

# Seu projeto de mestrado. Quais serão as grandes questões?<sup>1</sup>

PEDRO LINCOLN C. L. DE MATTOS<sup>2</sup>

## NOTA INTRODUTÓRIA

*Agora falando diretamente a mestrandas e mestrandos*

Neste texto, o professor Pedro Lincoln retoma e avança em questões tratadas de forma conceitual no artigo *Pós-graduação profissional em administração no Brasil: dilemas da vida adulta*, publicado no Dossiê do IJBMKT dedicado à Pós-Graduação Profissional (v.5, n.2, 2020), falando diretamente com mestrandas e mestrandos presentes na aula inaugural do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ realizada em parceria com o Instituto Federal do Amazonas (IFAM) e agora, por meio desta publicação a todos(as) aqueles(as) que se dedicam a tarefa de fazer pesquisa em programas de stricto sensu.

Um artigo que podemos chamar de texto-guia - tomando emprestada a ideia de projeto-guia apresentada pelo professor Pedro Lincoln - no sentido de ser não apenas um guia prático, que aponta algumas pedras a serem usadas ou evitadas pelo caminho; mas sobretudo um guia vivo, voltado para o fazer reflexivo da pesquisa científica, necessariamente articulada ao ambiente da pós-graduação stricto sensu, à sociedade e à vida de cada pesquisador(a).

Uma contribuição que acaba se alargando ao tratar, de forma crítica e reflexiva, os conceitos que constituem a identidade dos programas profissionais, iluminando questões centrais para a realização de uma modalidade de pesquisa científica que se pretende relevante para os problemas de empresas e instituições. Estabelecendo, dessa forma, uma ponte-guia entre a pesquisa científica de qualidade e a gestão empresarial, que enfatiza a necessidade de sintonia entre o fazer e a disposição científicas e as demandas e cultura organizacionais.

Desejamos a todas e todos uma ótima leitura guiada!

**Editores do IJBMKT**

1. Texto produzido a partir da aula inaugural do PPGE/UFRRJ, proferida pelo professor Pedro Lincoln C. L. de Mattos, por meio de videoconferência no dia 5 de fevereiro de 2021. Não se trata de uma reprodução *ipsis verbis*, mas de texto que passou por processo de reelaboração pelo autor e revisão editorial pelos professores Ricardo Zagallo Camargo e Sérgio Garrido Moraes, ambos da ESPM, e pela professora Flávia Galindo da UFRRJ, tentando-se, contudo, manter as características e a fluência da linguagem oral.

2. Professor Titular da UFPE. Lattes <http://lattes.cnpq.br/1559369195932922>

## SEU PROJETO DE Mestrado. QUAIS SERÃO AS GRANDES QUESTÕES?

Pedro Lincoln C. L. de Mattos

Caros(as) mestrandos(as)

Fazer preceder uma fala, como esta, da manifestação dos próprios ouvintes estabelece, de entrada, uma vinculação benéfica, dispensa introduções genéricas e dá ao palestrante oportunidade de chegar logo a “mergulhos” reflexivos. Essa foi a função da **nossa enquete preliminar**, duas semanas atrás, com a colaboração direta da Coordenação do PPGE/UFRRJ.

A pergunta era: “Que motivações e expectativas você, pensando bem, traz para este curso?” a enquete obteve 42 respostas, a totalidade de estudantes entrantes e que iniciam o segundo ano. Do conjunto delas, eu destacaria quatro pontos.

- 1 - A forte disposição de envolver-se pessoalmente;
- 2 - A busca de sintonia com o diferencial do programa (ser “profissional”);
- 3 - A expectativa de troca de experiências entre os(as) colegas de mestrado;
- 4 - A referência constante a “conhecimento” (às vezes “aquisição de conhecimento”).

Faço meu comentário a estes pontos, devolvendo-lhes quatro perguntas:

- 1 - “Expectativas”! Que será, realisticamente, de nossas expectativas?
- 2 - Que será “ser profissional” quando se está em ambiente de ciência como este?
- 3 - Como a experiência é entendida aqui em ambiente de pesquisa?
- 3 - “Aquisição de conhecimento” seria uma abordagem a ser ultrapassada?

