considerado, conforme sugerem, um dos programas mais tradicionais em âmbito Nacional. Foi criado em meados da década de 70 e em 2017 já havia formado mais de 600 mestres e mais 50 doutores em Administração. O segundo foi criado em meados da década de 90, sendo que o curso de doutorado começou no ano 2000.

Ambos os programas discutem temas centrais em Administração, tem um conjunto de professores orientadores reconhecidos no cenário nacional e buscam formar profissionais de alto nível em aspectos de docência e de pesquisa.

## **O processo de formação em pesquisa**

Tudo começou ainda na graduação, pelo despertar do meu interesse. De um lado eu gostava de pesquisar, tive incentivo de professores, fui bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do Programa de Iniciação à Docência da própria instituição de ensino em que eu estava vinculado. De outro, me questionava sobre o que fazer depois que terminasse a graduação.

Eu também tive experiências no mercado, dentre elas no ramo das consultorias, nela eu percebia que os meus colegas de trabalho eram mestres e/ou doutores e que eles ganhavam mais, eram mais respeitados e isso me fez entender que uma progressão na minha formação era necessária. Não muito tempo depois que terminei a graduação eu já estava cursando o mestrado.

Minha formação enquanto mestre em Administração foi, como posso dizer, intensa: mudar de cidade, conhecer uma nova rotina, as discussões eram mais abrangentes e por vezes parecia que o que eu tinha visto na minha graduação era ínfimo ao que se era discutido nas aulas do mestrado. Talvez fossem apenas resquícios do processo adaptativo, entretanto, sempre fiquei com a sensação de estar sobrecarregado. Na verdade, era uma mistura, sabe? Como diz a música, “longe de casa a mais de uma semana...”, as obrigações/compromissos assumidos com o programa, a tentativa de levar uma vida saudável física e emocionalmente me desnor-teava às vezes, mas cum-pri com o compromisso assumido.

No doutoramento, inicialmente, as coisas já me pareciam mais tranquilas. Eu já conhecia o programa, os professores, já tinha uma convivência com eles, e isso era bom. Além disso, já conhecia a cidade também o que facilitava a minha vida em vários aspectos. Fui aprendendo a conviver com a distância e as discussões nas aulas pareciam mais aceitáveis, apesar de que tive que parar e refletir muitas vezes. De modo geral, minha formação acabou sendo intensa, também, não apenas pelo processo em si, mas por outras questões...

## **Nunca foi só o doutorado...**

Até aqui tenho falado que meu processo de doutoramento foi intenso, entretanto, essa intensificação não se deve apenas ao percurso por si. Elaborar uma tese, teorizar, trazer as contribuições para o campo eram apenas algumas das questões que transitavam em meus pensamentos. Eu queria ter um processo de aprendizagem completo, queria experiência em sala de aula, até porque isso me ajudaria nos concursos que pretendia fazer.

Eu tinha outras metas para além do título de doutor, eu estava certo de que não queria ser mais um doutor em administração com um diploma embaixo do braço sem saber o que fazer. Dessa forma, me ocupei com outras atribuições, eu estudava para o doutoramento, lecionava, fazia seminários, participava de grupos de estudos do programa, estudava para concursos e andava pelo Brasil para poder realizar as provas. Nesse meio de caminho, tive um filho e um pedido irrecusável de antecipar meu processo de formação de pesquisador em um ano. O pedido se devia a questões específicas do meu programa, meu orientador estava se desvinculando, então a saída era fazer ou fazer.

Não sem muito refletir, imergir em campo e ponderar sobre o que estava acontecendo, os trabalhos foram ocorrendo. Não era só o doutorado, mas eu tinha que dar uma atenção a mais a essa parte tão importante da minha vida, entendendo que não era apenas ela. Apesar de desse meu processo ter terminado antes, e principalmente por um pedido do meu orientador, isso não enfraqueceu a nossa relação de orientador e orientando, ele sempre me ajudou bastante e também compreendeu os processos que eu estava vivenciando. Eu tinha uma meta de terminar meu doutorado já concursado, consegui. Tive que mudar de cidade e estado, morei sozinho,

ensinava e escrevia a tese. Depois passei em outro concurso mais perto de onde estudava, então ficou melhor para mim.

Percebo que esse processo de formação foi cheio de *trade-offs*, de escolhas, muitos deles não tão simples. Com relação à tese, não foi muito fácil, primeiro tive dificuldades identificar o que deveria ser ou o que era a minha tese, e conseqüentemente como escrevê-la. Eram tantas escolhas, tantos caminhos, teorias, métodos, tantos dilemas, mas o que realmente me interessava e que poderia interessar ao meu orientador, ao programa e à comunidade científica?

### **Não estou interessado em nenhuma teoria...**

Não me entendam mal, mas gostaria de dizer o que disse Belchior em *Alucinação* (1976) quando disse “eu não estou interessado em nenhuma teoria”, não que eu não tenha interesse nas discussões que permeiam a Administração, mas sinto que direcionei meu esforço a métodos. Fiz uma mescla de estudos, tanto a abordagens qualitativas quanto a abordagens quantitativas, tendo uma aproximação maior com a última. Confesso que as minhas decisões iniciais de estudo foram iniciadas pelo objeto que eu queria entender.

