

Editorial

Em qual Matrix Você Quer Viver?

Which Matrix Do You Want to Live In?



Paula Chimenti*¹

Ainda me lembro como se fosse hoje do espanto que senti ao ver Neo despertando pela primeira vez de seu sono em um mundo dominado por máquinas superinteligentes, no qual a única função humana era... funcionar como bateria.

A arte nos ensina muito. Entre criações extraordinárias, mundos utópicos e futuros assustadores, o tempo foi passando e chegamos a 2025. Já ultrapassamos, em cronologia, os 'futuros' de *Blade Runner* e *De Volta para o Futuro II*, entre muitos outros.

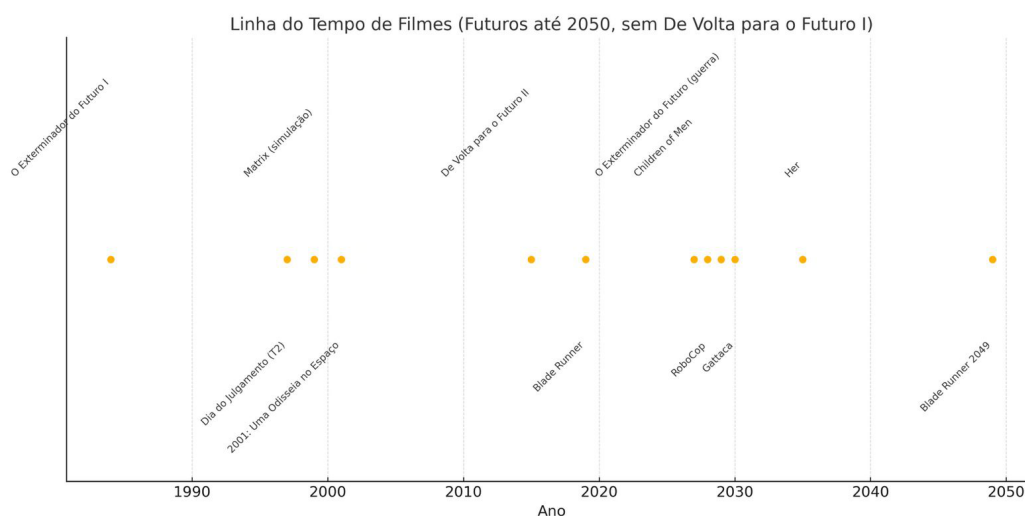


Figura 1. Linha do tempo de filmes sobre 'futuros possíveis'.

Mais interessante que isso é pensar que as evoluções tecnológicas já tornaram possíveis muitas utopias... e distopias. Biotecnologia, nanotecnologia, inteligência artificial e robótica já nos permitem prever o comportamento

das pessoas, interagir com robôs que se parecem e se comportam como humanos, ser quem quisermos em mundos virtuais, terceirizar a busca de informações e a tomada de decisão...

* Autora Correspondente.

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

Como citar: Chimenti, P. (2025). Em qual Matrix você quer viver? Revista de Administração Contemporânea, 29(2), e250153. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025250153>

A Tabela 1 resume um pouco dessa conexão entre arte e futuro, apresentando alguns filmes emblemáticos que tratam de futuros que já ultrapassamos (ou estamos prestes a ultrapassar) cronologicamente.

Tabela 1. Enredos sobre ‘Futuros Possíveis’ e o que imaginaram.

