

## SERIAM OS CONSULTORES ASTRONAUTAS? UM ESTUDO SOBRE RELAÇÃO ENTRE CONSULTORIAS E ACADEMIA NA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO

**Carlos de Brito Pereira** – Professor Doutor da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH/USP).

**Edson Crescitelli** – Professor Doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

### Resumo

Neste ensaio é discutida a dificuldade de se obter uma teoria “pronta para o uso” em Administração. Mostra-se como esse problema está correlacionado à natureza da disciplina e à forma da carreira universitária atual nas escolas de Administração. Isto acarreta duas conseqüências: (1) a possibilidade da transformação de qualquer nova idéia em uma receita universal para a solução de problemas na área (os “modismos”); e (2) gera um mercado para consultorias, que supostamente apresentam soluções para as empresas mais rapidamente do que a Academia. Como medida para se evitar que uma nova idéia seja vista como panacéia, recomenda-se o uso de premissas de metodologia científica para identificar os limites da aplicação de novas idéias na administração das empresas.

**Palavras-Chaves** Consultoria, Metodologia científica e Epistemologia da Administração.

### Abstract

In this essay is discussed the difficulties to obtain a theory “ready for the use” in Administration. It shows how this problem is correlated to the nature of the subject and to the way of the present university career in the Business Schools. This causes two consequences: (1) the possibility of transformation of any new idea in a universal recipe for the problems solution in the area (“hype”); and (2) it creates a market for the consultancies, which supposedly presents solutions to the companies faster than the Academy. As measure to avoid that a new idea be seen as panacea, it is recommended the use of scientific methodology premises to identify the limits of new ideas application in the companies administration.

**Key-words:** Consultancy, Scientific Methodology and Epistemology of the

Administration

## Introdução

A administração é, tradicionalmente, uma das áreas do conhecimento mais suscetíveis a modismos. Basta uma rápida visita a uma livraria para se comprovar isso. Portanto, a questão que se pretende abordar nesse artigo é: por que a Administração é sujeita a modismos? Contudo, esta simples questão demanda uma resposta complexa, que responda a várias perguntas simultaneamente: o que é um “modismo” em ciência? Administração é ciência? Uma ciência é sujeita a modismos? Este artigo não pretende responder de forma definitiva a todas estas questões, mas sim, sugerir uma reflexão sobre o tema, partindo de uma análise comparativa dos papéis da Academia e das empresas de consultoria na formação de conhecimento em Administração. Sobretudo, procura-se fornecer referências para que estudiosos e executivos, possam identificar quando estão diante de uma nova idéia em teoria de Administração ou de um modismo, um “gurusismo”, o que pode ser considerado como uma nova forma de vender livros ou consultorias.

Este trabalho é um ensaio desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica envolvendo obras referentes aos temas abordados e complementado por discussões com executivos e acadêmicos e pelas experiências pessoais dos autores.

Para tanto, o artigo está dividido em seções que abordam essas várias questões correlatas. Nas seções iniciais (1 a 6) discute-se os problemas de se fazer teoria de Administração, enfatizando o dilema “Academia/ Mercado”— desde já é possível adiantar a resposta: esse é um falso dilema. — Nestas seções procura-se mostrar que o acadêmico e o executivo têm preocupações distintas, o que é óbvio, e que uma das conseqüências disto é que a noção de tempo também é distinta para cada tipo de profissional, o que não é tão óbvio assim. O resultado disso é que a Academia pode demorar mais tempo para fornecer uma resposta do que o executivo dispõe para decidir. Esse descompasso gera um mercado para a atuação de consultorias e também um campo fértil para soluções não científicas, ou, popularmente, o surgimento de gurus e modismos.

Na seção 7 discute-se o contexto atual de mudanças nos mercados e nas

organizações e como isto afeta a teoria de Administração. Esse contexto gera uma demanda por soluções mágicas que a Academia e tampouco as consultorias são capazes de suprir, o que talvez explique porque surgiram tantos modismos na última década — essa discussão é o tema da seção 8.

Finalmente, na seção 9 é proposto um roteiro que pode auxiliar a identificar se uma nova idéia em Administração é um modismo ou não, ou seja, a nova idéia é científica ou não? Esse guia é elaborado com base, sobretudo, em manuais de metodologia científica.

### **Executivo e Estudioso: duas vocações**

O título desta seção é uma alusão deliberada às famosas palestras proferidas por Max Weber em 1918, sobre a vocação para fazer ciência e a vocação para ser político. O sociólogo alemão costuma aparecer nos manuais de Administração Geral como o principal teórico do “modelo burocrático de organização” (CHIAVENATO, 1993 e MAXIMIANO, 1997). Porém, Weber não era um estudioso de Administração, e a forma como é apresentado nos manuais de Administração pode ser vista como uma prova de como o trabalho de um estudioso é deturpado quando apropriado por pesquisadores de outra área — mesmo porque “Administração” como disciplina é um fenômeno historicamente recente. Note-se, por exemplo, que a primeira faculdade de Administração surgida nos EUA, a *Wharton Business School*, foi criada na Universidade da Pensilvânia em 1881 (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1996: 43).

Como aponta Merquior (1980:76), o tipo ideal de burocracia weberiana “destaca dois aspectos principais: a estrutura hierárquica de autoridade e uma divisão do trabalho bem definida”. Obviamente, a burocracia não é perfeita. Merquior (idem, ibidem) e Chiavenato (1993: 430-1) apontam uma interessante crítica feita por Merton (1965), o sociólogo norte-americano: se a burocracia for totalmente eficiente e seguir estritamente as regras, pode se tornar disfuncional e transformar o cumprimento da regra em um fim em si mesmo.

Em Weber (1919a), observa-se que o cientista ideal está interessado em buscar a verdade abstrata, sendo tudo o mais em sua vida submetido a essa procura incessante. Não obstante, Weber (1919a) aponta que há uma tendência à profissionalização da

carreira acadêmica e que isto pode gerar um conflito, na Academia, entre o cientista por vocação e o cientista por profissão, sendo este último aquele que tem na ciência o seu ganha pão, não necessariamente a sua vocação. Weber, já em 1918, acreditava que essa profissionalização levaria a uma especialização do cientista e que o generalista estaria fadado ao desaparecimento, dentro das universidades, porque não seria capaz de fazer uma carreira, vale dizer, ascender dentro dos departamentos ou cátedras. Weber (1919a) também sugere, ao longo de sua explanação, que geralmente em ciência é o generalista quem faz as perguntas mais interessantes e é o especialista quem obtém as melhores respostas. Portanto, um não pode prescindir do outro e se a especialização for levada ao máximo dentro da Academia e o generalista desaparecer, talvez as respostas encontradas pelos especialistas sejam irrelevantes (para a ciência e para o mundo em que se vive).