Numa das muitas disciplinas de métodos de coleta e de análise de dados eu até achei uma teoria que dava para ser usada como lente teórica. Apesar de começar pelo método, eu sabia que no doutorado era preciso pensar em como construir uma teoria: “eu pensei nisso, existe uma teoria e eu quero confirmar isso com esse grupo de pessoas envolvendo consumo”. Quando conversei com meu orientador, ele sugeriu uma mudança, um redirecionamento para outra corrente teórica que também, ou até mais, coadunava com o objeto de pesquisa que eu estudaria. Tudo certo então, me interessei pelo que ele me apresentou e foi uma transição tranquila. Não mudei o objeto que eu queria estudar, estava feliz. Diferentemente de alguns amigos meus, que tinha uma relação distante com os seus respectivos orientadores, eu acredito que essa minha aproximação com o meu orientador me ajudou em muito nessas decisões.

Então, com as decisões tomadas, não antes de refletir e de buscar compreender questões epistemológicas e ontológicas e de como elas poderiam interferir no meu trabalho e na minha vida, era hora de pesquisar e de escrever. O alinhamento teórico e metodológico estavam de acordo, então o que eu poderia fazer era me empenhar ao máximo para poder entregar a tese.

### **A percepção da realidade e os processos de mudança do pesquisador**

De fato, existem várias formas de ver a vida e a existência das coisas, e no meu processo de formação eu pude compreender que isso também influenciava nas formas de como se pode estruturar o conhecimento. Não foi diferente comigo. Eu, por exemplo, nasci em berço evangélico, num ambiente regrado em vários sentidos, inclusive nas formas de se relacionar com as outras pessoas.

As teorias que eu tive contato me abriram um leque de possibilidades e uma aplicação na minha forma de ver um mundo para além das minhas crenças previamente definidas. Isso me impactou bastante. Evidentemente, ao se escolher uma determinada corrente teórica e epistemológica você traz com elas alguns pressupostos e estes devem ser cumpridos com rigor para que seu estudo seja aprovado. Fui tentando fazer isso, entender como tais aspectos influenciavam minha pesquisa e a mim, nas minhas formas de observar e tentar compreender os fenômenos na minha área de estudo.

Ao escrever minha tese, fui para o lado interpretativista da força, não teci comentários sobre minha visão ontológica, epistemológica, tampouco paradigmática. Meu orientador e eu estávamos convencidos de que não era necessário, pois um leitor mais atento e que entendesse de tais pressupostos entenderia a visão de mundo que adotamos naquele texto, talvez tenhamos cometido um ledô engano. Ao qualificar o projeto de tese, a banca solicitou que a minha visão

fosse, pois, declarada. Como não me custaria muita coisa, além de algumas horas de escrita, isso foi realizado.

### **A questão do tempo**

Não sei bem dizer se o tempo é pouco, se ele passa rápido, se eu estava muito atarefado, se eu o gastei muito nos meus processos de reflexão ou se meus problemas emocionais me prejudicaram neste tocante, o que eu tenho claro é que ele chega ao fim, principalmente quando ele tem necessariamente que ser menor, não só por questões da minha condição de ter um ano a menos, mas pela junção da família, do trabalho, das repentinas e repetidas mudanças por conta do trabalho, enfim.

A sensação que tive era a de que o tempo passou rápido e de que eu envelheci três anos em três meses. Talvez eu tenha gastado muita parte do meu tempo na parte da construção teórica e tenha me sobrado pouco para a coleta e análises dos dados. Na reta final da tese eu já nem contava quantas noites eu passava em claro, sem dormir. Nos momentos finais, em que eu estava analisando os resultados da minha pesquisa, o tempo era cada vez menor. Meu orientador não conseguiu me ajudar muito nisso, sobretudo por conta do prazo. A saída foi deixar para o parecer da banca avaliadora, aguardar o que ela tinha para dizer para mim.

### **Outros olhares para um mesmo trabalho**

De modo geral, compreendo que tanto o meu processo de formação enquanto pesquisador quanto escrever a minha tese tenha sido um ato solitário, até mesmo por conta da necessidade de um espaço tranquilo para que eu pudesse me concentrar e refletir sobre os achados teóricos e empíricos, entretanto algumas colaborações foram importantes.

Meu orientador estava presente, me auxiliando na maior parte das decisões e corrigindo a maior parcela do meu trabalho, com exceção dos resultados por falta de tempo hábil. Ademais, a banca contribuiu muito para o meu trabalho, para a estruturação final. Embora em decisão conjunta com o meu orientador eu não tenha acatado algumas sugestões, como, por exemplo, dar uma nova nomenclatura para as dimensões que eu apresentei. Entendo que eram questões mais voltadas para o entendimento desse membro da banca e que estava distante do que eu compreendi e quis dispor. Ao justificar isso para o meu orientador ele me olhou, sorriu e disse: defenda sua tese!