Responderei, eu próprio, a elas ao final desta palestra, necessária à sua compreensão.

Mas quero, com esta maneira de formular as perguntas, sugerir algo muito importante no mestrado (pós-graduação *stricto sensu*): boa parte do que você tem a fazer aqui talvez seja **resignificar termos que já conhece**. E isso não é trivial, dá trabalho! Não é fácil deixar de entender um termo (p. ex. “conhecimento”, “profissional”, “experiência”) como sempre o usamos, seguindo um senso comum na área, e passar a entender ali outra coisa. Isso é construir novos **contextos** de significado. Desconstruir e reconstruir. Exige leitura e análise conceitual, que acontecerão ao logo do tempo nas discussões em sala de aula.

Isso sobre a enquete preliminar.

### Um projeto-guia

Eu começo com um apelo. Que haja, no centro do mestrado, um projeto, UM PROJETO-GUIA! Não estou me referindo ao “projeto de dissertação”, um item exigido por alguns programas já no processo seletivo. Falo de um registro sistemático, uma “memória de trabalho” ao longo de 1,5, 2 anos, de função estruturadora para o(a) estudante manter a consciência de suas intenções, planos e atividades; um recurso, um instrumento para não se dispersar ou se perder, mas poder se acompanhar objetivamente e ser acompanhado por seu(sua) orientador(a).

Falo de “manter a consciência” do processo como um todo, porque o mestrado, por tudo que exige, não pode ser **um curso em que você embarca**, uma estrutura acadêmica de disciplinas e trabalhos escritos **a que você se submete** e cujas exigências está motivado para vencer! (A quem vencer se dará, em recompensa, o diploma...). Isso seria repetir a experiência de graus de formação anteriores, e é alienante. Não dá certo!

O Projeto-Guia envolve a dimensão subjetiva - você, o que pensa, sente, intenciona pessoalmente (ou seja, quase você falando consigo) - e a objetiva, o plano apresentado à instituição (o Programa) e como ele vai se desenrolando a cada trimestre ou em qualquer outra periodicidade. As duas dimensões podem unificar-se ali, potencializando-se. Além disso, por definição, o Projeto-Guia tem progressividade: vai se desdobrando, retificando, evoluindo (ou mostrando uma evolução do trabalho), registrando crises e soluções.

Mesmo exigido do(a) estudante, o Projeto-Guia tem uma estrutura de composição e função (como colocado nos parágrafos acima), elementos mínimos a estarem presentes, mas não pode ser um formulário a preencher como um relatório periódico de estrutura fixa. Ao contrário, cada um deve ser estimulado a “personalizá-lo”, inclusive admitindo-se inserções de caráter pessoal, presentes estas, **ou não**, em versão destinada ao(à) orientador(a) ou registro no Programa. Isso é essencial à autenticidade do instrumento.

De certa forma, o Projeto-Guia será seu verdadeiro “orientador”... O(A) professor(a)-orientador(a) certamente teria com ele acompanhamento e ajuda facilitados. Reduzir-se-iam perda de tempo, retrocessos e retrabalhos, infelizmente comuns, e assim ele(a) talvez mesmo pudesse ser “Supervisor(a)” de número maior de estudantes.

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

### **Primeira grande questão - O que há de próprio à pós-graduação profissional? Posso aprendê-lo aqui?**

Vou voltar a um ponto das respostas à enquete preliminar. Ali, alguns fizeram referência ao MBA (Master in Business Administration). Tomo isso como deixa, e lhes proponho considerar o seguinte:

“No MBA, pelo método de análise de casos e soluções e pelo interesse em ali formar network, você procura manter-se conectado ao ambiente profissional. No mestrado profissional, porém, você vai precisar sair dele para experimentar **outro ambiente**.”