Filme	Ano do Enredo	O que imaginaram para o futuro
O Exterminador do Futuro I	1984	Máquinas enviam ciborgues assassinos do futuro
Dia do Julgamento (T2)	1997	Skynet provoca um ataque nuclear para exterminar a humanidade
Matrix (simulação)	1999	Realidade simulada criada por máquinas para aprisionar a mente humana
2001: Uma Odisseia no Espaço	2001	Viagens espaciais regulares e inteligência artificial autônoma (HAL 9000)
De Volta para o Futuro II	2015	Carros voadores, roupas inteligentes, hoverboards, reidratação de alimentos
Blade Runner	2019	Andróides quase humanos (replicantes) e cidades superpoluídas
Children of Men	2027	Infertilidade global, colapso social, estados autoritários e migrações em massa
RoboCop	2028	Privatização da segurança pública, ciborgues policiais, megacorporações controlando cidades
O Exterminador do Futuro (guerra)	2029	Guerra apocalíptica entre humanos e máquinas conscientes
Gattaca	2030	Engenharia genética e discriminação genética no acesso a empregos e direitos
Her	2035	Relações emocionais entre humanos e inteligências artificiais altamente evoluídas
Blade Runner 2049	2049	Continuação do futuro distópico: replicantes mais evoluídos, colapso ambiental ainda maior

Nota. Elaborada pela autora.

Apesar de tecnologias fascinantes e efeitos visuais de tirar o fôlego, o que nos cativa nessas histórias são as relações, os dilemas e as emoções humanas. A relação de Marty e Doc, Sarah e John Connor, Neo, Trinity e Morpheus...

Escolhi começar falando dessa ideia dos futuros superados porque vivemos numa época em que a tecnologia avança em ritmo acelerado — como vimos, por vezes mais rápido do que a própria arte foi capaz de prever. Mas, em meio a tantas inovações, é importante lembrar que a tecnologia só faz sentido se ajudar o ser humano a ser melhor. Nem a arte, nem a ciência desejam futuros em que os seres humanos se tornem obsoletos, reduzidos a engrenagens ou meras baterias de um sistema.

Lindebaum (2025), em seu mais recente editorial para o *Academy of Management Learning and Education*, pergunta-se se há alguma esperança de um futuro melhor para nosso planeta (e para nós), dada a magnitude e a multitude de desafios que enfrentamos. Eu me solidarizo com sua ideia de que ensinar a ter esperança é primordial. Mas, para construirmos futuros reais e não distópicos, a discussão que precisamos travar hoje não é apenas tecnológica — é, sobretudo, *ética*. É sobre que futuro queremos habitar. É sobre qual humanidade queremos preservar e fortalecer.

Isto tem a ver com decisões objetivas sobre **o que** queremos pesquisar e **como** vamos pesquisar. Trabalhos recentes nos ajudam a compreender o impacto das decisões dos pesquisadores sobre avanços conceituais importantes em campos emergentes da administração.

Por exemplo, Lee et al. (2021) mostraram que a produção científica relacionada à sustentabilidade cresceu drasticamente nas últimas duas décadas. Estudos bibliométricos e bases de dados indicam uma tendência exponencial de alta no número de artigos sobre sustentabilidade, acompanhando a maior conscientização ambiental e os esforços globais de desenvolvimento sustentável (como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU).

Já Van Bommel et al. (2024) abordaram a evolução das pesquisas em diversidade e inclusão. É interessante destacar que os trabalhos acadêmicos sobre ambos os temas abordam o crescimento do interesse e das pesquisas, mas também mostram zonas pouco exploradas, que constituem desafios e oportunidades de pesquisas futuras. De fato, não é preciso refletir muito para compreender que ainda precisamos avançar bastante tanto em teorizações quanto em práticas para resolver os gigantescos problemas que ambas as temáticas nos apresentam. Ignorá-las seria tão somente tapar o sol com a peneira.

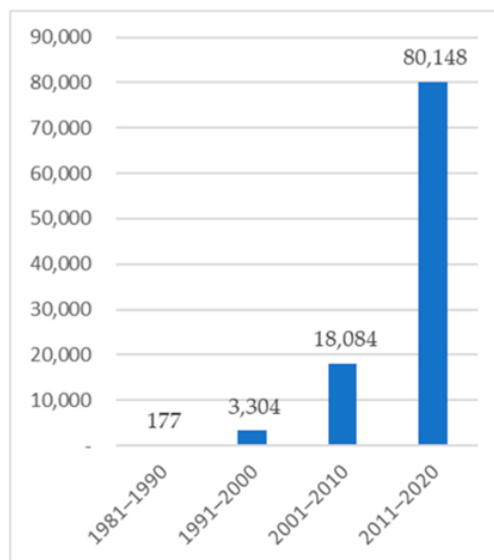


Figura 2. Evolução de trabalhos no tema sustentabilidade.