### **Uma visão geral do processo**

De modo geral, se eu tivesse que resumir todo o processo eu diria que ele foi intenso. Desde o processo de iniciação acadêmica até o final desse processo de formação como pesquisador, muita coisa foi acontecendo e, aos poucos, eu fui me modificando junto. Muito aprendizado, muitas inquietações/reflexões e muitas formas de ver a vida e até mesmo de, agora com mais convicção, estruturar conhecimento na minha área, a administração.

Sei que o caminho foi árduo até aqui, as mudanças que ocorreram em mim vieram de dentro para fora, no final do processo até o meu visual eu mudei. Foram muitas abdições, frustrações e decisões. De sorte, pude contar com um bom processo de formação, em relação a métodos e teorias, bem como com o suporte do meu orientador. Outras questões como financeiras me preocupavam, por vezes, a falta de recursos para participar de eventos também não era um empecilho para minha formação e até mesmo para a criação de uma rede de contatos que pesquisassem o mesmo tema que eu.

Enfim, o tempo passou rápido e muita coisa aconteceu, muitas decisões foram tomadas, envolvendo não só a escolha de teoria, epistemologia e método. Tinha nesse processo decisões

pessoais que estavam ligadas o tempo todo. No fim das contas, eu escrevi e defendi minha tese, que foi aprovada. Como havia te falado sobre o que eu ansiava antes, terminei meu processo já concursado, afinal de contas nunca foi só o doutorado.

## **Notas de ensino**

### **Sinopse do caso**

O caso é uma estória onde o narrador é um pesquisador formado em um Programa de Pós-Graduação em Administração de uma Universidade Federal do Nordeste do Brasil. Os elementos colocados no texto são baseados em fatos reais e se referem a situações vividas por sujeitos que vivenciaram o processo de formação em pesquisa, retratando aspectos que tiveram início na graduação. O caso traz discussões sobre o processo de formação, das relações do aluno com o programa, com o orientador e com as demais questões sociais que culminam na finalização do trabalho final para obtenção do título de doutor, a tese.

### **Fonte de dados**

A história narrada parte de fatos reais obtidos por meio de entrevistas abertas e roteiro não estruturado, cujo eixo principal foi o processo de formação enquanto pesquisador. Por ter alguns detalhes que poderiam identificar os sujeitos entrevistados, adotou-se a estratégia de contá-la em primeira pessoa. O caso traz reflexões geradas a partir de três entrevistas, feitas com doutores(as) formados(as) em dois programas distintos, ambos vinculados a Universidades Federais da Região Nordeste do Brasil.

As entrevistas foram realizadas em junho de 2021, conduzidas remotamente pelo *Google Meet*, gravadas, com duração média de 39 minutos. Dados secundários foram coletados para caracterizar os Programas, entretanto, com cuidado para não identificá-los.

### **Aplicação**

A ideia inicial desse caso é que ela seja um ponto de debate a partir das experiências vivenciadas e narradas nesse texto, apontando o processo de formação em pesquisa em administração que está permeado não apenas por questões relacionadas à formação *per se*, mas envolve todo um contexto em que o formando está inserido, como questões de trabalho e das próprias relações, sejam elas dentro ou fora da universidade. O caso contextualiza as diversas decisões e vivências que os doutorandos passaram no seu processo de formação, bem como demandas advindas do próprio programa, culminando na sua última tarefa, a entrega e defesa da tese. Por trazer esse contexto bem específico, faz-se as seguintes sugestões de uso:

1. A aplicação deste caso deve ser feita em disciplinas do curso de doutorado de programas de pós-graduação em administração.
2. As disciplinas podem estar relacionadas a temáticas de epistemologias da pesquisa em administração e/ou dentro das discussões de seminários de tese.

### **Objetivos educacionais**

O objetivo educacional do caso é discutir o processo de formação em pesquisa em administração, com destaque para a formação do doutorado, momento em que o aluno tem um contato maior com as discussões acerca das teorias e de pensar nas possíveis contribuições teóricas que eles possam de fato efetivar à Administração. Neste sentido, é recomendado que o aluno seja estimulado a refletir sobre o seu processo de formação, sobre as escolhas que terá

que fazer durante sua formação e como a experiência trazida neste caso pode, de alguma forma, colaborar com o seu processo de formação. A discussão, nesse sentido, se dá sobre as possibilidades apontadas, os dilemas epistemológicos, as questões pessoais que envolvem a rotina de formação do discente.

