



Revista de Administração Pública - RAP

ISSN: 0034-7612

deborah@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas  
Brasil

Carvalho de Vasconcelos, Flávio

Estratégias acadêmicas, interdisciplinaridade e os requisitos organizacionais da produção do  
conhecimento

Revista de Administração Pública - RAP, vol. 46, núm. 6, enero-diciembre, 2012, pp. 1429-1435

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241024817001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## **Estratégias acadêmicas, interdisciplinaridade e os requisitos organizacionais da produção do conhecimento**

## **Estrategias académicas, interdisciplinarietà y requisitos organizativos de la producción del conocimiento**

## **Academic strategies, interdisciplinarity, and organizational requirements of knowledge the production of knowledge**

Flávio Carvalho de Vasconcelos  
*Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas*  
*Diretor, Ebape/FGV*

### **Estratégias acadêmicas e a formação de uma instituição de excelência**

A Fundação Getúlio Vargas (FGV) foi fundada em 1944 com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do Brasil por meio do desenvolvimento e difusão de técnicas administrativas, notadamente no setor público. Em sintonia com esse objetivo, em 1952 foi fundada a primeira escola da FGV, a Escola Brasileira de Administração Pública (EbaP). Nascida com um compromisso de inovação e comprometida com a mudança dos padrões administrativos do setor público, a EbaP se destacou como uma fonte de pensamento original sobre os problemas brasileiros. O compromisso inicial da escola com os princípios de excelência e inovação marcou os 60 anos de sua atuação. Entre outras inovações notáveis a EbaP criou o primeiro curso de Administração Pública do Brasil e o primeiro de todos os cursos de mestrado em Administração realizados no país.

Desde o início de suas atividades a EbaP teve uma missão especificamente voltada para o desenvolvimento da administração pública. Porém esse viés público não impediu que a escola desenvolvesse competências na área de administração de empresas. Na verdade, essa dupla competência em administração pública e administração de empresas acompanhava a escola desde sua fundação. Reconhecendo esse fato a EbaP tomou a decisão histórica de mudar o nome da escola, se transformando na Ebape, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, denominação oficial mantida até os dias de hoje.

O período compreendido entre 2000 e 2010 representou uma época de profundas mudanças para a Ebape e para a FGV. Primeiramente, a FGV consolidou uma estratégia acadêmica definida na década anterior, estratégia esta que permitiu o crescimento e a independência econômica da instituição e a superação de períodos de crise econômica no cenário nacional e internacional. Também nesse período a FGV criou novas escolas no Rio de Janeiro e em São Paulo, consolidando sua atuação nas áreas de direito, economia, ciências sociais e matemática aplicada.

A estratégia acadêmica montada pela Fundação Getúlio Vargas tem características únicas e reflete a capacidade de inovação e independência dessa instituição simultaneamente tradicional e inovadora. Na grande maioria das escolas de administração e economia, seja no Brasil ou no exterior, o corpo docente permanente tem como missão principal a pesquisa e a docência em cursos de graduação, mestrado e doutorado. As atividades de educação executiva e consultoria administrativa e econômica são complementares e propositalmente limitadas, de forma que os professores tenham tempo para suas atividades prioritárias de docência e pesquisa. As atividades de educação executiva são tipicamente vistas como uma forma de suplementação salarial para os professores, sendo deste modo uma atividade secundária para um profissional cuja atividade principal é a pesquisa acadêmica e a docência nos níveis de graduação, mestrado e doutorado. Quanto às atividades de consultoria, as escolas de administração raramente se envolvem de maneira institucional nesse ramo, focando apenas as atividades de docência. Algumas exceções se formaram em torno das fundações de apoio das universidades públicas federais e estaduais, ainda que este modelo não tenha se consolidado plenamente e restem dúvidas sobre a convergência de objetivos entre as fundações e as unidades acadêmicas que lhes deram origem.