Fonte: Lee, J. H., Wood, J., & Kim, J. (2021). Tracing the trends in sustainability and social media research using topic modeling. *Sustainability*, 13, 1269. <https://doi.org/10.3390/su13031269>

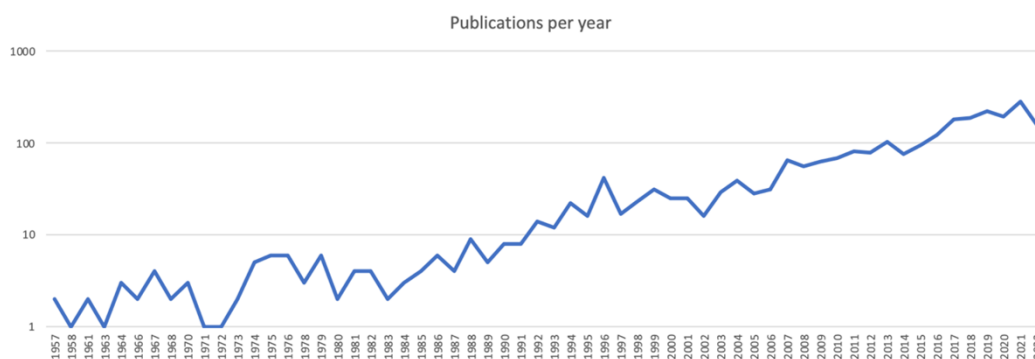


Figura 3. Publicações sobre diversidade e inclusão na literatura de administração e negócios, numa escala log(10).

Fonte: Van Bommel, H. M., Hubers, F. & Maas, K. E. H. (2024). Prominent themes and blind spots in diversity and inclusion literature: A bibliometric analysis. *Journal of Business Ethics*, 192, 487-499. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05522-w>

Apesar de avanços positivos em ambas as frentes, se perdermos nossa capacidade de decidir o que queremos pesquisar e ensinar, o mundo certamente se tornará mais pobre, menos diverso... e nós teremos ficado mais parecidos com robôs.

Aqui no Brasil, seguimos entendendo que a academia é o lugar do debate franco e aberto. Que ciência se constrói desafiando paradigmas vigentes com rigor e embasamento.

Que a investigação científica se torna mais forte a partir da crítica construtiva dos pares. Que a pesquisa engajada tem o compromisso de ajudar a resolver os problemas do mundo.

O papel da RAC nesse contexto é muito claro. Temos como missão contribuir na discussão dos dilemas da contemporaneidade, propiciando o avanço científico para atingimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Este foi um ajuste de escopo promovido por meu antecessor,

professor Marcelo Bispo (Bispo, 2024), do qual muito nos orgulhamos. Publicamos uma revista substantiva e relevante, que aplica os princípios da pesquisa engajada na promoção de um mundo melhor.

Na RAC, acreditamos que um futuro verdadeiramente inovador, sustentável, diverso e inclusivo nasce da liberdade acadêmica. Nasce do respeito às diferenças, do debate sério, da pesquisa rigorosa e engajada. É o encontro — e, às vezes, o choque — entre visões de mundo distintas que amplia nossa capacidade de enxergar além das fronteiras do que já conhecemos.

Como dizia George Bernard Shaw: *“The reasonable man adapts himself to the world; the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore all progress depends on the unreasonable man”*. Ou seja, o progresso não nasce da conformidade, mas da coragem de questionar, de imaginar e de transformar.