Para executar a atividade é recomendado o seguinte:

1. O caso deve ser lido previamente pelo alunos, de forma individual. Como parte da atividade, o docente pode solicitar que os alunos façam marcações textuais apontando o que mais lhes chamam à atenção nessa narrativa.
2. Em sala de aula, caso ocorra de modo presencial, propõe-se a divisão de grupos com no mínimo três e no máximo cinco alunos, considerando a quantidade de alunos por turma. Como, de forma geral, as turmas de doutorado costumam ter pouca quantidade de discentes, acredita-se que três alunos por grupo seja um número adequado.
3. Em caso de aula remota, esse grupo deve ser formado antes da aula em que o caso será aplicado. Assim sendo, o docente deverá solicitar que os alunos tomem notas e escrevam considerações sobre os principais pontos destacados por eles, sobre os pontos que lhes chamaram à atenção na primeira leitura. Essas anotações não necessariamente precisam ser entregues ao professor, mas sim ser usadas como guia para o debate em sala de aula.
4. A última parte é o debate em si, considerando o grande grupo, com todos os alunos, mediado pelo professor. É possível avaliar as respostas dos alunos, análises e relação com a teoria discutida em sala de aula.

Aconselha-se que o docente possa incentivar os alunos a buscarem informações, textos e/ou outros relatos que possam ajudar ao entendimento de tais questões.

### **Questões sugeridas**

1. O caso traz uma narrativa que aborda questões alusivas ao processo de formação do pesquisador. Em sua opinião, como as relações que coexistem dentro do processo podem influenciar nesse processo? Como o programa de pesquisa e o orientador podem contribuir?
2. O narrador diz que sua visão de mundo mudou no decorrer do seu processo formativo. Como as lentes pelas quais se pode observar o mundo e os fenômenos podem interferir num processo de pesquisa?
3. O narrador do caso aponta que houve uma série de decisões para serem tomadas em relação ao processo de formação, que culminaria na tese, dentre elas as discussões inerentes às escolhas teóricas e epistemológicas da administração. Considerando esse aspecto, comente acerca das relações possíveis entre teoria, epistemologia e métodos que podem ser aplicados em pesquisas na área de administração, justificando porque esse processo pode ser desafiante para o pesquisador em formação.

### **Tópicos pedagógicos**

O caso proporciona ao docente, em momento inicial, expor ao aluno a trajetória de formação enquanto pesquisador por meio dos dilemas narrados e das decisões tidas como necessárias para que o processo fosse concluído. O caso também proporciona ao leitor uma reflexão acerca do processo de estruturação de pesquisas em Administração, onde o docente pode estimular o aluno a discutir as possibilidades de contribuições, bem como os formatos que os trabalhos são estruturados e entregues.

Dessa forma, o aluno deve ser capaz de identificar as dificuldades e os caminhos encontrados pelo narrador do caso e refletir como o relato pode ajudar no seu processo de

reflexão. Talvez os dilemas apresentados nesta narrativa sejam uma possibilidade para que o aluno avalie o seu próprio processo de formação, seus anseios, suas buscas e objetivos. A discussão gerencial permeia a forma como o programa de pesquisa pode ajudar o discente a ter uma formação saudável e, na medida em que seja possível, tranquila, compreendendo que existem necessidades e compromissos assumidos pelo programa e pelo discente.

Os demais dilemas se concentram na figura do aluno, colocando-o como foco principal desse processo de formação, entendendo que existe nele uma responsabilidade de grande importância para o andamento das atividades do programa, que podem impactar nas avaliações do programa por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), podendo ser discutido de forma paralela às questões dispostas na seção anterior.

### **Análise do caso e contextualização teórica**

O caso apresenta uma discussão que vai para além de questões de competências formativas a serem adquiridas enquanto os alunos estão inseridos em programas *stricto sensu*, na narrativa apresentada existem outros aspectos como competências socioemocionais que fazem parte desse processo. A esse respeito, Valadão Júnior e Rodrigues (2012) apontam as competências adquiridas por egressos de pós-graduação em administração em âmbito de mestrado, destacando que os programas, na época da pesquisa, se preocupavam em desenvolver habilidades, conhecimentos técnicos e científicos em detrimento de uma formação à uma capacidade relacional, éticas, políticas e identitárias. Os autores apontam que há de sobremaneira uma discussão focada em dimensões relacionadas a técnico-funcionais, sendo que as competências comportamentais são menos trabalhadas. Entendendo que o processo formativo pode ser exaustivo, com cobranças e que o discente, principalmente em fase de mestrado, como a narrativa aborda, tem um caminho novo a ser descoberto, é importante que ele seja familiarizado com o ambiente e que, possivelmente, o programa possa de alguma forma corroborar com esse processo de melhorias das competências comportamentais. Especificamente ao que diz respeito às questões éticas, Costa, Lemos e Lôbo (2009), explicam que estudantes de administração, em nível de graduação, tendem a atribuir importância para a ética, entretanto são mais tendenciosos à uma perspectiva idealista a uma postura relativista, são sensíveis à avaliação de intensidade moral; e possuem uma forte indisposição para agirem de forma antiética. Já em contexto da pós-graduação, De Paula, Brandão e Santos (2017) apontam terem encontrado divergência a despeito de questões éticas sob diferentes interpretações feitas por professores e alunos. Quanto a isso, os autores apontam que debates podem e devem ser incentivados no meio acadêmico, podendo envolver avaliadores e editores de revistas científicas, a fim de que sejam definidas as diretrizes éticas universais para boas práticas em pesquisa. Importante frisar que estas discussões podem ser suscitadas também nas disciplinas dos programas de pós-graduação.

