

Do engajamento ao impacto: a trajetória da pesquisa aplicada na FGV EAESP¹

No âmbito do conhecimento em gestão e organizações, o desconforto provocado pela separação entre teoria e prática tem se manifestado com intensidade crescente. De um lado, acadêmicos têm sido criticados pelo elevado grau de abstração de suas publicações, com pouco ou nenhum esforço para apresentação de indicações para aplicações práticas. De outro lado, gestores têm enfrentado questões prementes, para as quais têm poucos modelos ou ferramentas. Diante desse contexto, permanece aberta a questão: como estabelecer um compromisso entre acadêmicos e gestores visando a desenvolver um modo de produção de conhecimento que seja ao mesmo tempo rigoroso (conduzido com cuidados metodológicos que garantam validade e, em determinados casos, generalização) e relevante (endereço e capaz de apoiar a solução de problemas significativos e importantes)?

Este texto registra o caso da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), na qual acadêmicos e gestores têm trabalhado de modo cooperativo nas últimas décadas, em centros de estudos dedicados a compreender e tratar problemas complexos. O texto foca a trajetória de alguns desses centros. O caso traz aprendizados para instituições de ensino e pesquisa interessadas em aproximar teoria e prática.

Os centros de estudos da FGV EAESP

A FGV EAESP conta com 16 Centros de Estudos, os quais realizam pesquisa aplicada:

- CEPESP – Centro de Estudos de Política e Economia do Setor Público;
- CEAPG – Centro de Estudos de Administração Pública e Governo;
- CEI – Centro de Estudos em Competitividade Internacional;
- CEF – Centro de Estudos em Finanças;
- CELOG – Centro de Excelência em Logística e *Supply Chain*;
- CEMIF – Centro de Estudos em Microfinanças e Inclusão Financeira;
- CENN – Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios;
- CEPE – Centro de Estudos em *Private Equity* e *Venture Capital*;
- CES – Centro de Estudos em Sustentabilidade;
- CEV – Centro de Excelência em Varejo;
- CIA – Centro de Tecnologia de Informação Aplicada;
- SAÚDE – Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde;
- Fórum de Inovação;
- REDES – Núcleo de Comunicação, Marketing e Redes Sociais Digitais;

¹ Caso preparado pelo pesquisador Edvalter Becker Holz, em 2018, sob supervisão de Thomaz Wood Jr., com base em entrevistas com os principais envolvidos na criação dos centros descritos e em documentos públicos.

- Instituto de Finanças; e
- NEOP – Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas.

Esses centros de estudos são formados por professores que atuam nos diversos programas da FGV EAESP. Seu foco é a produção e disseminação de conhecimento aplicado, endereçando questões de gestão consideradas relevantes no âmbito público e privado. No quadriênio 2014-2017, os centros de estudos produziram 690 artigos, livros, e capítulos de livros publicados no Brasil, e 317 artigos, livros e capítulos de livros publicados no exterior. Os centros foram também responsáveis pela realização de dezenas de eventos e um número significativo de inserções nas mídias, incluindo jornais e revistas de negócios, TV, e mídias associadas à Internet.

A instituição conta com o FGV EAESP Pesquisa, que tem o papel de apoiar e fomentar o desenvolvimento da pesquisa científica e aplicada. Em relação aos centros de pesquisa, essa área facilita a definição de estratégias (apoiando o comitê de pesquisa da FGV EAESP), a alocação de recursos, e o monitoramento de resultados e impactos.

Os centros, que são financeiramente autossustentáveis, têm grande autonomia para definirem suas próprias equipes e projetos. Entretanto, procura-se, por meio de reuniões bianuais de reflexão estratégica e avaliação, estimular a expansão de atividades, a captação de recursos, a convergência de esforços em torno de temas de grande relevância, e a disseminação do conhecimento gerado, visando aumentar o impacto social.