Qual? pergunto. – O ambiente de pesquisa. Porque **a pesquisa** de qualidade científica, mesmo no meio profissional, **é o que há de próprio** – especialmente a - pós-graduação profissional. E isso só acontece em um ambiente adequado, já que aquela qualidade não é apenas formal (aplicação de processos, técnicas e produção de *papers*). Exige estímulo à criação, emulação entre as pessoas, um arcabouço normativo, iniciativa de articulação com outras instituições, convergência de esforços e atividades, um clima de concentração e desafio pessoal.

Ora, a fragmentação dos indicadores de avaliação do programa pela CAPES nem promove nem manifesta um ambiente assim. E deixem-me ser franco: apesar disso, a responsabilidade maior de criar um ambiente de pesquisa na pós-graduação profissional é e continua sendo do corpo docente e de sua coordenação. O(A) estudante se integra a tal ambiente e o intensifica, mas pouco pode fazer para promovê-lo.

Institucionalmente, a pós-graduação *stricto sensu* é **de pesquisa**. Aí, segundo a CAPES, os programas devem se estruturar em “linhas de pesquisa”. Como, então, continuamos a estruturar o curso a partir da grade de disciplinas, repetindo o modelo da graduação?

No nosso caso (Administração), o que acontece é que a pesquisa sempre esteve associada ao ambiente acadêmico, como algo próprio da academia. Então há uma dificuldade enorme de o mestrado profissional fazer pesquisa para o mundo profissional e fazê-lo sob demanda dele. Ou seja, há um longo caminho para o mestrado profissional ser **profissional**.

Contudo, a empresa hoje já pratica, ordinariamente, pesquisa. A pesquisa de fármacos e vacinas para esta pandemia é, massivamente, feita em empresas. Na indústria da tecnologia de informação, são as próprias “big techs” que pesquisam, algumas em intercâmbio com instituições universitárias. E não é só na grande indústria e na avaliação de seus próprios produtos. Há mais de 40 anos, a prospecção de ambiente futuro e o estudo de adaptações culturais e dos próprios processos internos e externos da gestão são feitos por empresas de consultoria. Elas não são mais cartomantes nem a gestão de negócios é um campo de experimentação!

No Serviço Público profissional estão também consolidadas grandes instituições de pesquisa, embora ainda se apoiando muito em universidades públicas. Alguém questiona a qualidade científica do trabalho de um IBGE? De um IPEA?

A diferença entre a pesquisa da pós-graduação acadêmica e a da profissional não está no método, está no “para” da pesquisa, a adaptação de finalidade. Dissertações de mestrado pensadas para o meio profissional irão trabalhar a questão metodológica com liberdade adaptativa. E aqui há uma questão epistemológica de fundo. No conhecimento produzido **para** entender o mundo, mesmo o da empresa, para dizer “o que ele é”, tem-se um conhecimento que eu chamaria “de natureza” (um ambiente humano ou organizacional, sendo visto como algo posto objetivamente diante do pesquisador, torna-se uma “natureza”). Esta é a *démarche*, o vetor, o motivo da pesquisa tradicionalmente acadêmica. Já no conhecimento que “organiza o mundo” **para** buscar soluções dentro de um plano (de negócios ou de Serviço Público), que busca saber como entender **para** saber o que fazer, a coisa gira diferente. Tem-se conhecimento-para-prática, a pesquisa para o mundo profissional. Essa é a pesquisa que caracteriza a pós-graduação profissional, esteja ela em uma instituição pública, como a UFRRJ e o IFAM, ou em uma universidade de capital privado.

Acho que assim fica respondida esta primeira grande questão (“O que há de próprio à pós-graduação profissional?”).

Mas colocamos a ela um complemento: “Posso **aprender** isso aqui?”. Há dois elementos nessa pergunta: “aprender em **um** ambiente de pesquisa” e “aqui” (este ambiente de pesquisa, o PPGÉ). Deixo este segundo elemento de lado, porque não o pesquisei nem o conheço. Passo a dizer algo que pode aprofundar a discussão sobre o primeiro.

Proponho duas linhas teóricas para **entender** (e assim poder promover) como está ocorrendo **a aprendizagem da pesquisa**.