A discussão permeia os vários estágios da formação, desde a graduação até a formação em pós-graduação, uma vez que o caso traz na fala do seu narrador que a ideia em continuar os estudos em administração que pode ser pautada sob várias motivações por parte do aluno, como focar numa carreira acadêmica ou de uma necessidade de se obter uma ocupação, fazendo, pois, uma projeção profissional futura. Oliveira, Barreto, Souza e Calbino (2011) falam sobre as aspirações dos bacharéis em Administração, constatando em pesquisa realizada por eles, a grande maioria dos alunos tinham interesse em seguir por caminhos da pós-graduação, apontando que para alguns sujeitos o nível de graduação não era entendido como suficiente e que a formação os ajudaria a alcançar o cargo que ele almejava. O que a literatura aponta, até então, condiz com o que é narrado no caso, considerando que existe um processo de formação em pesquisa e que esse processo se dá início na graduação, evidentemente com uma intensidade menor.

É notório que nesse processo de formação em que um aluno decide aprofundar existem competências a serem adquiridas e a formação docente é uma delas, sendo considerada um processo complexo (Bastos, Tourinho, Yamamoto, & Menandro, 2011). Os autores apontam que dificuldades são encontradas quando se pensa na formação dos mestres nos programas de pós-graduação sob aparente paradoxo ou de uma suposição de incompatibilidade entre a formação do pesquisador e do professor. Todavia, nesse processo de formação que engloba um misto de competências, esse paradoxo precisa ser resolvido.

É importante ressaltar que esse processo de formação se trata de uma relação que se dá entre o aluno e o programa, em que cada um tem seus objetivos, declarados ou não. Quanto aos programas, como no exemplo dado por Añes, em entrevista à Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (2008), existem interesses relacionados à produção de trabalhos melhores e com mais impacto na área da administração, ampliar e inserir essa produção intelectual de docentes e alunos, entre outros aspectos. Desta forma, acredita-se que um ponto crucial para a concretização dos objetivos dos programas e dos alunos é que ambos comunguem deles e/ou estejam aproximados. Cabe ressaltar que uma boa relação do aluno com o programa e com a orientação também é fator primordial para que essa relação seja dada como proveitosa e exitosa (Leite Filho & Martins, 2006). *Fundamentos para a resolução da questão proposta 1.*

Além das relações existentes e ressaltadas anteriormente, existem outros fatores que podem influenciar nesse processo de formação em pesquisa e em alguns casos fortalecer ou prejudicar o andamento de uma pesquisa, estas questões estão relacionadas às visões de mundo e às formas de como os pesquisadores creem que o conhecimento pode ser estruturado. O caso conta a trajetória do narrador em seu processo de formação e que no final de todo o processo deveria entregar uma tese. Para realizar esse processo e produzir ele precisa, pois, recorrer a paradigmas que aproximem e/ou coadunem com a sua forma de pensar. Em algum momento o leitor deste caso e/ou destas notas pode se perguntar por que existe a necessidade de se fixar em um paradigma e para sanar essa possível dúvida recorre-se a Araújo (2012) quando ela explica que é o paradigma o responsável por fornecer os elementos para o compromisso do pesquisador, bem como de mostrar que existe maturidade daquela área do saber. Além disso, continua a autora a tecer, um paradigma está imbuído de crenças tanto teóricas quanto metodológicas, interligadas, e é a partir destas crenças que se busca selecionar, avaliar e criticar problemas. Em sequência, um paradigma serve, ou pode servir, para facilitar o trabalho dos cientistas à medida em que eles delimitam padrões/modelos que guiam a reprodução das pesquisas.

Nesse sentido das discussões epistemológicas e paradigmáticas, Gomes e Valle (2020) apresentam um caso para ensino apontando que crenças, emoções e sentimentos influenciam nas decisões tomadas no campo das finanças e podem corroborar com o sucesso de uma organização. No caso e nas notas, os autores discorrem sobre as possibilidades epistemológicas, das quais algumas serão apresentadas em momento oportuno neste texto.

Dal Bo, Biegelmeier, Ganzer, Olea e Dorion (2015) identificaram em estudo com estudantes de doutorado que existe uma crença de que a reflexão que o pesquisador faz sobre sua ciência é metacientífica, e, portanto, filosófica. Além disso, os doutorandos apontaram que o método escolhido deve ser baseado numa questão de complementaridade entre sujeito e objeto. De forma geral, os autores apontam que os trabalhos as pesquisas realizadas no Brasil “adotam posições teóricas e epistemológicas herdadas da tradição clássica das ciências naturais e, muitas vezes, as posições paradigmáticas adotadas pelos próprios pesquisadores não são sequer reconhecidas” (Dal Bo et al., 2015, p. 465). O caso aponta que o narrador passou por alguns dilemas quanto a esse processo de escolha, aponta momentos de reflexão que muitas vezes foram intensos. Observe que muitas decisões partiram pela discussão do objeto a ser estudado e em sequência pelos métodos e técnicas de análise dos dados para que depois fosse

possível integrar uma teoria, que neste específico caso foi direcionada pelo orientador do narrador.