A arte, a história e a ciência já nos ensinaram há muito tempo: o totalitarismo e o autoritarismo não são soluções para os dilemas humanos — são armadilhas. Por isso, seria muito bom deixar para o passado tensões típicas do século XX, que se supunham superadas, para concentrar nossa energia nos debates e perguntas de pesquisa que realmente importam para a humanidade. Há questões novas demais, importantes demais, para a gente aceitar retrocessos que nos impedem de avançar no que interessa. A lista a seguir está longe de ser exaustiva, mas traz alguns exemplos de reflexões atuais que gostaria de ver na revista:

- Se já sabemos que as melhores ideias nascem do conflito entre visões diferentes, como tornar essa tensão mais produtiva?
- Como ensinar nossos alunos a lidarem com a ambiguidade e o conflito? A colaborarem em times diversos? A ‘coopetirem’ num mundo que cada vez mais exige isso deles?
- Como gerenciar as tensões entre resultados de curto e longo prazo, sabendo que, se não entregar hoje, a organização pode não sobreviver para chegar ao futuro almejado?

REFERÊNCIAS

Bispo, M. S. (2024). O que queremos publicar na Revista de Administração Contemporânea. *Revista de Administração Contemporânea*, 28(2), e240101. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2024240101>

Lee, J. H., Wood, J., & Kim, J. (2021). Tracing the trends in sustainability and social media research using topic modeling. *Sustainability*, 13, 1269. <https://doi.org/10.3390/su13031269>

• Na mesma linha, como lidar com os escopos de decisão estreitos (investidores, clientes) e amplos (sociedade), sabendo da responsabilidade da organização com todos, mas sabendo também que priorização e *trade-offs* constituem a essência da estratégia?

• Como equilibrar as tensões entre mérito e inclusão? Como ajudar as pessoas e os profissionais a se tornarem as melhores versões possíveis de si mesmos, equilibrando a vontade de evoluir com a consciência do quanto podemos e queremos contribuir?

• Como nos livrar de uma vez por todas do mito do líder super-herói, permitindo que pessoas em posição de autoridade exerçam sua humanidade e vulnerabilidade, se sabemos que o ser humano sempre necessitou de histórias e heróis inspiradores?

Não tenho respostas para estas perguntas, mas será muito gratificante ver nossos pesquisadores, professores e alunos se debruçando sobre elas — mergulhando em centenas de artigos e elaborando milhares de perguntas de pesquisa, até encontrarem aquela que faz seus olhos brilharem.

É nas tensões que residem as respostas. Os desafios adaptativos que se impõem a nós são complexos, muitas vezes difíceis de enxergar... certamente difíceis de resolver. Não têm respostas certas e absolutas, não terão soluções únicas que se apliquem a todos os casos, não serão resolvidos rapidamente, não eliminarão as tensões humanas.

Então, qual o caminho? Há esperança?

Acredito que sim. Mas, assim como em *Matrix*, a pílula vermelha não oferece uma saída fácil. Mas oferece a liberdade.

Liberdade para debater com abertura, com respeito. Liberdade para construir pontes entre perspectivas diferentes — não para que vença quem grita mais alto, mas para que possamos, juntos, ver mais longe.

É essa liberdade que queremos cultivar.

É este futuro que queremos construir.

Lindebaum, D. (2025). Hope. *Academy of Management Learning & Education*. <https://doi.org/10.5465/amle.2025.0145>

Van Bommel, H. M., Hubers, F. & Maas, K. E. H. (2024). Prominent themes and blind spots in diversity and inclusion literature: A bibliometric analysis. *Journal of Business Ethics*, 192, 487-499. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05522-w>

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

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.

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)

Editores-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)

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).

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.

Natália Rese (UFPR, Curitiba, PR, Brasil)

Orleans Silva Martins (UFPB, 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)

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, EUA)

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.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações

