

Editorial

## Liderança Adaptativa e Pesquisa Engajada

### Adaptive Leadership and Engaged Scholarship



Paula Chimenti\*<sup>1</sup>

Os momentos mais gratificantes na editoria de uma revista como a RAC são o aceite de um trabalho e a publicação da nova edição. Aceitar um novo artigo é gratificante porque, sendo eu também uma pesquisadora, é impossível não pensar no sorriso no rosto de quem recebe, depois de tanto esforço, aquele esperado e-mail que diz: “Parabéns! Seu trabalho foi aceito para publicação”.

Já o lançamento de uma nova edição é recompensador porque comemora o esforço do time da revista, e aqui faço um agradecimento especial a Simone Rafael e Eduarda Anastacio. Cada nova edição coroa o trabalho dos autores, editores associados e revisores que tornaram esse lançamento possível.

Além de tal fonte de satisfação, esse conjunto de trabalhos de agora me deixou bastante feliz porque oferece uma vitrine da pesquisa que a RAC quer publicar. São artigos engajados com os amplos dilemas da contemporaneidade e científicos na busca de resolver problemas. Evoluem na teorização e na compreensão ampla das questões e soluções a partir de casos específicos. São versáteis em termos de formatos e estruturas.

Temos trabalhos teórico-empíricos, artigos tecnológicos, casos de ensino e pensatas provocativas. Esses diferentes formatos permitem articulações e conversas com segmentos diferentes da sociedade, que é exatamente o que buscamos. Ora, por quê? Porque como pesquisadores e professores, o conhecimento que adquirimos não é uma

arma que nos concede poder, mas algo a ser compartilhado para uma sociedade mais forte.

Andrew Van de Ven dizia que a pesquisa engajada é aquela que busca o diálogo com os principais *stakeholders* da sociedade para a resolução de problemas complexos. Em seu livro *Engaged scholarship*, ele critica como a academia foi, pouco a pouco, distanciando-se do mundo prático, ampliando a lacuna teoria-prática. Esse distanciamento, sendo grave em termos absolutos, assume contornos mais fortes quando pensamos no lugar do mundo que deve ser ocupado por periódicos baseados em países em desenvolvimento. Deve mesmo uma revista baseada em um país como o nosso aceitar algum milímetro de descompromisso com gerar resultados que ajudem a sociedade?

Parece evidente que os praticantes da Administração não irão desatar sozinhos todos os nós que encontrarem. Penso que a declaração de missão de um pesquisador da Administração deveria conter um item que, no meu entender, não é objeto de discussão: produzir conhecimento que melhore a vida dos praticantes e dos demais membros da sociedade.

Ronald Heifetz, em seu livro *Leadership without easy answers*, nos presenteou com uma definição bastante útil de liderança. Ele enxerga a liderança como uma prática de mobilizar pessoas a confrontar uma realidade difícil que elas prefeririam evitar. Uma prática com a qual podemos nos engajar estando ou não em uma posição de autoridade.

\* Autora Correspondente.

1. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Como citar: Chimenti, P. (2025). Liderança adaptativa e pesquisa engajada. *Revista de Administração Contemporânea*, 29(1), e250095. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025250095.por>

Não sei se Heifetz e Van de Ven (Van de Ven, 2007; Heifetz, 1998) chegaram a se conhecer, mas gosto de imaginar uma conversa entre essas duas mentes brilhantes na qual, juntando suas definições, chegaríamos à conclusão de que o pesquisador deve exercer a liderança no cumprimento de uma missão substantiva. Precisa duvidar das saídas fáceis, abominando receitas de bolo. Não pode sucumbir ao impulso de terceirizar para IA, por exemplo, aquilo de natural e humano que só ele é capaz de realizar. Precisa, nas linhas do que Amooore et al. (2024) disseram recentemente, explorar modelos de como o mundo é, e pode ser, para além das distribuições de probabilidade que os grandes modelos de linguagem mantêm internamente. O que está em jogo na pesquisa em Administração, no final das contas, é o alcance da inteligência natural do pesquisador, que se supõe generativa de conhecimento aplicável e engajado na melhoria do mundo.