Os paradigmas, as epistemologias estão postos para corroborar com esse processo de estruturação do conhecimento. Algumas vezes, esses paradigmas podem não ter mais validade ou não cumprir com as exigências e/ou necessidades das quais o pesquisador precisa. Quanto a isso, Hassard (2015) diz que um paradigma pode ser quebrado quando ele apresentar uma ou mais anomalias, sendo apresentado um paradigma novo que supra tais falhas. O que se entende por falhas podem ser entendidas também como forma de ver e interpretar/analisar o mundo, como disse Silveira (2013), ao relatar os questionamentos sobre o mundo e as formas de como o mundo é visto. Ora, um pesquisador pode estar interessado em generalizar, em encontrar leis gerais que expliquem os fenômenos, outros podem querer demonstrar/descrever a essência dele. Alguns outros discutem o valor das questões filosóficas da ciência (Hicks, 2011), rejeitando muitas das alternativas filosóficas que são tradicionais, os chamados pós-modernos seguem por um caminho construcionista e enfatizam a subjetividade e a convencionalidade.

Nesse sentido, quanto às visões de mundo, é interessante, e talvez necessário, que as visões do orientando e do orientador sejam parecidas e/ou complementares para que problemas de crenças não possam interferir nesse processo. Evidentemente, assim como os paradigmas mudam ou podem ceder espaço para outros (Araújo, 2012), as visões dos pesquisadores, sobretudo daqueles que estão em formação, recebendo uma carga de conhecimentos sobre teorias, métodos, abordagens, epistemologias e afins também pode mudar. No caso em questão, isso foi retratado quando o narrador fala das suas mudanças de crenças pessoais, como mudança de religião e até mesmo de visual, como relatado, partindo de uma mudança inicialmente interna a uma mudança externa, possivelmente mais fácil de ser observada e percebida.

No tocante às teorias, o caso aponta à necessidade e à preocupação do narrador em trazer uma discussão no sentido de poder contribuir com as teorias da administração. Ele sabia que seria necessário incrementar e/ou dizer algo diferente, mas para ele não era uma atribuição simples. É perceptível que pensar sobre o processo de se pesquisar em administração é refletir sobre as formas de que as pesquisas podem contribuir e/ou avançar nos conhecimentos que se tem na área. Assim, a condução de estudos pode ir para além de verificações empíricas, testes de teorias e partir para o esforço de teorizar, que era uma das preocupações do narrador em relação à construção de sua tese. Talvez a saída para se teorizar esteja em etapas anteriores, como Swedberg (2014) fala, muito se discute sobre o processo de teorizar, de gerar contribuições ao campo do conhecimento, numa perspectiva geral, mas há um detrimento ao processo de teorização que corresponde justamente à etapa anterior à geração de uma teoria. O autor diz que deve haver criatividade no processo de elaboração de uma teoria, sendo possível incluir observações, nomes, conceitos, entre outros. Pondera-se que não é uma atividade simples, talvez, caiba aqui um processo de reflexividade sobre o processo de teorização em si, bem como sobre a postura do pesquisador enquanto pesquisador. É possível, também, que haja barreiras epistemológicas nesse processo de teorização, por isso é necessário entender quais são as epistemologias existentes e como elas podem interferir nesse processo de teorizar. Talvez, neste ponto possa haver um diálogo entre criatividade e técnica, teorização e teoria, evidentemente tomando os cuidados para que não haja rupturas epistemológicas que possam comprometer o estudo.

Na administração, considerando apontamentos de autores como Serva (2013) e Mattos (2012), é possível dizer que existe um avanço quanto a existência de uma epistemologia da administração, entretanto tanto questões de epistemologias próprias da administração quanto teorias na área ainda são incipientes. Talvez isso contribua para a necessidade de se ter refletir sobre o campo e como contribuir à área. Serva (2013) explica que mesmo passadas oito décadas pouca ou quase nenhuma energia fora desprendida para uma construção de um discurso sistematizado da administração em si mesma e que, por causa disso, a(s) epistemologia(s) da

administração permanecia(m) inerte(s). Mas, é otimista ao afirmar que ela segue firme numa marcha de expansão. Assim, em meio as epistemologias ligadas a outras áreas do conhecimento, os pesquisadores buscam elucidar problemas de pesquisa da administração, muitas vezes permeados por outras correntes teóricas como economia, consumo, psicologia, sociologia, dentre outras.