A Fundação Getúlio Vargas desenvolveu uma estratégia acadêmica que se diferencia substancialmente do modelo acima descrito. A grande inovação organizacional introduzida na FGV a partir dos anos 1990 foi a especialização da educação executiva e a constituição de um corpo docente específico para essa atividade, gerenciado por uma unidade de negócios específica (IDE — Instituto de Desenvolvimento Educacional). Desta forma foi possível fazer crescer a atividade de educação executiva de uma maneira que seria impossível caso esta continuasse sendo tratada como uma atividade secundária, geradora de renda complementar para alguns grupos de professores. Graças à decisão de criação desta atividade de educação executiva autônoma, administrada profissionalmente como uma unidade de negócios independente, a FGV pode se consolidar como líder no mercado de formação gerencial no Brasil, tanto em termos de qualidade quanto em termos do volume de serviços prestados e abrangência geográfica. Por meio do IDE a FGV desenvolve atualmente atividades educacionais em mais de 100 cidades no Brasil, sendo um elemento significativo de difusão de conhecimento e um elemento que contribui positivamente para o desenvolvimento nacional.

O segundo elemento diferenciador da estratégia acadêmica da Fundação Getúlio Vargas é a constituição de outra unidade de negócios dedicada à consultoria (FGV Projetos), também gerida profissionalmente. Ainda que intimamente ligada às escolas da FGV em termos de operacionalização do conhecimento por estas gerado, a FGV Projetos não se vê limitada ao uso de professores das escolas, podendo compor um corpo de consultores próprios, sendo

assim capaz de gerar projetos de alta relevância e complexidade, conduzidos por um corpo profissional especializado qualificado.

Neste contexto a função da Ebape, assim como a das escolas da FGV, pode ser definida de maneira mais precisa, se especializando em gerar conhecimento por meio da excelência em pesquisa acadêmica e transmitir este conhecimento por meio de cursos de graduação, mestrado e doutorado do mais alto nível de qualidade. Esta especialização da função das unidades acadêmicas da Fundação Getúlio Vargas decorre diretamente da estratégia acadêmica da instituição e abre a possibilidade de vantagens competitivas substanciais para estas unidades acadêmicas. A especialização é o que, em última instância, torna possível o atingimento de objetivos ambiciosos de internacionalização da produção acadêmica, de melhoria da qualificação do corpo docente e a colocação da Ebape, assim como outras escolas da FGV, na posição de competidores viáveis no cenário acadêmico internacional.

No caso específico da Ebape, para a execução desta tarefa ambiciosa e desafiadora duas questões essenciais devem ser compreendidas e analisadas em maior detalhe: (1) a complexidade interdisciplinar da administração e (2) os desafios organizacionais da produção de conhecimento.

## **A complexidade interdisciplinar da administração**

Embora com embasamento científico, a administração, assim como a medicina ou a engenharia, tem um caráter essencialmente aplicado. O que caracteriza a prática da administração, mais do que um corpo de conhecimento específico e bem delimitado, é a aplicação *ad hoc* de heurísticas, práticas estabelecidas a decisões tomadas em situação de incerteza e com informação incompleta. Esta necessidade de dar respostas imediatas em situações de alta complexidade faz com que a prática de administração, bem como a pesquisa acadêmica na área, use conhecimento de outras disciplinas como elementos básicos de sua estrutura. Engenharia, ciência da computação, matemática, economia, direito, ciência política, relações internacionais, sociologia, psicologia, medicina, saúde pública estão entre as disciplinas mais comumente usadas na prática da administração.

As engenharias em muitos aspectos se confundem com a administração na gestão de assuntos de alto teor tecnológico, onde as decisões de natureza administrativa se revestem de elementos técnicos que demandam conhecimentos de engenharia (civil, elétrica, química, aeronáutica, naval, metalúrgica etc.).

A ciência da computação e análise de sistemas tem uma interface particularmente ampla com a área de administração. O desenho dos fluxos de informação e as formas de obtenção, processamento e transmissão da informação têm consequências diretas sobre a administração, e a interação das duas disciplinas se revela claramente na implantação de sistemas de informação gerencial e nos sistemas de inteligência de negócios. Neste particular ressalta-se a interface da administração com as ciências contábeis no sentido de permitir o acompanhamento e controle das operações e resultados financeiros.

A matemática, especialmente a estatística e as técnicas de pesquisa operacional estão também entre as práticas mais utilizadas na área de administração. Na administração as áreas de marketing e finanças são particularmente propensas ao uso intensivo de técnicas estatísticas avançadas, enquanto a área de gestão de operações tem tradicionalmente feito uso de pesquisa operacional em maior escala.

As interações entre administração e economia estão entre as mais evidentes. A economia procura sistematizar conhecimentos sobre o funcionamento de mercados como sistemas de preços e alocação de recursos. Esses conhecimentos são de fundamental importância para as decisões administrativas. Tanto a macroeconomia quanto a microeconomia contribuem de maneira decisiva para esta interação. Os estudos de estruturas de competição (monopólios e oligopólios), custos de transação, teoria da agência, assimetria de informação, crescimento e desenvolvimento econômico estão entre as especialidades da economia de maior impacto na administração.

Igualmente evidentes são as interações entre administração e direito, onde o quadro legal em termos de direito societário, civil, administrativo e penal fornece as condições básicas na qual a prática administrativa se desenvolve. Extensões em termos de direito internacional e direito ambiental têm se tornado particularmente relevantes na evolução recente do campo da administração.

Reconhecendo a crescente influência do Estado na economia, é notável a também crescente importância na administração do conhecimento de ciência política, focando a estruturação do Estado e do governo, as formas de representação política e as dinâmicas eleitorais, não apenas no campo das políticas públicas, mas também nos mecanismos de regulação da iniciativa privada. No campo de relações internacionais são de extrema importância o entendimento dos novos modelos de estruturação política econômica dos países asiáticos (China, Índia, Coreia etc.) e europeus (notadamente as polêmicas em torno da Comunidade Europeia) e a mudança do papel dos Estados Unidos no cenário mundial. Além disso, o entendimento do funcionamento dos mercados e ambientes de negócio assume influência crescente com o avanço da globalização.

A sociologia tem também contribuições significativas para o entendimento da administração. Compreender a evolução das relações sociais, das mudanças de hábitos e valores nos vários extratos da sociedade é fundamental para a prática e para a pesquisa em administração. Da mesma forma são também importantes as análises microssociológicas fundamentadas nas relações de poder nas organizações.

As influências da psicologia na administração têm sido determinantes desde o início do desenvolvimento da teoria administrativa na década de 1920. As teorias psicológicas sobre motivação e comprometimento foram as primeiras a serem incorporadas na literatura de administração e permanecem temas de pesquisa ativos até hoje. Além destes, outros temas de inspiração psicológica têm tido bastante destaque na literatura administrativa. Em particular o avanço no entendimento dos mecanismos cognitivos e da fisiologia do cérebro humano tem contribuído para a melhor compreensão dos processos de tomada de decisão em nível individual e de pequenos grupos. Temáticas de medicina e saúde pública têm interface em relação

à saúde no trabalho, medicina ocupacional, ergonomia, prevenção de acidentes de trabalho e doenças ligadas à atividade laboral. O conhecimento em administração também encontra uma área de convergência em temáticas de administração hospitalar e na análise de políticas públicas de saúde.

Em termos gerais, como colocado anteriormente, o caráter interdisciplinar da administração, seja da administração de empresas ou da administração pública, decorre da necessidade prática da solução de problemas diversos em situações de incerteza. Nessas condições os administradores e os pesquisadores que se posicionam como produtores de conhecimento em administração se veem obrigados a tomar decisões fundamentadas em conhecimentos que transcendem as fronteiras tradicionais da administração como disciplina acadêmica, abrindo caminho para múltiplas interfaces com outras disciplinas acadêmicas.

## **Os desafios organizacionais da produção de conhecimento**

Como indicado anteriormente, a estratégia acadêmica da Fundação Getúlio Vargas reserva às suas escolas um papel criticamente importante na produção de conhecimento. Por outro lado, esse conhecimento se produz em um contexto complexo e essencialmente multidisciplinar, o que coloca desafios crescentes aos professores e pesquisadores da área. De um lado, temos uma crescente especialização e demandas cada vez mais exigentes em termos de rigor científico do trabalho de pesquisa. De outro lado, temos uma demanda igualmente clara por relevância prática desses trabalhos, que devem ser traduzidos direta ou indiretamente em formas aplicáveis de conhecimento.

Como uma escola de administração pode enfrentar estes desafios colocados pela crescente complexidade, pela interdisciplinaridade e pela demanda conjunta de rigor e relevância? A resposta está na criação de estruturas organizacionais e processos gerenciais na academia que sejam tão demandantes e dinâmicos quanto aqueles encontrados nas melhores organizações públicas e privadas. Ou seja, as escolas de administração precisam aplicar a si mesmas os princípios de teoria administrativa que preconizam.

Práticas que levam à tolerância com a improdutividade, com a baixa motivação, com a falta de colaboração e com a ausência de compromisso com os objetivos organizacionais não podem existir em uma escola que vise ser competitiva no nível mundial. Isso significa que as escolas de administração, assim como outras unidades de educação superior, devem ser regidas pelas mesmas regras de eficiência e eficácia que regem as organizações mais dinâmicas e competitivas de qualquer outro setor da economia. Apesar da aparente obviedade dessa afirmação, temos visto na prática que esta busca da eficiência e da eficácia não é observada em diversas instituições universitárias, inclusive escolas de administração.

Mas os estabelecimentos de processos administrativos visando a eficiência e a eficácia não são suficientes para que possamos chegar a um patamar internacionalmente competitivo na produção do conhecimento na área de administração. É preciso que as escolas de administração tenham estratégias bem definidas e bem implementadas. Estratégias bem definidas

requerem a definição de objetivos claros e a constituição de bases de recursos específicos para atingir esses objetivos. No caso específico da Ebape os recursos individuais mais relevantes são os seus professores, que devem estar entre os mais produtivos e respeitados do país em suas respectivas áreas de atuação, alcançando também a comunidade acadêmica internacional como interlocutores válidos. Os tempos em que apenas o nome ou o prestígio da instituição eram suficientes para validar a posição de um professor universitário já se foram. Em um universo crescentemente competitivo como o que presenciamos atualmente, a liderança intelectual tem de ser reconquistada a cada dia. Novas ideias, novos conceitos, novos métodos são necessários, indispensáveis à construção de um diálogo acadêmico que acompanhe a complexidade do mundo da prática administrativa.

No cenário acadêmico brasileiro esta competitividade crescente está cada vez mais evidente. Em 1967 a Ebap criou o primeiro curso de mestrado em Administração no Brasil, que durante cinco anos foi a única formação de pós-graduação acadêmica do país. O movimento pioneiro da Ebap foi seguido pela UFRGS e PUC-Rio em 1972, pela UFMG e UFRJ em 1973, pela Eaesp (também uma escola da FGV) em 1974 e pela USP em 1975. Em 1997, exatos 30 anos após a criação do primeiro curso de pós-graduação em administração, havia no país apenas 23 programas de pós-graduação na área de administração, incluindo administração pública e administração de empresas. De 1997 a 2007, em apenas 10 anos, foram constituídos mais 63 cursos de pós-graduação. Ou seja, a taxa de criação de novos cursos entre 1998 e 2007 foi superior a seis cursos novos por ano (um curso novo a cada dois meses em média), enquanto entre 1967 e 1997 essa mesma taxa foi cerca de 10 vezes menor, sendo inferior a 0,75 curso novo por ano. E esta forte tendência de aumento do número de competidores tende a aumentar com ainda mais cursos novos sendo criados. Em 2012 estima-se que temos mais de 120 cursos de pós-graduação na área de administração no Brasil, com um grau sempre crescente de competitividade e progressos consistentes em termos de melhoria de qualidade de ensino e pesquisa.