Perfis: Saúde, CEAPG, Fórum de Inovação, CEF e CES

São apresentados, em seguida, os perfis de cinco dos 16 centros de estudos da FGV EAESP. Estes centros foram escolhidos por estarem entre os mais antigos e por representarem a diversidade de modelos de atuação do sistema. Em cerca de três décadas de existência, o sistema cresceu de forma orgânica, autônoma e “de baixo para cima”. Os 16 centros variam significativamente em termos de tempo de existência, porte (em termos de número de professores e pesquisadores envolvidos), amplitude temática (poucos temas versus muitos temas tratados), *funding*, proximidade com pesquisa científica, modelo de organização (em termos de número de pesquisadores com alto grau de dedicação), parcerias externas (nacionais e internacionais), e grau de envolvimento com organizações e gestores.

As origens do Saúde remetem à década de 1970, quando a necessidade de profissionalização da gestão da saúde no Brasil se tornou evidente. Em 1975, profissionais do Hospital das Clínicas, da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, e da FGV EAESP criaram o Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (PROAHSA). O propósito desses profissionais, pioneiros em discutir os problemas da gestão da saúde no Brasil, era gerar conhecimento e formar profissionais em alto nível para o setor, visando promover sua qualidade. Considerado pela Fundação Kellogg um dos programas mais exitosos já financiados por ela, o PROAHSA visava essencialmente promover resultados para a sociedade, por meio da disseminação de ideias e da influência sobre a gestão da saúde no Brasil. Atualmente, o Saúde é referência para todas as atividades relacionadas à gestão em saúde promovidas pela FGV EAESP, e tem as seguintes finalidades: desenvolver projetos de alta qualidade, compartilhados com as distintas unidades da FGV na área de Planejamento e Gestão em Saúde; apoiar programas de ensino, pesquisas, assessoria e consultoria desenvolvidos

pelas diversas unidades da FGV; ser polo de atração para estudantes e pesquisadores interessados em aprimoramento e em pesquisas na área de Planejamento e Gestão de Saúde; estimular parcerias com outras instituições visando ao enriquecimento mútuo propiciando o envolvimento de profissionais externos nas atividades do Saúde. O centro atua em parceria com empresas, outros centros de pesquisa, educação e treinamento, nacionais e internacionais, na área da Saúde.

O CEAPG foi criado em 1989, como um polo aglutinador de pesquisadores envolvidos com questões de gestão pública. Sua missão é aprofundar o conhecimento sobre governança pública, com foco no desenvolvimento local e na garantia de direitos de cidadania. Sua abordagem é caracterizada por quatro diretrizes: primeiro, priorização da pesquisa de campo; segundo, produção, armazenamento, sistematização e disseminação de ideias, dados e informações; terceiro, atenção especial à inovação na ação pública; e, quarto, formação de pesquisadores e gestores capazes de contribuir para uma melhor compreensão, e consequente atuação, sobre a diversidade das realidades nacionais e o enfrentamento dos desafios da gestão pública brasileira e da superação das desigualdades. O Centro possui 18 parceiros atuantes e, ao longo da sua trajetória, trabalhou em colaboração com 51 parceiros, entre organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Os projetos desenvolvidos por este Centro são agrupados em três grandes áreas: Análise de políticas públicas locais, que envolve educação, desenvolvimento local, saúde, assistência social, gênero, segurança pública, vulnerabilidade social e territorial, meio ambiente, redução de desigualdades e cultura; articulação entre estado e sociedade, que envolve Estado, movimentos sociais e agentes privados, e também temas relacionados à transparência e ao controle social; e formação, treinamento e produção acadêmica, que envolve o registro de experiências inovadoras e a participação em redes de pesquisadores.

O Fórum de Inovação foi criado em 2000, como uma associação entre a FGV EAESP e Organizações de sucesso no Brasil que buscavam a compreensão e a prática da capacidade de inovar. O Fórum nasceu da ideia de desenvolver uma aliança entre escola e empresas, de modo que ambos estudassem juntos a questão da inovação, em um ambiente de colaboração. Sua missão é estimular e viabilizar a geração, sistematização, difusão e aplicação de conhecimentos sobre organizações inovadoras. Sua abordagem é caracterizada por três aspectos: continuidade e constância de propósitos; associação com organizações; e contribuição para a sociedade. O Centro possui seis parceiros institucionais, além da parceria com cinco organizações. Os projetos são desenvolvidos a partir de quatro eixos: geração de conhecimento por meio de pesquisas, teses, dissertações, estudos de casos, desenvolvimento de metodologias etc.; sistematização de conhecimento baseada no compartilhamento de experiências, por meio do portal do fórum de inovação; difusão de conhecimento e práticas por meio de atividades de educação e ensino, publicações, *workshops* etc.; e aplicação de conhecimento por meio de projetos de implementação de metodologias em empresas.