É importante dizer que quando se trata de questões acerca da natureza da administração, pode-se ressaltar que a condução de pesquisas não necessariamente precisa, nem está atrelada a uma única natureza. A esse respeito Runde e Rond (2010) debatem sobre as explicações causais que, em algum momento, podem ser realizadas de maneira equivocada. Eles ponderam sobre a necessidade de ter cuidado e que uma avaliação geral sobre se as causas citadas explicam bem depende da situação em que a explicação é oferecida e dos interesses e dos antecedentes de seu público-alvo. Essa discussão não quer, necessariamente, dizer que buscar explicações causais a respeito de um fenômeno seja equivocada, quer dizer que em algum momento outra forma de observar seja mais adequada.

De modo geral, é possível dizer que a construção argumentativa e explicativa reflete a ancoragem epistemológica do proponente da pesquisa. Dessa forma, deve haver um alinhamento entre os componentes que a integram. Algum pesquisador pode considerar os mecanismos, que como explica Pajunen (2008) é uma estrutura que desempenha uma função em virtude das suas partes componentes, as operações de componentes, e sua organização. Outros podem deter mais interesse por outros fenômenos e/ou outros tipos de descobertas. Dessa forma, é possível afirmar que existe um delineamento e um alinhamento nas conduções das pesquisas em relação ao fenômeno estudado/observado, métodos e técnicas e epistemologias e, assim sendo, deve ser obedecido pelos pesquisadores.

Esse processo é desafiante, como exposto no caso, pois conta com uma série de decisões que precisam estar amparadas por um amplo conhecimento em relação às correntes teóricas, às epistemologias e aos métodos para que seja possível a realização de uma pesquisa de modo adequado. Evidentemente, fatores que estão para além do processo de formação influenciam, dentre eles as questões relacionais e emocionais, no contexto do programa de pesquisa e no contexto das demais unidades em que o pesquisador em formação se insere. *Fundamentos para resolução das questões propostas 2 e 3.*

### **Roteiro para discussão**

A discussão desse caso considera sua aplicação em turmas de pós-graduação, as sugestões se dão para aplicação em tempo de duas horas-aula, conforme orientações de Silva e Bandeira-de-Melo (s.d), podendo, a critério do docente, aumentar a carga-horária, bem como dispor de referências para serem lidas em conjunto com o caso.

Sugere-se que o texto seja entregue com antecedência para leitura prévia, assim os alunos terão um contato inicial com o texto, pelo menos 15 dias antes da discussão em sala de aula, ou, caso queira, o docente poderá listá-lo nas referências do programa da disciplina e colocá-lo junto aos arquivos da turma, em ambiente virtual, por exemplo. Tal sugestão visa proporcionar uma postura mais diretiva e direcionada por parte dos alunos, para que eles possam ler e responder, antecipadamente, às questões propostas no caso. De modo geral, sugere-se que sejam compartilhados, além do caso, orientações referentes à leitura presentes no tópico de objetivos educacionais propostos e as perguntas propostas (caso queira o professor pode adicionar outras questões, como por exemplo, alguma relacionada a gestão do tempo no processo de formação e que não estão contempladas nestas notas de ensino).

### **Sugestões para as sessões de discussão**

As recomendações seguem uma dinâmica de execução que pode ser aplicada em sessões de duas horas, ou seguir uma melhor definição de acordo com as preferências do docente. Na sugestão proposta, o cronograma sugerido obedece ao limite do recurso tempo disponível. Assim, os alunos devem levar para a aula na data da discussão do caso as questões respondidas individualmente e seu relatório. Sugere-se alternativas para o uso desta atividade prévia, trazida de casa pelo aluno:

1. O docente poderá recebê-la no início da aula como uma atividade para contar como nota parcial.
2. As questões respondidas podem ser utilizadas para ajudar no debate do pequeno grupo e usadas para dar suporte às discussões da equipe.
3. O docente deverá montar um cronograma dividindo o tempo de maneira que considerar adequada às seguintes atividades: orientações sobre toda a atividade relativa à resolução do caso; formação dos pequenos grupos e discussão do caso nesses grupos; leitura do relatório por cada grupo; discussão do grande grupo e fechamento e considerações finais sobre o caso. Importante ressaltar que nos casos de aulas estritamente remotas a dinâmica dos pequenos grupos pode ser realizada antes da aula e o docente usar uma maior parcela de tempo da aula para o debate do grande grupo.
4. O cronograma é um guia sugerido que pode ser adaptado de acordo com as necessidades da sala de aula.

A formação dos grupos menores fica a critério do docente, podendo ser por sorteio ou agrupá-los por interesses comuns, como um possível alinhamento teórico/metodológico/epistemológico. É aconselhado que cada pequeno grupo deve ser capaz de entregar ao final da discussão, contemplando as resoluções para as questões sugeridas nestas notas de ensino e/ou outras questões que o docente queira adicionar. É possível que o docente utilize a atividade como um processo de avaliação, desta forma alguns critérios poderão ser adotados, dentre eles: envolvimento na discussão intragrupo (caso seja possível observar e avaliar), nível de participação nas discussões (caso seja possível observar e avaliar), interatividade com os demais membros do grande grupo, produção de material de suporte à discussão do grupo, qualidade do parecer entregue ao final e assertividade da resolução das questões do caso.