Primeira, o conceito de cultura organizacional (vindo da antropologia), na teoria neo-institucionalista. Dentro de uma organização de pesquisa, como se supõe um programa de pós-graduação, aprende-se pesquisa em um nível quase-subliminar, **o do significado do que é feito** – onde se revela a cultura. Para o melhor ou para o pior na aprendizagem, um significado de pesquisa passa ao(à) estudante através das práticas, normas e ritos do mestrado. “Por que, realmente, aqui se fazem as coisas assim?” “Por que isso é de praxe?” “Como estudante, docente, ambiente de pesquisa, entrevistados etc. resultam posicionados, uns perante os outros, na pesquisa padrão feita aqui?”, perguntas como estas, voltadas para as práticas, normas e ritos de pesquisa podem revelar muito.

Segunda linha teórica, o conceito de *habitus*, na teoria bourdieusiana da ação social. Para entender e aprender a pesquisar, o foco tem que estar no que Bourdieu chama **disposições** para perceber, sentir e agir dessa ou daquela maneira. A pesquisa se aprende na convivência com o(a) pesquisador(a), observando-o, muito mais do que aos procedimentos em si, a que se obedece.

Isso precisa ser dito aqui, ao falar de aprendizagem da pesquisa, porque considero crucial, no cenário da pesquisa entre nós, fugir à fixação no método (entendido aqui como processo metodológico). **O formalismo** bloqueia hoje, entre nós, o avanço da pesquisa e sua adaptação inteligente ao meio profissional.

A essa altura do assunto surge a pergunta: **pode haver cultura de pesquisa científica no ambiente profissional, em uma empresa, em uma organização de Serviço Público?**

Creio que sim. À luz daqueles conceitos pode-se dizer que a cultura da grande tradição de pesquisa ocidental (que, institucionalmente, a academia preserva) já encontra raízes na cultura de uma empresa consolidada (institucionalizada). Eu identificaria...

**Sete disposições do *habitus* da cultura de pesquisa científica** que podem projetar-se **ao nível da empresa**.

1 - **“Por que, realmente?”**. (Em ciência, **a explicação objetiva**)

Na disposição científica, não se afirmam nem sugerem situações, estado de coisas, nem linhas de ação gratuitamente. Tudo está sujeito à pergunta “por que?” e ao **senso crítico** diante do simples ajuste do que vem dando certo. As organizações são hoje levadas a incorporar esta disposição porque a concorrência tende a estreitar os espaços disponíveis. **É preciso questionar.**

2- **O gosto de saber por quê**. (Em ciência, **a curiosidade científica**)

Presente ao ímpeto de liderança e inovação, próprio à empresa, o(a) profissional deve acomodar, no desafio decorrente dos resultados positivos ou negativos, a curiosidade da descoberta, que motiva e fascina toda ciência.

3 - **“Isso todos já dizem. Mas será mesmo?”** (Em ciência, **ir além do senso comum**).

O que se torna senso comum no conhecimento corrente e nas “melhores práticas” precisa ser visto, no longo prazo, como obstáculo a ser superado, não como limite. Contra ele deve voltar-se a imaginação investigativa. Fatores e causas, sobretudo de médio e longo alcance, podem estar ali ocultos.

4 - **“Deu certo. Por que continuará dando?”** (Em ciência, **a falibilidade das hipóteses**)

Grandes **decisões bem sucedidas** também precisam ser mantidas sob observação e acompanhamento. Para ter sido acertadas, elas tiveram que ser circunstanciais, e as circunstâncias mudam. Em seu processo, **alternativas** foram estudadas e descartadas: pode ser interessante voltar eventualmente a essas “encruzilhadas decisórias”. De repente, podem vir a tornar-se interessantes.

5 - **Dados precisos e informações seguras**. (Em ciência, **o rigor da observação**)

A observação dos fatos e a identificação que os torna dados (inclusive em uma escala numérica) precisam ser rigorosas e documentadas. Fora disso, estará havendo experiência empresarial desperdiçada. O acompanhamento da operação objetiva (produto) e da própria gestão (resultados) precisarão disso para a aprendizagem organizacional.