O ponto fundamental para uma discussão sobre os usos da teoria de Administração é que o cientista por vocação, que tem na Administração o seu objeto de estudo, está preocupado em solucionar problemas científicos, sejam estes relevantes ou não para a prática cotidiana das empresas — de certo modo, segue a ética de convicção. — Ademais, o trabalho científico consiste basicamente em explicar as razões da ocorrência de fenômenos. “Por que essa empresa faliu?” pode ser considerada uma pergunta inicial válida para um trabalho científico que se proponha a estudar “razões das falências em empresas capitalistas: o caso brasileiro na última década”. Porém, esse tipo de pesquisa provavelmente é de pouca valia para o executivo que gerencia uma empresa em estado pré-falimantar. Como diz Mandel (2000: 43): “As universidades, de modo geral, não planejaram intencionalmente conduzir a pesquisa para oportunidades mais lucrativas”.

Já o executivo está preocupado em resolver problemas (administrar, afinal) e, em um sistema capitalista, maximizar o lucro da empresa (como dizem os manuais de finanças: maximizar o retorno para o acionista). Portanto, o executivo segue a ética de responsabilidade.

Acadêmicos e executivos apresentam, pois, preocupações distintas. Ademais, o cientista não corre o risco inerente à atividade empresarial e, de modo geral, tampouco sofre a premência do tempo. Destarte, o acadêmico de Administração pode demorar uma vida para sugerir uma resposta, ao contrário do executivo, que deve solucionar os

problemas e arcar com as conseqüências de seus atos.

Dai surge o falso dilema que opõe acadêmicos e executivos: este último por vezes não encontra na Academia a resposta para o seu problema e, em outras tantas, quando há solução teórica disponível, o tempo de empregá-la já passou. O dilema é falso porque as preocupações de ambos são distintas.

### **Os últimos intelectuais e os primeiros consultores**

Do exposto acima, surge uma pergunta inevitável: se as preocupações e o tempo de acadêmicos e executivos são distintos, como a teoria pode ser útil para a prática da Administração?

Esta pergunta foi feita por Micklethwait e Wooldridge (1998) e a conclusão desses autores é que sim, os teóricos podem ajudar os executivos (os “práticos”) a resolver problemas: os acadêmicos sistematizam o conhecimento existente e apontam as suas limitações. O ponto importante, e que os autores talvez não discutam com a ênfase necessária, é o linguajar comumente hermético dos trabalhos acadêmicos em ciência social (e a Administração é, por certo, uma ciência social). Micklethwait e Wooldridge (1998: XXVIII) enfatizam o papel do jargão como uma forma de um guru da Administração discorrer sobre um tema sem apresentar nenhuma idéia que seja falseável, ou seja, que possa ser contestada com base na realidade.

Jacoby (1990), estudando o ambiente acadêmico das faculdades de ciências sociais (no sentido mais lato da expressão) mostra como a profissionalização da figura de “intelectual”, ou seja, sua transmutação de estudioso em profissional universitário, é acompanhada de uma mudança na forma como os intelectuais ou estudiosos de uma disciplina apresentam suas idéias. Assim, segundo Jacoby (1990), seguir os cânones estabelecidos pelas universidades para ascender na “carreira” de intelectual torna-se mais importante do que debater suas idéias com o grande público — algo comum até o século XIX. — O ponto importante em um debate sobre o estudo da Administração é o seguinte: as escolas de Administração são um fenômeno do século XX; aliás, a Administração moderna também é um fenômeno do século XX (GABOR, 2001 e SAMPSON, 1996).

Como consequência, seus professores já são formados nesta nova maneira de ser do intelectual. Portanto, a forma como comunicam suas idéias são voltadas para a carreira científica e isto não necessariamente está vinculado a satisfazer as necessidades mais prementes do mercado. O resultado disso é que os dirigentes de empresas que necessitam de idéias e soluções para seus problemas não necessariamente encontrarão respostas em consultas a acadêmicos e publicações acadêmicas.

Ora, se há uma característica inerente ao capitalismo é que para qualquer demanda sempre haverá uma oferta: a questão é apenas o preço do produto. Portanto, se há demanda por soluções de problemas administrativos que não são atendidas nas universidades, haverá uma outra forma de ofertar esse produto: consultorias e gurus.

Note-se que desde o início dos modernos estudos de Administração, se verdadeiras as descrições feitas em Gabor (2001), as consultorias estão presentes: Taylor era primeiramente um consultor. Portanto, desde o início há uma dupla oferta de soluções para a demanda das empresas: de um lado os acadêmicos, do outro, os consultores. Mas há uma diferença fundamental entre esses dois tipos de oferta: os acadêmicos atendem a dois públicos (empresas e universidade), os consultores a um único (as empresas). Logo, dadas as vantagens da especialização (algo conhecido desde os tempos de Adam Smith como “divisão do trabalho”), é natural que os consultores adquirissem destaque na área de Administração.

### **A ausência de paradigma dominante como fator de dificuldade para soluções práticas**

Como se não bastasse a dupla vida do acadêmico de Administração (intelectual e consultor), há ainda uma dicotomia presente nos estudos de Administração: o debate entre as escolas “humanista” e “científica” (GABOR, 2001; MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1996 — ver ainda CHIAVENATO, 1993 e MAXIMIANO, 1997). Segundo Gabor (2001) e Micklethwait e Wooldridge (1998), é possível classificar as idéias e modelos em Administração em algum ponto entre os dois pólos representados por essas escolas.

Mesmo correndo o risco de excessiva simplificação, é mister apresentar as diferenças entre essas escolas de pensamento em Administração. A divisão que parece ser fundamental entre essas escolas está na natureza mesma do homem e o significado do trabalho: para os que advogam os valores da escola humanista (e Gabor está entre esses autores), o homem é bom por natureza e o trabalho pode ser transformado em algo prazeroso. Caberia, pois, à gerência realizar essa tarefa de propiciar um ambiente que tornasse o trabalho algo agradável. Para a escola científica, o homem prefere o descanso ao trabalho, que é visto como um fardo. — Lorino (1992) faz um interessante paralelo entre o avanço da idéia de “homem econômico” e “administração científica” em Administração. Para Lorino, a microeconomia baseada no consumidor racional têm a mesma base metodológica do trabalho racional proposto por Taylor dentro das fábricas. O trabalhador de Taylor seria o consumidor da microeconomia, que pretende minimizar custos e maximizar utilidade.