O CEF foi criado em 2001, visando a fomentar estabelecimento de redes de cooperação entre professores, alunos e profissionais do campo de finanças. Sua missão é difundir novos conhecimentos e práticas. Sua atuação compreende quatro tipos de atividades: primeiro, a realização de pesquisas acadêmicas e aplicadas; segundo, a divulgação de resultados de pesquisas em diferentes tipos de canais; terceiro, a promoção de encontros com diferentes atores para troca de experiências; e quarto, a elaboração de guias, *rankings* e anuários. O Centro possui cinco parceiros e os projetos desenvolvidos por ele são agrupados em três grandes áreas: mercados financeiros; finanças corporativas; e mercados emergentes.

O CES foi criado em 2003, como um espaço aberto de estudo, aprendizado, reflexão, inovação e produção de conhecimento composto por pessoas de formação multidisciplinar e comprometidas com a transformação social. Sua missão é contribuir para a implementação do desenvolvimento sustentável em suas várias dimensões, como equidade, justiça social, equilíbrio ecológico e eficiência econômica, por meio do estudo e da disseminação de conceitos e práticas. Sua atuação baseia-se no desenvolvimento de estratégias, políticas e ferramentas de gestão pública e empresarial para a sustentabilidade, no âmbito local, nacional e internacional. O Centro possui 49 parceiros e os projetos desenvolvidos estão agrupados em sete grandes áreas: gestão de recursos hídricos; clima; desenvolvimento local e cidades; finanças; formação para a sustentabilidade; gestão empresarial; e inovação e empreendedorismo.

O desenvolvimento do modelo de atuação

A trajetória dos centros de estudos da FGV EAESP pode ser vista como um processo progressivo de construção de um modelo de atuação, no qual a lógica dos acadêmicos (focados na produção de conhecimento) e a lógica dos gestores (preocupados predominantemente com a aplicabilidade) coexistem. Essa construção é resultado de cerca de três décadas de trabalho e pode ser narrada em estágios, nos quais desafios de diferentes naturezas surgiram. Para enfrentar tais desafios foi preciso um equilíbrio dinâmico entre a lógica dos acadêmicos e a lógica dos gestores. Acadêmicos e gestores travaram um jogo de forças ora orientadas mais para a produção de conhecimento, ora mais para a aplicabilidade, em circunstâncias específicas. O resultado da tensão constante foi a emergência e consolidação da capacidade dos centros de atuar na produção e transferência de conhecimento.

Estágio 1: aproximação e engajamento

A FGV EAESP sempre teve proximidade com gestores e com a prática gerencial. Entretanto, não havia um repositório capaz de preservar as ideias oriundas das interações entre professores e gestores. Isso acontecia principalmente porque os professores que atuavam mais diretamente com gestores o faziam por meio de suas próprias empresas de consultoria. Peter Spink, um dos fundadores do CEAPG, descreve esse contexto:

A escola era uma espécie de núcleo vazio. Havia muita gente orbitando em torno do nome EAESP, o que dava a ela uma certa áurea especial, de atuação intensa, mas no centro dessa órbita não havia nada, tudo era fragmentado e drenado para outros lugares. O único espaço que tínhamos para fazer as ideias se consolidarem dentro da escola era um seminário anual de planejamento. Uma vez por ano íamos todos passar um final de semana em algum lugar, para discutir ideias. Mas, exceto isso, os resultados de projetos realizados não ficavam na escola. Então era muito óbvio que precisávamos criar formas de manter as pessoas e as ideias na escola.