6 - **Análise e seu instrumental próprio**. (Em ciência, **o recurso a conceitos, teorias e modelos**)

Toda análise de problemas ou de situação da empresa supõe conceitos, teorias e modelos. O uso decisivo deles naquelas análises não pode deixá-los mal explicitados. Eles são, de fato, a base de justificação e encaminhamento da ação sobre que os decisores se firmaram.

7 - **História e identidade da organização. (A ciência é uma tradição)**

A empresa não é um ser sem história, nem esta se confunde com a história do poder administrativo e do capital. Tradições, ciclos de vida e valores, fases de crise ou de expansão precisam ser organizados em uma história e uma cultura que possam fundar a identidade institucional. Hoje isso é integrado ao **capital de marca**, e essencial a ele<sup>3</sup>.

3. A mencionada integração da história organizacional ao capital de marca remete ao conceito de Brand Heritage, tratado em entrevista concedida pelo professor Fabien Pecot (Universidade de York) ao IJBMKT. Disponível em: <http://www.ijbmkt.org/index.php/ijbmkt/article/view/157>.

## Segunda grande questão - Que tem pesquisa a ver com gestão estratégica?

Esta questão aproxima a anterior do próprio institucional deste Programa (PPGE/UFRRJ), que é a Gestão Estratégica.

Situemo-nos, agora, mentalmente, diante do universo de organizações de produção e serviços. Entre elas, a de cada um de vocês, que provavelmente já tem mais de uma década de vida. De alguma forma, ela (as pessoas e grupos ali) aprendeu com a experiência. Ótimo. Mas que sabemos sobre isso?

Salte agora para as instituições de ensino e pesquisa, que, no fundo, agregam aquela aprendizagem. Nessa área, nosso conhecimento tem estado em desequilíbrio por causa de uma concepção insuficiente do que seja a aprendizagem organizacional pela experiência. Qual? A relativa aos níveis pelos quais evolui.

Porque a experiência **aprendida** deixa ali, quase biologicamente, uma marca residual: alguma informação organizada, o que implica uma linguagem internamente inteligível.

Então, o **primeiro estágio da aprendizagem pela experiência** leva à informação organizada e útil que passa de pessoa a pessoa. Nessa linha, chega-se a protocolos de rotina e ao treinamento em blocos dessa informação. O conhecimento-de-prática, contudo, **não se desenvolve** bem apenas com este tipo de aprendizagem. Também não basta, para uma determinada situação, a tradição de conhecimento-de-prática acumulado! Falta-lhe o alcance de **padrões e modelos de operação**. Assim,

O **segundo estágio da aprendizagem pela experiência** na área de gestão é (e tem sido) a **racionalidade técnica**. Ela predominou por um século (Taylor, Fayol, Gulick e Urwick foram pioneiros dessa administração industrial, chamada “administração científica”). Com a chegada massiva do computador, essa máquina que emula a racionalidade humana, a função de aprendizagem pela experiência, em segundo estágio, foi maximizada.

Mas a aprendizagem sob padrões ou por algoritmos, dita “inteligente”, só **produz mudança adaptativa** a alguma experiência anterior, própria ou alheia. Não produz uma mudança estratégica, orientada por uma visão idealizada para o futuro.

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

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

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

### **Terceira grande questão - Que tem gestão estratégica a ver com a epistemologia da prática?**

Todo o trabalho de pesquisa no campo da gestão estratégica se reporta à compreensão de grandes processos sociais. Aí intermedeiam **conceitos e teorias**. Contudo, o interesse da gestão está no **mundo da prática** – este é seu compromisso originário. “Conceitos e teorias”... “mundo da prática”...

Vocês já podem pressentir onde isso vai dar... Se gestão estratégica é voltada para o futuro e se apoia em conceitos e teorias, como se pode confiar no que ela diz sob as condições práticas do presente? De outra forma, diante da situação real, quem garante a teoria?