A prevalência de ao menos duas escolas de pensamento gera um problema, comum nas ciências em crise (ver KUHN, 1975): inexistem linguagem e método comuns, o que dificulta o debate e, por conseguinte, também dificulta o surgimento de soluções teóricas reconhecidas como universais (aceitas por todas as escolas). Assim, tem-se a sensação de que não há “progresso” científico na área, porque uma escola não consegue impor-se à outra de forma definitiva: há uma impossibilidade metodológica de levar adiante o teste popperiano para falsear uma das teorias.

Porém, é mister reconhecer que essa multiplicidade de escolas (ou “paradigmas”, para usar a terminologia proposta por Kuhn, 1975) é comum em todas as disciplinas que compõem o universo das ciências sociais. Outro ponto digno de nota é que isto não significa a inexistência de pontos em comum entre as duas escolas. Se assim fosse, não seriam escolas de uma mesma disciplina, mas sim várias disciplinas.

Novamente, o problema inevitável surge: se os acadêmicos não encontram consenso, como podem propôr soluções para os executivos que gerenciam as empresas? Se para um mesmo problema há mais de uma solução, cada qual baseada em um paradigma teórico, qual será a melhor para a empresa? O acadêmico não pode, se intelectualmente honesto, responder com uma escolha definitiva. A sua resposta será

quase sempre precedida de um “depende” (das circunstâncias, do mercado, da tecnologia, da empresa...). É nesse momento que surge a figura do “consultor” (WOOD JR., 2001).

### **A ciência nas escolas profissionalizantes**

Um aparente paradoxo surge dessa discussão: quem são os consultores? Como mostram Micklethwait e Wooldridge (1998) e Wood Jr. (2001), os consultores mais renomados são pessoas formadas em boas escolas. O paradoxo é aparente, pois como mostra Wolff (1969), as faculdades profissionalizantes não devem formar cientistas, mas sim profissionais para o mercado (sendo os casos mais notórios os de administradores, advogados, engenheiros e médicos).

Em escolas de Administração, há uma nítida separação entre a graduação e a pós-graduação: na primeira, formam-se técnicos; na segunda, cientistas. Supõe-se ainda que esses cientistas pós-graduados em Administração serão os futuros professores dos graduados em Administração, que serão os executivos e consultores das empresas. Portanto, consultores não são formados para fazer ciência, mas para resolver problemas — como os executivos.

Porém, nas escolas profissionalizantes é também mister ensinar quais são as técnicas mais utilizadas no mercado: logo, é preciso que os acadêmicos estejam em contato com a prática. Daí a necessidade, também, da existência de “professores-consultores”, que mantenham esse contato necessário com a realidade. Claro deve estar, porém, que pesquisa acadêmica e a prática de consultoria são atividades distintas. É apenas possível conjecturar se a relação entre esses dois tipos de professores é análoga à descrita por Weber (1919a) entre o generalista e o especialista e já discutida neste trabalho.

Como mostra Wolff (1969: 111), na graduação do ensino profissionalizante, o estudante aprende a “resolver problemas”, a aplicar técnicas. Já na pós-graduação, espera-se que ao estudante seja ensinado a: (1) desenvolver uma atitude crítica quanto às técnicas da disciplina e (2) desenvolver novas técnicas (“teorias”). Daí, nas escolas profissionalizantes, haver a necessidade, mais do que nos outros cursos, de existir o

ensino de pós-graduação. Pois é na pós que são geradas e criticadas as novas técnicas a serem ensinadas aos futuros profissionais. Este ponto já havia sido acentuado por Thorstein Veblen, no início do século XX (DOWD, 2000): para Veblen, não poderia haver um centro de estudos que prescindisse do ensino de pós-graduação, pois é do contínuo debate entre professores e pós-graduandos que surgem as novas idéias. Note-se que um vencedor do prêmio Nobel de Física, Richard Feynman, tem idéia semelhante sobre a utilidade do ensino de graduação para o progresso da ciência: para Feynman (2000), ministrar aulas na graduação expõe o professor a continuamente testar os fundamentos de sua ciência e a ser claro e preciso na exposição desses fundamentos. Essa talvez seja uma explicação para o fato de que aquelas tidas como sendo as melhores escolas de Administração serem, também, renomados centros de pós-graduação na área.

### **O atual contexto do debate**

Até agora discutiu-se sobretudo o papel das escolas de Administração no ensino e na criação de novas técnicas dessa disciplina. Faz-se necessário agora contextualizar esse debate, expondo aquelas que parecem ser as principais características do mundo atual (na visão de alguns autores) que afetam a prática e o ensino da Administração.

Para Stewart (1998), a principal característica do trabalho em Administração no futuro será o crescente uso do conhecimento. O conhecer será mais importante do que o fazer. Assim, empresas que não invistam em conhecimento serão expulsas do mercado ou serão irrelevantes (no sentido de que não terão poder de mercado: serão meras fornecedoras de produtos e serviços, a pedido das empresas que conhecerão o que fazer e para quem fazer). Porém, como mostra Stewart (1998), é preciso fomentar a criação e a divulgação do conhecimento pela empresa e mesmo pela cadeia produtiva no qual essa empresa estiver inserida. Para tanto, Stewart (1998) prevê um mundo no qual haverá pouca hierarquia (“horizontalização” das empresas) e no qual a chefia será baseada em conhecimento, mais do que em poder. Os chefes saberão mais e terão de demonstrar isso aos seus subordinados.

Uma crítica que pode ser feita a essa visão do futuro preconizada por Stewart

(1997) é encontrada em Krugman (1999). Esse texto do economista norte-americano é um exercício de previsão: como será o mundo no ano 2096? Krugman (1999) parte dos cenários desenhados à época em que escreveu o ensaio e aplica a teoria econômica para prever as conseqüências. Para Krugman (1999: 214), “os consumidores não querem conhecimento, querem produtos” e, portanto, bens físicos continuarão sendo necessários. Logo, os fabricantes continuarão existindo e sendo mais importantes do que supõe Stewart (1998). Mas, mais importante, Krugman (1999) aplica a lei econômica dos rendimentos decrescentes à importância crescente do conhecimento na Administração. Se todos adquirem cada vez mais conhecimento, em uma velocidade cada vez maior, o valor do conhecimento tende a diminuir. Ou seja: quando um bem é abundante, seu valor de mercado tende a ser pequeno (Krugman 1999: 215). Stewart (1998) afirma que isto não ocorrerá, porque há o “efeito de rede”: conhecimento disseminado produz ainda mais conhecimento, em uma tendência exponencial (em economês: há uma externalidade positiva do conhecimento). Porém, o ponto importante para Krugman (1999) é o seguinte: se todos possuem conhecimento, o valor deste tende a ser menor.

Assim, no futuro idealizado por Krugman (1999), as empresas baseadas em conhecimento não serão tão importantes quanto hoje as análises fazem crer — um ponto interessante é que a maioria das fontes citadas em Stewart (1998) para atestar a importância crescente do conhecimento na Administração são justamente acadêmicos e consultores, os vendedores de conhecimento por excelência. — Outro ponto salientado por Krugman (1999) para criticar essa sobrevalorização do conhecimento como fator econômico é que no futuro a educação universitária talvez não seja tão importante. Isto porque são os cargos que requerem formação universitária que estão sendo cortados nas empresas, no processo conhecido por *downsizing*. Se as empresas necessitarem cada vez menos de pessoas graduadas, por que o ensino será tão importante?, pergunta Krugman (1999). Stewart (1998) afirma que o conhecimento será necessário porque os empregos formais diminuirão e, portanto, quem souber mais poderá trabalhar em mais áreas. Mas aqui há um paradoxo: no futuro preconizado por Stewart (1998), o especialista será pouco importante. Se as faculdades formam especialistas, a questão é como adequar as escolas para essas novas profissões generalistas? Ademais, se Weber (1917a) estiver certo ao

afirmar que os generalistas fazem as melhores perguntas e os especialistas, as melhores respostas, provavelmente Krugman (1999) também esteja correto.

Talvez o ponto mais importante neste debate seja a percepção de que o conhecimento será uma variável-chave na Administração de empresa do futuro: ou como variável necessária (será algo comum para empresas e pessoas e quem não o possuir estará fora do mercado) ou como variável crítica (será o diferencial entre as empresas). Este seria um motivo do aumento da procura por executivos de cursos especialização tipo MBA (Master of Business Administration), por exemplo.

### **O ambiente sócio-econômico**

Wood Jr. (2001) reconhece a importância do conhecimento e a tendência à horizontalização. Esse autor também partilha da visão crítica apresentada por Krugman (1999) quanto à sobrevalorização do conhecimento como fator fundamental para a sobrevivência das empresas. Porém, Wood Jr. (2001) também aponta outras mudanças ocorridas (ou que ainda estão ocorrendo) na economia e na administração das empresas. A análise de Wood Jr. (2001) é feita em dois planos simultâneos: a análise do ambiente e a análise dentro das organizações.

No plano do ambiente, para Wood Jr. (2001:cap.3), está havendo um aumento da complexidade do mundo, que seria traduzida em uma aceleração das mudanças tecnológicas. Isto transformaria a economia e as relações sociais. Essas mudanças afetariam a noção de tempo das pessoas — o tempo está acelerado, daí a constante sensação de “falta de tempo”. Essa falta de tempo e as mudanças nas relações sociais acarretam uma fragmentação da sociedade em pequenos grupos, o que Wood Jr. (2001) chama de “virtualização” das relações.

A ser verdadeira a análise proposta por Wood Jr. (2001), parece-se estar diante de uma aceleração temporal sem precedentes do esquema durkheimiano de passagem da solidariedade orgânica para a solidariedade mecânica. Para Durkheim (DURKHEIM, 1999 e GIDDENS, 1981), a solidariedade mecânica é aquela existente nas sociedades onde a divisão social do trabalho ainda é incipiente: isto significa que a coesão social se

dá pela partilha, dentro da sociedade, de um grande conjunto de valores morais. À medida em que aumenta a divisão do trabalho, a solidariedade passa a ser mecânica: como nenhuma família é uma unidade autônoma que possa se sustentar sem auxílio de outros, a coesão social é obtida não tanto pelos valores morais partilhados, mas pelas relações de troca existentes (DURKHEIM, 1999 e GIDDENS, 1981). Ora, à medida em que há uma hiperdivisão do trabalho — característica do mundo moderno — a coesão social passa a ser quase totalmente dependente da solidariedade mecânica. Isto gera o risco de haver “anomia”: as pessoas que vivem no mesmo lugar podem não se sentir pertencendo à mesma sociedade.

Para as empresas, se transposta essa situação de anomia para dentro das organizações — e é natural que isso ocorra, pois as empresas atuam em uma dada sociedade, não no vácuo —, isto significaria que as pessoas não se sentem responsáveis pelo destino da organização (o que de fato ocorre nesta época de *downsizing* e terceirização, como mostrado em MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998 e WOOD JR, 2001). Daí falar-se em fomentar a “cultura organizacional”, que é uma forma de evitar a “anomia organizacional”. Não por acaso, empresas de sucesso apresentam uma cultura organizacional bem definida, com valores partilhados por todos. Isto parece gerar coesão social entre os empregados, como mostram Collins e Porras (1995), em um capítulo sugestivamente intitulado “Culturas de Devoção”. Porém, nesse estudo os autores também fica claro que empregados que não partilhem desses valores são logo expulsos do grupo, vale dizer, da organização (COLLINS e PORRAS, 1995: 181). Isto gera uma questão: como criar conhecimento sem debate ou crítica? Se todos pensam de forma semelhante e partilham valores idênticos, como gerar a dúvida, fonte de todo conhecimento? Daí, por exemplo, o insucesso da IBM diante da Microsoft, pois ninguém na então grande empresa norte-americana parecia conceber os computadores pessoais como uma ameaça ao negócio de grandes computadores, segundo relata Carroll (1994) Quanto ao ambiente puramente econômico, no qual se dá a competição entre as empresas, Wood Jr. (2001) destaca a globalização (aqui entendida como a liberalização e unificação de mercados nacionais), que gera uma “hipercompetitividade” (D’AVENI *apud* WOOD JR, 2001)

Parece haver um consenso entre autores mais recentes (como MANDEL, 2001; STEWART, 1998 e WOOD Jr., 2001) que a globalização gera dois efeitos que são mutuamente retroalimentadores: aumento da concorrência e uma busca pela inovação tecnológica que garanta uma vantagem sobre os concorrentes. Dentre estas inovações destaca-se o contínuo aperfeiçoamento da chamada “tecnologia de informação”, o que, por seu turno, gera ainda mais facilidades para a integração dos vários mercados existentes no mundo. As inovações geram vantagens competitivas que emulam os outros participantes a copiarem e/ou aperfeiçoarem essa nova tecnologia, em um processo que resulta em uma “aceleração do tempo” social (WOOD Jr., 2001: 78-80) e parece não ter fim. — Schumpeter (1982) diz que sim, há um fim, aplicando a lei dos rendimentos decrescentes às inovações e mostrando como pode haver falta de investimento que financie esse motoperpétuo de inovações. Mas esse é outro debate.