## Referências

- Aplicadas, I. R. C. S. (2008). Entrevista - PPGA 30 anos: contribuições e perspectivas. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 5(1), 189-192.
- Araújo, I. L. (2012). *Curso de teoria do conhecimento e epistemologia*. Barueri: Minha editora.
- Bastos, A. V. B., Tourinho, E. Z., Yamamoto, O. H., & Menandro, P. R. M. (2011). Réplica 1-formar docentes: em que medida a Pós-Graduação cumpre esta missão?. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 1152-1160.
- Costa, F. J. da, Lemos, A. Q., & Lôbo, R. J. S. (2009). Percepções éticas de estudantes de administração. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 10(4), 35-53. Recuperado de <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/179>
- Dal Bo, G., Biegelmeyer, U. H., Ganzer, P. P., Olea, P. M., & Dorion, E. C. H. (2015). O que é ciência? Uma reflexão acerca das percepções de alunos de doutorado em administração

analisadas sob a perspectiva de edgar morin e do paradigma da complexidade. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 16(3), 453-475. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n3.282>

De Paula, S. L., Brandão, S. V., & Santos, C. D. F. S. O. (2017) A formação do pesquisador e a construção ética de trabalhos acadêmicos em Administração, a percepção de alunos e professores de um Programa de Pós-Graduação. *PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT on-line)* 10(3), 358-374. Recuperado de [http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Revistas/v10n3/6%20-%20A%20formacao\\_do\\_pesquisador\\_e\\_a\\_construcao\\_etica\\_de\\_trabalhos\\_academicos\\_em\\_Admistracao\\_a\\_percepcao\\_de\\_alunos\\_e\\_professores\\_de\\_um\\_Programa\\_de\\_PosGrad.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Revistas/v10n3/6%20-%20A%20formacao_do_pesquisador_e_a_construcao_etica_de_trabalhos_academicos_em_Admistracao_a_percepcao_de_alunos_e_professores_de_um_Programa_de_PosGrad.pdf)

Gomes, M. da C., & Valle, M. R. do. (2020). A Tomada de Decisão Empresarial em Finanças: Aspectos Epistemológicos e Paradigmáticos. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 21(1), 92-113. <https://doi.org/10.13058/raep.2020.v21n1.1368>

Hassard, J. (2015). Paradigms, the philosophy of science and organization studies. In: *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies*. Routledge, 531-539.

Hicks, S. R. (2011). *Explicando o Pós-modernismo: Ceticismo e socialismo - de Rousseau a Foucault*. Callis Editora Ltda.

Leite Filho, G. A., & Martins, G. D. A. (2006). Relação orientador-orientando e suas influências na elaboração de teses e dissertações. *Revista de Administração de Empresas*, 46, 99-109.

Mattos, P. L. C. (2009). "Administração é ciência ou arte?" O que podemos aprender com este mal-entendido?. *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 349-360.

Oliveira, J. L. de, Barreto, R. de O., Souza, M. M. P. de, & Calbino, D. (2011). O que eu vou ser quando crescer? As representações sociais de alunos ingressantes em um curso de administração. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 12(2), 237-264. <https://doi.org/10.13058/raep.2011.v12n2.167>

Pajunen, K. (2008). The nature of organizational mechanisms. *Organization studies*, 29(11), 1449-1468.

Runde, J., & de Rond, M. (2010). Evaluating causal explanations of specific events. *Organization Studies*, 31(4), 431-450.

Serva, M. (2013). O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração–inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. *Revista Gestão Organizacional*, 6(3) 52-64.

Silva, A. B., & Bandeira-De-Mello, R. (Livro no prelo). *Aprendendo em Ação: a utilização de Casos para o Ensino na Administração*.

Silveira, R. Z. D. (2013). - Mãe!?! O mundo vai acabar...? Reflexões sobre Desdobramentos e Implicações dos Paradigmas Sociológicos de Burrell e Morgan para os Estudos Organizacionais. *Cadernos EBAPE. BR*, 11, 652-670.

Swedberg, R. (2019). Foreword to “Theorizing in Organization Studies: Insights from Key Thinkers”. In: Madsen, Sabine. *Theorizing in organization studies: insights from key thinkers*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Valadão Júnior, V. M., & Rodrigues, H. G. (2012). Competências na Pós-Graduação: o olhar dos egressos. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 13(2), 325-354. <https://doi.org/10.13058/raep.2012.v13n2.94>

### **Bibliografia sugerida**

Araújo, I. L. (2012). *Curso de teoria do conhecimento e epistemologia*. Barueri: Minha editora.

Araújo, I. L. (1998). *Introdução à filosofia da ciência*. Editora UFPR.

Japiassu, H. (1977). *Introdução ao pensamento epistemológico*. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2011). Introduction: Why philosophy matters to organization theory. In: *Philosophy and organization theory*. Emerald Group Publishing Limited.