Dizer isso não significa dizer que os problemas técnicos que a Administração enfrenta não serão cada vez mais solucionados com a ajuda de IA. Ao contrário, o que se afirma aqui é que das funções-objetivo que irão maximizar todos os atores juntos, cuidamos nós, os naturais. Como tais elementos mudam e mudarão mais ainda, este será sempre um problema adaptativo que teremos que atacar.

Em resumo, a pesquisa em Administração é, em si mesma, um problema adaptativo individual. Não sendo um problema técnico, não pode ser resolvida, por assim dizer, como alguém que procura embaixo de um poste de luz a chave que foi perdida bem longe dali. Faz sentido repetir pesquisas já feitas de modelos já exaustivamente testados para chegar às mesmas conclusões? As chaves que precisam ser encontradas estão cada vez mais distantes.

## REFERÊNCIAS

Amooore, L., Campolo, A., Jacobsen, B., Rella, L. (2024). A world model: On the political logics of generative AI. *Political Geography*, 113, 103134. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2024.103134>

### Autoria

Paula Chimenti\*

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração

Rua Pascoal Lemme, 355, CEP 21941-918, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

E-mail: rac-eic@anpad.org.br

 <https://orcid.org/0000-0002-6492-4072>

\* Autora Correspondente

Quem as encontrará? Nós ou os artificiais? Eu apostaria na gente, mas aí vamos precisar de muita liderança adaptativa para nos transformar sem deixar de aproveitar o que os artificiais têm para nos oferecer. Que tipo de líder de si mesmo é você? Quais metas persegue? Que novos métodos se obriga a aprender? Qual foi a última vez que você saiu da sua zona de conforto como pesquisador e se lançou em mares nunca dantes navegados?

Não estou advogando uma ruptura total com métodos conhecidos. Mas acho que é muito arriscado, em um mundo com a taxa de mudança atual, não ser um líder adaptativo de si mesmo. Se perambularmos sem muito desejo pelas trilhas que já percorremos, me arrisco a dizer que seremos engolidos pelas distribuições de probabilidade que os modelos usam. Para um autor, a pior coisa que pode acontecer — e isso infelizmente já ocorre — é produzir um texto que parece ter sido escrito por uma IA. Vocês se surpreenderiam em saber quantas vezes eu tenho essa impressão.

A edição de hoje me fez pensar com otimismo sobre esses cenários todos. O futuro me parece ser dos pesquisadores que forem capazes de liderar de forma adaptativa o próprio projeto de pesquisa. Aqueles que volta e meia são capazes de, nas palavras do poeta Robert Frost, afirmar:

*Dois caminhos divergiam em um bosque, e eu —*

*Eu tomei o menos percorrido,*

*E isso fez toda a diferença.*

Aos corajosos, a minha solidariedade e meu muito obrigada!

Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship in a Professional School. In Engaged scholarship: A guide for organizational and social research* (Cap. 1). Oxford University Press.

Heifetz, R. (1998). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

### Conflito de Interesses

A autora informou que não há conflito de interesses.

### Financiamento

A autora informou que não houve suporte financeiro para a realização deste trabalho.

## Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

## Direitos Autorais

Os autores detêm os direitos autorais relativos ao artigo e concedeu à RAC o direito de primeira publicação, com a obra simultaneamente licenciada sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

## CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO E EQUIPE EDITORIAL PARA ESTA EDIÇÃO:

### Conselho Editorial

Emílio José Montero Arruda Filho (UNAMA, Belém, PA, Brasil; UFPA, Belém, PA, Brasil)

Gabrielle Durepos (Mount Saint Vincent University, Halifax, Nova Scotia, Canadá)

Rafael Alcadipani da Silveira (EAESP/FGV, São Paulo, SP, Brasil)

Patricia Guarnieri dos Santos (UnB, Brasília, DF, Brasil)

Silvia Gherardi (University of Trento, Trento, Itália)