Aí está uma espécie de “buraco negro”! Está-se diante de um problema clássico da epistemologia, que coisas como a administração têm evitado ou entendido mal e, assim, esvaziado esforços de pesquisa. A que estou me referindo? Atendem à pergunta, que avança na análise: que tem a linguagem conceitual e teórica a ver com a prática, que trata da ação singular e situada?

Insisto, me explicando. Ali há uma espécie de “*gap* epistemológico”. Algo “falta” entre aquelas formas de linguagem e os processos de conhecimento que “usamos” no nível de ação em que se desenrola a gestão. E tem-se recorrentemente fugido ao problema, inclusive em espaços como a pós-graduação em administração. Como? Aponto quatro “fugas”:

O “**mundo teórico**”. O tipo de semiotização da linguagem conceitual tem, em seu desenvolvimento, duas propriedades fundamentais: o “distanciamento” do mundo real representado (no caso, o da ação profissional) e a “autonomização” ou “independência” crescente em relação às interações

de linguagem trocadas originalmente por agentes naquele mundo real. Isso acontece mais facilmente nos meios acadêmicos e assemelhados. O que algum dia foi uma situação prática é tematizado e sucessivamente objeto dessa autonomização e desse distanciamento<sup>4</sup>. Cresce o “mundo teórico” e, na esteira dele, vai a “academização” da pós-graduação em administração.

**A “tecnicização” da teoria** (“praticar” um novo conceito, uma formulação teórica), trazida indevidamente da tecnologia para as ciências humanas. Muitas vezes, “conceito” aí é apenas uma técnica, um procedimento. Não se “usa” teoria! Mais que um reducionismo (a “aplicação” da teoria), há usos puramente funcionais do conceito e da teoria, tratada até na pesquisa como uma técnica na operacionalização (p. ex., ela “serve” para criar construtos utilizáveis em modelos estatísticos, estes, sim, a “verdadeira” pesquisa...). Isso é uma disfunção da teoria!

**A confusão básica entre teoria interpretativa e modelo de ação.** Na estrutura pragmática da linguagem interpretativa está apenas a intenção discursiva de imaginar “como a coisa é”. Já em modelos **de ação**, comuns em planejamento estratégico, supõe-se um contexto socioeconômico que se concebe seletivamente estruturado para sofrer uma intervenção decisória (“que fazer, ou como atuar aí”). São tipos de fala diferentes que têm que levar a ações diferentes.

**O formalismo nas dissertações, teses e artigos.** O “lugar” que as práticas vigentes arranjam para a teoria na estrutura desses textos provoca (ou revela) uma deformação. A exposição de um conjunto teórico, ideias entrelaçadas com problemas reais, mas subsistente em si, é feita para mostrar as convicções do(a) autor(a) sobre eles e justificar opções de rumo na pesquisa. Naqueles textos vê-se, contudo, revisões bibliográficas (“de literatura”) e outras leituras preliminares exploratórias, feitas em algum momento prévio, chamados de “Referencial Teórico”, em completa dissociação interna com o que se segue, geralmente pesquisa empírica.

Suponha, agora, uma questão teórica pertinente à gestão estratégica, p. ex., a sustentabilidade; suponha, ainda, uma decisão que procura contribuir com determinado problema, de determinada organização, envolvendo sustentabilidade.

Então, que resposta se daria à pergunta: como uso “sustentabilidade” neste meu caso? Como me sirvo agora de “sustentabilidade” para o meu caso? Que tem a ver “sustentabilidade”, na prática, com ele?

Contra a suposição epistemológica corrente e fácil, a resposta dura é (sucessivamente às três perguntas): “não usa!”, “não serve”, “nada a ver”.

Porque, se quisermos pensar em termos de finalidade da ação, que é o sentido maior da linguagem em uso (“ato ilocucionário”), o seu “para”, o “para que”, devo dizer: **teoria não é PARA a prática, é para o praticante**. É para o gestor formar sua convicção (no caso, sobre sustentabilidade) e para justificar, perante quem couber, sua decisão (que julga relativa à sustentabilidade). E isso é absolutamente fundamental!