### **Dentro da organização**

Essa busca pela excelência amplificada pela necessidade de inovação tecnológica gera novas formas organizacionais (WOOD Jr., 2001: 133). Para esse autor, há quatro efeitos diretos sobre as organizações:

- (a) eliminação das barreiras verticais;
- (b) eliminação das barreiras horizontais;
- (c) eliminação das barreiras externas e
- (d) eliminação das barreiras geográficas.

A partir da constatação dessas mudanças, Wood Jr. (2001) sugere vários tipos ideais de novas organizações (organizações “pós-burocráticas”), utilizando metodologia inspirada pelas obras de Max Weber. Esse tipo de metodologia consiste, sinteticamente, em realçar determinadas características do objeto de estudo, para melhor analisá-lo. Note-se, assim, que inexiste um “tipo ideal” na realidade: trata-se apenas de um recurso metodológico. A explicação científica consiste em mostrar como e porque os tipos ideais

diferem da realidade estudada (COHN, 1979 ; DIGGINS, 1999 ; MACRAE, 1975 e PEREIRA, 1983). A realidade provavelmente está localizada em algum ponto entre as características apresentadas nos tipos ideais.

Dentre os tipos ideais construídos por Wood Jr. (2001) para representar as organizações pós-burocráticas destacam-se:

- (1) a empresa “orgânica”: segundo Wood Jr. (2001: 131), nesse tipo de empresa “um grupo estratégico central comanda uma malha de recursos, acionados conforme a necessidade”.
- (2) a empresa “virtual”: semelhante à orgânica, mas com as seguintes características (que podem ou não estar presentes na empresa “orgânica”) (WOOD JR., 2001: 135): “uso maciço de tecnologia intensiva”; “oportunismo”, aqui entendido como uma empresa que aproveita oportunidades de mercado, não necessariamente atuando sempre nesse mercado; baseada na confiança (“sentimento de co-dependência” de todos que se relacionam com essa empresa) e “fronteiras pouco definidas” (como a empresa aproveita oportunidades, muitas de suas atividades são terceirizadas).
- (3) a empresa de “conhecimento intensivo”: Wood Jr. (2001: 136) cita a definição proposta por Bill Starbuck: “organizações em que o recurso-chave é o conhecimento e a expertise”. Trata-se da empresa que “aprende”, ou seja, que é capaz de desenvolver e gerenciar conhecimento — trata-se da empresa do futuro descrita em Stewart (1998).

Para Wood Jr. (2001), essas empresas “pós-burocráticas” estão mudando para outro tipo de empresa, as empresas do futuro. Segundo esse autor, o ponto-chave é a velocidade da mudança no mundo. Com o aumentar dessa velocidade, dificilmente as empresas conseguem se adaptar ao novo mundo (que já é velho no momento em que surge). Assim, a simbologia, ou seja, a forma como a empresa é percebida interna e externamente, passa a ser também importante. É o fenômeno que Wood Jr. (2001) batizou de

“espetacularização da administração”.

Novamente usando o recurso dos tipos ideais weberianos, Wood Jr. (2001) propõe os seguintes tipos de organizações do futuro, que serão empresas com forte conteúdo simbólico. Isto é compreensível: se as empresas serão menores (em número de funcionários efetivamente contratados), talvez com menor quantidade de capital físico e mais flexíveis, provavelmente serão os símbolos que manterão a forma e a coesão dessas empresas:

- (1) a empresa “missionária”: de acordo com Wood Jr. (2001: 131), esse conceito foi proposto por Henry Mintzberg. Nesse tipo de empresa, “a denominação vem do *sentido de missão* que os membros dessas organizações partilham” (WOOD JR., 2001: 138). É desse tipo de organização, basicamente, que tratam Collins e Porras (1995). Como nota Wood Jr. (2001), o controle nessa organização é ainda mais forte do que na empresa burocrática, pois há uma ideologia (e não cultura, salienta Wood Jr., 2001) que permeia a atividade da empresa.
- (2) a empresa “dramática”: segundo Wood Jr. (2001: 140), são “ambientes de trabalho caracterizados pela hiperatividade”. Os executivos, nessas empresas, são impulsivos e “imperam o culto da aparência” (no sentido de aparentar realizar algo) (Wood Jr., idem, ibidem).
- (3) a empresa “espetacular” (WOOD JR., 2001:149): há poucos graus de hierarquia; forte coesão social e, por consequência, a cultura organizacional é forte; daí é possível que haja muita informalidade. Finalmente, nessas empresas geralmente o principal executivo é um líder carismático, no sentido weberiano do termo.

Flexibilidade parece ser o ponto comum a todos esses tipos ideais de empresa: é necessário adaptar-se ao ritmo das mudanças ou mesmo tentar antever e/ou moldar o futuro (como afirmam, por exemplo, Hammel e Prahalad, 1995). O problema é que essas flexibilidade e agilidade não garantem que as soluções obtidas nas empresas estejam

sempre corretas. Pois se todas as empresas estivessem sempre corretas, todas tenderiam a obter a maior participação de mercado, mas este é finito. Logo, na competição econômica não é possível que todos obtenham sempre o máximo ganho. Portanto, os executivos eventualmente são levados a recorrer a agentes econômicos externos, para obter diagnósticos e soluções para os problemas da empresa.

### **O papel dos consultores e o pecado da indução**

Nos tópicos 3 e 4 deste artigo expôs-se a idéia de que as melhores escolas de Administração são as que associam ensino e pesquisa, valorizando o ensino de técnicas na graduação e a descoberta e análise dessas técnicas na pós-graduação. Se os consultores são os graduados em Administração, implícita está a noção de que essas pessoas não receberam treinamento para serem cientistas. Todavia, para um mundo em constante mutação, como o descrito na seção 5 acima, é preciso gerar novas respostas para as novas dificuldades enfrentadas pelas empresas. Como essa não é a tarefa primordial da Academia, resta às consultorias atender a essa demanda.

O ponto importante nesta discussão é a seguinte: a premência do tempo gera respostas incompletas ou não totalmente testadas. Como apontam Micklethwait e Wooldridge (1998), as consultorias geram soluções que funcionam para um dado cliente (uma empresa) e tendem a extrapolar dessa experiência única uma regra geral de uma consultoria, gerando uma nova “teoria” (talvez fosse mais correto escrever “técnica”) — parafraseando um velho dito marxista, as consultorias acontecem duas vezes: a primeira, como solução; a segunda, como farsa. — Ao proceder dessa forma, os consultores estão incorrendo no chamado “pecado da indução”, identificado pioneiramente por David Hume (BLAUG, 1993).

Popper (1975a, 1975b, 1986) mostra que há um problema lógico com a indução: demonstrar a existência de um cisne branco não significa que todos os cisnes são brancos. Daí Popper (1975a) propor o falseamento como método científico: toda hipótese é uma “verdade provisória” que deve ser testada de alguma forma. Obviamente, em ciência social há a questão de que eventos históricos são únicos e não permitem a realização de

testes de laboratório. Ademais, no caso específico da Administração, há que se ter em mente que empresas não são experimentos, mas firmas capitalistas que almejam lucro (esse objetivo simples e direto é traduzido nos livros de administração para uma linguagem mais polida: “maximizar o valor para o acionista”, “satisfazer o consumidor” etc.).

Assim, dadas as dificuldades para se realizar o teste popperiano, nas ciências sociais é comum o uso da retórica para dirimir eventuais disputas teóricas (ARIDA, 1991). Em administração, esse uso da retórica foi batizado por Wood Jr. (2001) como “o show da gestão empresarial”, que consiste no surgimento de gurus da Administração e de uma mídia especializada e na emergência de modas — técnicas de gerenciamento não testadas ou geradas por indução. — Já para Micklethwait e Wooldridge (1998), há uma “indústria da teoria de Administração”, pronta a gerar soluções e conselhos às empresas. Essa “indústria” seria formada por acadêmicos, firmas de consultorias e gurus.

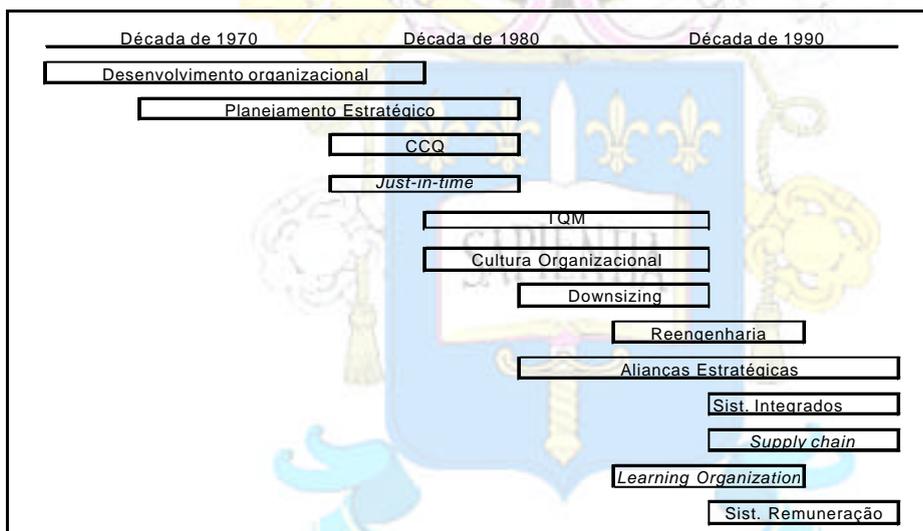
Os gurus da Administração são classificados em três tipos por Wood Jr. (2001: 102-3): “acadêmicos”, “gurus de consultoria” e “gerentes heróis”. Os primeiros são “pesquisadores respeitados no seu campo”, mas que eventualmente dão palestras em áreas que não a sua. Os “gurus de consultoria” são ex-consultores de grandes consultorias que prestaram serviços para empresas famosas pela excelência (de sua administração, de seus produtos) — Wood Jr. (2001: 102) afirma que, muitas vezes, esses gurus de consultoria tem um título de PhD. — Finalmente, os “gerentes heróis” são os que realizaram algum feito extraordinário à frente de uma grande empresa e raramente apresentam um título acadêmico. Segundo Wood Jr. (2001: 102), a principal característica das palestras dos gurus é o uso da subjetividade e o apelo à emoção, muito mais do que a fatos e teorias. A idéia é impressionar os ouvintes. Wood Jr. (2001: 102-3) compara esse trabalho ao dos curandeiros: a mágica é a arte de impressionar e driblar os sentidos.

Quanto à mídia especializada, a principal crítica apresentada por Wood Jr. (2001) é a não especialização dos jornalistas que atuam na área de negócios e o triunfalismo de muitas reportagens sobre empresas ou executivos. Nas palavras de Wood Jr. (2001: 105), “as relações entre o mundo empresarial e a imprensa especializada transcorrem em clima

de cordial sedução”. Uma questão correlata ao jornalismo de negócios é a indústria de livros especializados. Wood Jr. (2001: 104-5) afirma que há um crescimento exponencial nos lançamentos dos livros que tratam de negócios, ressaltando que as empresas de consultoria passaram a rotineiramente publicar livros para divulgar as “teorias” que criam ou aperfeiçoam.

Destarte, a emergência de modas empresariais pode ser vista como uma consequência dessa “indústria da teoria de Administração”. Wood Jr. (2001: 109) sugere que, “como a moda, parece que a gestão empresarial também vive ondas de novidades”. Para exemplificar sua afirmação, Wood Jr. (2001) apresenta o seguinte quadro de “modismos” em Administração:

**Figura 1: “Três décadas de modismos”**



Fonte: Wood Jr., 2001, p.109.

Porém, Wood Jr. (2001) parece ignorar que esses “modismos” estão na aversão ao risco comum à atividade do executivo. Há um dito apócrifo, mas comumente atribuído a Keynes, que sugere uma explicação para o fenômeno: “os homens de negócio preferem errar em conjunto a correr o risco de estarem certos sozinhos”. Portanto, em uma época de constante mudança, é comum as empresas copiarem-se umas às outras: os executivos estão seguindo a onda e precavendo-se contra eventuais críticas. Nesse sentido, um bom

negócio para a atividade de consultoria é descobrir a próxima moda e implantá-la antes dos concorrentes. Isto pode gerar situações que ferem a ética: Micklethwait e Wooldridge (1998) citam o caso de dois consultores que divulgaram novas idéias em um livro e a firma na qual trabalhavam comprou vários exemplares desse livro, em uma tentativa de torná-lo um *best-seller*.

Outro ponto importante é que a atividade de gerir uma empresa demanda algum tipo de teoria, de um guia para a resolução de problemas. Como discute Popper (1975a), o executivo (o “homem de ação” na expressão popperiana) precisa escolher entre alternativas dadas e, a princípio, será a teoria que justificará a melhor escolha. Não cabe ao executivo debater a cientificidade dessa teoria. Como já discutido neste ensaio, essa tarefa cabe ao acadêmico.

### **Um teste metodológico**

Se cabe à Academia a produção dita científica em teoria de Administração e às consultorias a produção de soluções imediatas para os problemas das empresas, uma questão importante é avaliar quão científico é o trabalho do consultor (e também do acadêmico, por que não?). Esta última seção pretende expor um conjunto de regras que norteiem essa avaliação. Para tanto, seguir-se-á o raciocínio proposto em Gewandsznajder (1989: 213-216), que pretende ser um guia para verificar a cientificidade de uma proposição qualquer.

Esta verificação está de acordo com o papel do acadêmico em relação às consultorias, que pode ser visto como uma “metaconsultoria”: discutir os limites das soluções teóricas e práticas propostas.

Para Micklethwait e Wooldridge (1998: XXXIV), o teste final de qualquer proposição teórica em Administração consiste em três perguntas: (a) “é inteligível?”; (b) “acrescentou mais do que bom senso?”<sup>1</sup> e, finalmente, (c) “é relevante?”. A questão da

---

<sup>1</sup> O teste do bom senso seria criticado por um filósofo seguidor de Descartes. É atribuído ao pensador francês o dito que “o bom senso é característica mais bem distribuída entre os seres humanos: quem o tem sabe disso, e quem não o tem imagina tê-lo”. Ademais, “bom senso” é algo socialmente construído e, portanto, pode não ser um guia seguro para a análise de uma teoria. Nunca é demais lembrar que “bom senso” já foi acreditar que o Sol girava ao redor da Terra.

relevância é importante no caso das consultorias, mas talvez de menor interesse no mundo estritamente acadêmico — o que novamente remete às diferenças de propósito entre o trabalho acadêmico e o de consultoria. — Porém, o mais importante para Micklethwait e Wooldridge (1998) são as chamadas “contra-indicações”: toda teoria especifica seus próprios limites. Por exemplo, em economia há a chamada “lei da demanda”: quando o preço aumenta, a procura diminui. Todavia, isto nem sempre ocorre: Pereira (2000) estuda exatamente os limites dessa proposição. O correto é “para bens normais de consumo, quando o preço sobe, a demanda diminui”. Ou seja, se o bem não for normal (na definição econômica do termo), a “lei da demanda” não se aplica. Da mesma forma, em Administração, todas as possíveis soluções para problemas empresariais devem trazer também suas contra-indicações: as situações nas quais tal solução não funcionará. Micklethwait e Wooldridge (1998) insistem nesse ponto: não existem soluções universais em Administração.

Em um plano mais abstrato, é possível usar o ferramental da metodologia científica para testar a veracidade de proposições teóricas (em Administração, mais especificamente em Marketing, um exemplo disso são os trabalhos de Hunt, 1983 e sua seqüência, Hunt, 1991). Uma forma de realizar essa verificação é seguir as sugestões propostas por Gewandsznajder (1989: 215-6):

- 1) “a atividade científica começa de um problema”. É a tradição que Hunt (1983) batizou de “neopositivismo”. O ponto importante é que a mera coleta de dados não perfaz uma teoria. Logo, qualquer teoria em Administração deve tentar resolver um problema (a questão da premência da resposta e a relevância do problema para as empresas é que separa, *a priori*, o trabalho acadêmico puro do trabalho do consultor). Apenas listar fatos não significa fazer teoria (por exemplo, apenas descrever empresas de sucesso não significa teorizar sobre o que causa o sucesso empresarial). Wright Mills (1961) batizou essa pretensão teórica na mera coleta de dados de “empirismo abstrato”.
- 2) “conhecimento científico é conjectural”: isto significa que qualquer teoria é um saber provisório. O sucesso de uma teoria em explicar e prever fenômenos no

passado não garante seu sucesso no futuro. Assim, formas de gerenciamento propostas em uma época não necessariamente funcionarão em outra.

- 3) condições iniciais devem ser apresentadas na teoria: em quais situações a teoria funciona? Como já discutido, Micklethwait e Wooldridge (1998) enfatizam esse ponto.
- 4) “correlações estatísticas não indicam necessariamente causas”: é a teoria que explica a relação causal e a correlação. O fato de uma empresa apresentar determinadas características e obter sucesso no mercado não significa que essas características sejam a causa do sucesso. É a teoria que explicará a correlação estatística e verificará se há causalidade entre sucesso e essas características ou se trata de uma correlação espúria.
- 5) uma teoria científica possibilita a realização de algum teste que permita verificar (“falsear”, na linguagem popperiana) sua validade. Por exemplo: se uma teoria de RH afirma que tratar bem (maior remuneração, horário flexível, maior tempo de férias etc.) os empregados gerará um aumento de lucros, esta afirmação é passível de verificação. Se uma “teoria” em Administração não permite gerar uma hipótese testável, dificilmente poderá ser considerada “científica”.
- 6) Finalmente, as palavras finais de Gewandsznajder (1989: 216) parecem resumir toda a questão da cientificidade de uma teoria, seja esta de Administração ou de outra área qualquer:

As pseudociências caracterizam-se pelo uso pouco freqüente do método crítico, tendo, portanto, um caráter estático e dogmático. Uma vez que seus seguidores, não raro, acham que descobriram a verdade, elas não se modificam muito ao longo do tempo, tornando-se, conseqüentemente, impermeáveis a críticas.

### **Considerações finais**

Antes de se encerrar este ensaio, há que se discutir uma última questão: e se as consultorias tornarem-se centros de produção teórica em Administração? Essa questão

não é esotérica, à luz do que foi debatido anteriormente neste trabalho. Pois se de fato houver: (a) um aumento das empresas de consultoria e, por conseguinte, do número de consultores existentes; (b) se a competição é cada vez mais acirrada entre as empresas, (c) o tempo de resposta do mercado às ações da empresa é cada vez mais rápido (e, portanto, cada vez mais esta procurará o auxílio de consultores e acadêmicos); então é possível supor que a “indústria do aconselhamento” tenderá a crescer.

Neste caso, um diferencial entre as consultorias será a capacidade de propor não modismos, mas sim teorias mesmo, com todas as limitações apontadas na subseção anterior. Destarte, é possível imaginar que cada vez mais os consultores serão pessoas com titulação acadêmica (terão formação de “cientistas”) e as empresas de consultoria cada vez mais terão equipes de pesquisa (centros de P&D em teoria de Administração, por assim dizer) que farão trabalho interno na busca de soluções práticas e, também, de teorias de médio alcance — e, eventualmente, teorias de longo alcance (para usar os conceitos desenvolvidos por Merton, 1965).

O ponto que distinguirá o saber acadêmico desse saber privado das consultorias será exatamente essa distinção entre público e privado: faz parte do trabalho acadêmico divulgar seus trabalhos e partilhar os conhecimentos. No caso de empresas, como o saber será um diferencial competitivo, haverá algum tipo de “patente” do saber e uma tendência a não divulgar todo o conhecimento descoberto. Portanto, as consultorias não poderão, se empresas capitalistas voltadas para o lucro, divulgar suas teorias da mesma forma que a Academia.

Se houver essa mudança no tipo de trabalho das consultorias, a questão é saber qual será o destino da Academia. O papel da Universidade provavelmente continuará dividido entre docência, assistência e pesquisa — ao passo que as empresas de consultorias dedicar-se-ão à atividade principal e também à pesquisa, talvez obtendo os benefícios dos ganhos de escala em relação à Universidade. — Uma solução seria os acadêmicos dedicarem-se cada vez mais a fazer ciência, tornando-se “metaconsultores”: os consultores dos consultores. Mas, para isso, será necessário que os acadêmicos sejam cientistas imbuídos da “ética de convicção” weberiana e não meros profissionais da “carreira” de intelectual (o equivalente acadêmico do político que segue a “ética de

responsabilidade” weberiana).

Outra possível alternativa seria a Academia efetivamente concorrer com os consultores, sacrificando alguma atividade de docência ou de pesquisa pura (versus aquela imediatamente aplicável nas empresas). Porém, se forem verdadeiras as afirmações de Veblen (*apud* DOWD, 1964) e Feynman (1985) sobre a relação positiva entre qualidade do ensino e pesquisa, é possível imaginar que o nível dos cursos e, portanto, dos formandos, será diminuído. E, por último, a questão mais intrigante: quando acadêmicos tornarem-se apenas consultores, quem produzirá ciência em Administração?

## Referências

- ARIDA, Pécio. “A história do pensamento econômico como teoria e retórica”. In José Márcio Rego: *Revisão da Crise: Metodologia e Retórica na História do Pensamento Econômico*. São Paulo: Biental, 1991 (pp.1-41).
- BLAUG, Mark. *Metodologia da Economia*. São Paulo: Edusp, 1993.
- CARROLL, Paul. *Big Blues: a derrocada da IBM*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 4ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COHN, Gabriel. “Introdução”. In: WEBER, M. *Weber*. São Paulo: Ática, 1979, pp. 8-34 [coletânea de textos organizada pelo prof. Gabriel Cohn que é o volume 13 da coleção “Grandes Cientistas Sociais”].
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry L.: *Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DIGGINS, John Patrick. *Max Weber: a Política e o Espírito da Tragédia*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- DOWD, Douglas F. *Thorstein Veblen*. New Brunswick (NJ): Transaction Publishers, 2000.
- DURKHEIM, Emile. *Da Divisão Social do Trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- FEYNMAN, Richard Phillips. *Deve ser brincadeira, Sr. Feynman!*. Brasília: Editora Universidade de Brasília 2000.

- GABOR, Andréa. *Os filósofos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O que é o método científico*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- GIDDENS, Anthony. *As idéias de Durkheim*. São Paulo: Cultrix, 1981.
- HAMMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HUNT, Shelby D. *Marketing Theory — The Philosophy of Marketing Science*. Homewood, Ill: Irwin, 1983.
- \_\_\_\_\_. *Modern Marketing Theory*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991.
- JACOBY, Russell. *Os últimos intelectuais*. São Paulo: Trajetória Cultural/ Edusp, 1990.
- KRUGMAN, Paul. “Visão Retrospectiva”. In Paul Krugman: *Globalização e Globobagens*. São Paulo: Campus, 1999 (pp.213-221).
- KUHN, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1975.
- LORINO, Philippe. *O Economista e o Administrador*. São Paulo: Nobel, 1992.
- MacRAE, Donald G. *As idéias de Weber*. São Paulo: Cultrix/ Edusp, 1975.
- MANDEL, Michael J. *Depressão.com*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MERQUIOR, José Guilherme. *Rousseau e Weber: dois estudos sobre a teoria da legitimidade*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.
- MERTON, Robert King. *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: Free Press, 1965.
- MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. *Os bruxos da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PEREIRA, Carlos de Brito. *As faces de Jano: sobre a possibilidade de mensuração do efeito Veblen*. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (mimeo), 2000.
- PEREIRA, José Carlos de Medeiros. *A Explicação Sociológica na Medicina Social*. Tese de livre-docência apresentada à Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (mimeo), 1983.

POPPER, Karl. *A Lógica da Descoberta Científica*. São Paulo: Edusp/ Itatiaia, 1975a (cap. I: “Colocação de Alguns Problemas Fundamentais”).

\_\_\_\_\_. “Conhecimento Conjectural: Minha Solução do Problema da Indução”. In Karl Popper: *Conhecimento Objetivo*. São Paulo: Edusp/ Itatiaia, 1975b (pp.13-40).

\_\_\_\_\_. *Autobiografia Intelectual*. São Paulo: Cultrix, 1986 (pp.11-156).

SAMPSON, Anthony. *O homem da companhia*. São Paulo: Cia. das Letras, 1996.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [volume da coleção “Os Economistas”].

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WEBER, Max. “A ciência como vocação”. In Max Weber (1919a): *Ciência e política: duas vocações*. São Paulo: Cultrix, 1970 (pp.17-52).

\_\_\_\_\_. “A política como vocação”. In Max Weber (1919b): *Ciência e política: duas vocações*. São Paulo: Cultrix, 1970 (pp.53-124).

WOOD Jr., Thomaz. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.

WOLFF, Robert Paul. *O ideal de universidade*. São Paulo: Ed. da Unesp, 1993.

WRIGHT MILLS, C. *La imaginación sociológica*. México D.F: Fondo de Cultura Económica, 1961 [caps. I a III].