O padrão de pesquisa acadêmica na área de administração tem se deslocado progressivamente de uma esfera de discussão nacional para uma esfera de discussão internacional. Há apenas 10 anos muito pouco da produção acadêmica brasileira se fazia em periódicos internacionais, mas essa tendência de internacionalização vem se consolidando constantemente. No triênio 2004-07, os dados da Capes ([www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br)) reportam a publicação de 225 artigos científicos considerados internacionais pelo Qualis Capes pelos 79 programas avaliados na ocasião. No triênio 2008-10, os dados da mesma fonte indicam a produção de 736 artigos internacionais pelo conjunto de professores de 96 programas de pós-graduação na área de administração. Segundo estes dados, em apenas três anos a produção internacional da área de administração quase triplicou, o que sem dúvida é um aumento significativo. Neste último triênio a produção acadêmica internacional já responde por 10% do total de artigos publicados na área. Ainda que esta comparação seja imperfeita em função dos diferentes critérios usados nos triênios 2004-07 e 2008-10 para a classificação de produção acadêmica internacional, os significativos aumentos do número de artigos publicados não deixam dúvidas do avanço da área em direção a uma maior presença em veículos internacionais de publicação acadêmica.

O trabalho do pesquisador em administração se afigura então como cada vez mais complexo, interdisciplinar, internacionalizado e com crescentes demandas de rigor e relevância. Uma tarefa difícil, que requer não apenas profissionais qualificados, mas também estruturas administrativas e processos gerenciais cada vez mais aperfeiçoados, com tolerância cada vez menor para indivíduos com desempenho abaixo das expectativas. Um princípio administrativo conhecido há muito tempo se confirma neste caso: as organizações devem ser dinâmicas e adaptáveis, seguindo os requisitos de complexidade e dinamismo do seu ambiente. Organizações lentas, burocráticas e paralisadas por processos políticos complexos tendem a ser ultrapassadas por seus competidores quando as variáveis principais do ambiente competitivo requerem dinamismo, agilidade e rapidez de resposta. Este princípio, explicitado desde a década de 1960, continua tão válido hoje quanto na época de sua formulação.

### ***Os próximos 60 anos***

Em 2012 a Ebape/FGV comemora seus 60 anos consolidada como uma instituição de excelência nacional, entre as mais reputadas e influentes do Brasil. Seu desafio é a construção de um papel de protagonismo internacional na esfera acadêmica, inserida no modelo de excelência organizacional da Fundação Getulio Vargas. Um modelo singular que proporciona a suas unidades acadêmicas vantagens competitivas consideráveis por meio da especialização e do foco privilegiado em objetivos de excelência acadêmica, deixando para unidades especializadas da FGV outras tarefas tradicionalmente executadas nas escolas de administração e que em um contexto crescentemente competitivo desviam estas escolas de seu objetivo principal: a produção de conhecimento de natureza interdisciplinar atendendo a critérios de relevância e rigor em um cenário competitivo internacional.

A tarefa que espera a Ebape nos próximos anos é formidável. Os objetivos da escola são ambiciosos, em consonância com seu passado. As incertezas e complexidades são muitas. Uma citação do excepcional escritor argentino Jorge Luis Borges parece adequada para exprimir a magnitude deste desafio.

*Nada se edifica sobre la piedra, todo sobre la arena. Pero nuestro deber es edificar como si fuera piedra la arena...* (Jorge Luis Borges. Fragmentos de un Evangelio Apócrifo).

Flávio Carvalho de Vasconcelos é diretor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape/FGV). E-mail: flavio.vasconcelos@fgv.br.