Para o conhecimento do ser humano para o ser humano (não o das ciências da natureza), teoria – teoria mesmo - não tem nada a ver com “prática” – prática mesmo, **que entendo como o estado de presença à própria ação, que experimenta quem nela está**<sup>5</sup>. Ora, este é o estado de alguém em plena vida profissional.

Então, eis minha conclusão sobre esta terceira grande questão de um programa como este (Mestrado Profissional) ao trabalhar constantemente em nível de estratégia. Duas coisas:

- a) a instituição e as pessoas precisam manter formas de presença à “plena” prática profissional, ou, pelo menos, maneiras de não perder a empatia ao “mundo profissional”, a capacidade de entendê-lo;
- b) distinguir sempre **teoria** de **tecnologia gerencial**, que é uma reelaboração conceitual voltada para a ação gerencial situada. Nesse nível e nessa linguagem se situam os conceitos-de-ação, os modelos, os planejamentos estratégicos, e este é o lado prático do conhecimento para a gestão estratégica. Mas são passos que só cabem **após** o livre exercício da teoria.

4. Estes conceitos e suas fontes estão em BRONCKART, Jean-Paul. Atividade de linguagem, textos e discursos: por um interacionismo sócio-discursivo. São Paulo: EDUC, 2003, p. 34-35. Quem estiver interessado no assunto, desenvolvido no contexto do trabalho de conclusão do mestrado, dissertações acadêmicas ou profissionais, talvez queira dar uma lida no artigo “Entre a Dissertação Acadêmica e o Trabalho Técnico: Esboçando um Modelo para Estudos Profissionais em Administração”, que publiquei em Cadernos EBAPE (v.5, 2007, n.esp.). Ver: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512007000500009&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512007000500009&lng=pt&tlng=pt)

5. Não me interessa aqui a “prática” em geral, objetivada (ponto de vista do observador), a prática referida (“a de que se fala”), o conceito de prática. A prática que considero (termos grafados em negrito, acima) é análoga ao Dasein, de Heidegger, em relação ao ser “pessoal”. Paul Ricoeur tem conceito semelhante. Desta forma expresso minha dívida teórica ao Existencialismo.

### De volta aos(às) mestrandos(as) e à enquete preliminar

De início, destaquei quatro pontos dentre as respostas à enquete preliminar e lhes associei uma pergunta que cada um deles a meu ver desperta. Agora ensaio-lhes respostas.

A forte disposição de envolver-se pessoalmente faz surgir a pergunta: que será das expectativas de hoje? Ok. Nada de otimismo ingênuo sobre a realização de sonhos! Mas ao ponderar que não é realista imaginar isso, também não vamos “antecipar” frustração futura. As expectativas são como as ilusões. Mesmo sendo apenas fenômenos subjetivos, precisamos essencialmente delas para tocar nossos projetos. Com certa humildade, precisamos aceitar isso. E então sua atitude será outra: **administre suas ilusões e expectativas!**

A busca de sintonia com o diferencial do programa (ser “profissional”) desperta a pergunta: que será ser “profissional” aqui? Minha sugestão: **comece a associar “profissional” a “pesquisa”.** **Você depois verá que o conceito de profissional precisa incluir o espírito de pesquisa.**

Sobre a expectativa de troca de experiências entre estudantes, propus uma mudança de foco: como “experiência” é entendida aqui em ambiente de pesquisa? **A “experiência” profissional não será mais seu grande ponto de apoio, será o ponto de partida do seu trabalho de pesquisa.**

À referência constante, nas respostas da enquete, a “conhecimento” (às vezes “aquisição de conhecimento”) perguntei: “Aquisição de conhecimentos”, não seria, aqui, uma abordagem a ser ultrapassada? Acho que sim. Porque o conhecimento não é algo “lá fora”, pronto, a ser “absorvido”. Essa pode ter sido a concepção que nos deram na escola. **Mas quando há investigação pessoal, o conhecimento é recriado por você a seu modo, e se torna sua convicção.**

Obrigado pelo convite e pela presença. Foi um prazer estar aqui. Tenham um frutuoso ano letivo de 2021!

PLCLM, março/2021