### Editora-chefe

Paula Chimenti (UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

### Editores Associados

Ariston Azevedo (UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil)

Carolina Andion (UDESC, Florianópolis, SC, Brasil)

Cristiana Cerqueira Leal (Universidade do Minho, Portugal)

Denize Grzybovski (IFRS, Erechim, RS, Brasil)

Elisa Yoshie Ichikawa (UEM, Maringá, PR, Brasil)

Fernando Luiz Emerenciano Viana (Unifor, Fortaleza, CE, Brasil)

Gaylord George Candler (University of North Florida, Jacksonville, Florida, EUA)

Gustavo da Silva Motta (UFF, Niterói, RJ, Brasil)

Keysa Manuela Cunha de Mascena (Unifor, Fortaleza, CE, Brasil)

Leonardo Marques (Audencia Business School, França)

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães (CEFET-MG, Belo Horizonte, MG, Brasil)

Marlon Dalmoro (UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil)

Natália Rese (UFPR, Curitiba, PR, Brasil)

Orleans Silva Martins (UFPA, João Pessoa, PB, Brasil)

Tatiana Iwai (INSPER, São Paulo, SP, Brasil)

### Corpo Editorial Científico

André Luiz Maranhão de Souza-Leão (UFPE, Recife, CE, Brasil)

Aureliano Angel Bressan (CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil)

Bryan Husted (York University, Canadá)

Carlos M. Rodriguez (Delaware State University, EUA)

## Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

Diógenes de Souza Bido (Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil)

Erica Piros Kovacs (Kelley School of Business/Indiana University, EUA)

Elin Merethe Oftedal (University of Stavanger, Noruega)

Fábio Frezatti (FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil)

Felipe Monteiro (INSEAD Business School, EUA)

Howard J. Rush (University of Brighton, Reino Unido)

James Robert Moon Junior (Georgia Institute of Technology, EUA)

John L. Campbell (University of Georgia, USA)

José Afonso Mazzon (USP, São Paulo, SP, Brasil)

Jose Antonio Puppim de Oliveira (United Nations University, Japão)

Julián Cárdenas (Universitat de València, Espanha)

Lucas Ayres B. de Campos Barros (USP, São Paulo, SP, Brasil)

Luciano Rossoni (UnB, Brasília, DF, Brasil)

M. Philippe Protin (Université Grenoble Alpes, França)

Paulo Estevão Cruvinel (Embrapa Instrumentação, São Carlos, SP, Brasil)

Rodrigo Bandeira de Mello (Merrimack College, EUA)

Rodrigo Verdi (MIT Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, EUA)

Valter Afonso Vieira (UEM, Maringá, PR, Brasil)

### Editoração

Diagramação e normas da APA: Eduarda Pereira Anastacio (ANPAD, Maringá, Brasil); Simone L. L. Rafael (ANPAD, Maringá, Brasil).

**Periodicidade:** Publicação contínua.

**Circulação:** Acesso totalmente gratuito.

### Indexadores, Diretórios e Rankings

Scopus, Scielo, Redalyc, DOAJ, Latindex, Cengage/GALE, Econpapers, IDEAS, EBSCO, Proquest, SPELL, Cabell's, Ulrichs, CLASE, Index Copernicus International, Sherpa Romeo, Carhus Plus+, Academic Journal Guide (ABS), DIADORIM, REDIB, ERIHPlus, OAJI, EZB, OasisBR, IBZ Online, WorldWideScience, Google Scholar, Citefactor.org, MIAR, Capes/Qualis.



**Disponível em:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84083063001>

Como citar este artigo

Número completo

Mais informações do artigo

Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe,  
Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no  
âmbito da iniciativa acesso aberto

Paula Chimenti

**Adaptive Leadership and Engaged Scholarship  
Liderança Adaptativa e Pesquisa Engajada**

*Revista de Administração Contemporânea*

vol. 29, núm. 1, e250095, 2025

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em  
Administração,

**ISSN:** 1415-6555

**ISSN-E:** 1982-7849

**DOI:** <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025250095.en>