Para fazer frente a esse contexto, era preciso desenvolver projetos que envolvessem pesquisadores e gestores. Além disso, era necessário que esses projetos fossem perenes e que seus resultados fossem difundidos a partir da instituição. Assim, a ideia de centros de estudos começou com o intuito inicial de criar espaços articuladores para diferentes atores. Dessa forma, buscava-se legitimar a instituição como um *locus* de geração e/ou disseminação de conhecimento capaz de ajudar gestores a resolver seus problemas.

Inicialmente, essa legitimação se alicerçou na associação de acadêmicos com gestores, dada a percepção de necessidade mútua. De um lado, professores pesquisadores começaram a perceber a relevância da participação de gestores, visando dar visibilidade aos projetos que iriam realizar nos centros; e, de outro lado, gestores começaram a perceber a relevância da proximidade com professores pesquisadores, visando se inteirarem de temas ou problemas complexos. Esperava-se que presença de gestores ajudasse a legitimar os centros, no cenário nacional. Ao mesmo tempo, para gestores, a proximidade com acadêmicos era uma oportunidade de absorver conhecimento sintetizado, de forma rápida. Dada a convergência desses interesses, foram igualmente valorizadas tanto a lógica dos acadêmicos (preocupados com a produção de conhecimento), quanto a lógica dos gestores (preocupados com a aplicabilidade).

Nesse primeiro estágio, a atuação dos centros envolvia as seguintes atividades: criação de cursos de programas específicos de mestrado, até então inexistentes no Brasil (ex.: Mestrado em Administração Pública e Governo, criado pelo CEAPG); elaboração de guias (ex.: o primeiro Guia de Fundos EXAME, elaborado pelo CEF); criação de metodologias (ex.: Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE – Bovespa, desenvolvido pelo CES); geração de melhorias do serviço em saúde no Brasil, por meio da produção e disseminação de novos conhecimentos e conteúdos, da formação de profissionais em alto nível para atuação no setor, e da influência sobre a gestão da saúde com base em atividades de gestão, pesquisa e assistência técnica desempenhadas por profissionais parceiros (ex.: PROAHSA, desenvolvido em parceria entre o Saúde e o HCFMUSP); e realização de discussões visando aproximar teoria e prática (ex.: primeira plenária viabilizada pelo Fórum de Inovação para discutir inovação em empresas brasileiras).

Essas ações consolidaram o engajamento entre acadêmicos e gestores. Com isso, o primeiro estágio do desenvolvimento dos centros de estudos foi caracterizado principalmente pela seguinte conquista: a FGV EAESP deixou de ser uma entidade em torno da qual diversos atores orbitavam de modo fragmentado e se transformou em um *locus* referencial de conhecimento sobre temas emergentes.

Estágio 2: interação e debates

O segundo estágio da trajetória da pesquisa aplicada na FGV EAESP foi marcado pela consolidação e pelo crescimento dos centros, resultando na estruturação de modelos de atuação. Peter Spink descreve esse processo da seguinte forma:

Após sua criação, os centros não tiveram muita força durante bastante tempo. Muitos deles, nós os chamávamos de ‘monocentros’, porque eram formados por apenas uma pessoa. Mas, na época, a visão era de que ‘tanto faz’, porque essas aglomerações, mesmo que pequenas, nos davam alguma visibilidade. É importante lembrar que esse é um período de inflação absolutamente louco no Brasil, era quase impossível pensar estrategicamente. Então, o que os centros fizeram inicialmente foi desenvolver projetos focados em encontrar soluções para problemas.

O caráter orgânico do processo de consolidação e crescimento dos centros foi decorrência principalmente da incapacidade da estrutura acadêmica tradicional diante do desafio de

realizar pesquisa aplicada. Por exemplo, o CEAPG passou a receber solicitações de diversos municípios do Brasil; e não havia uma estrutura capaz de lidar com o fluxo de informações. Secretarias Municipais, ONGs e outros tipos de associações municipais reportavam diferentes tipos de problemas, muitos dos quais eram até então desconhecidos pelos pesquisadores. As fontes de informações não representavam populações, nem seus conteúdos constituíam estudos de caso ou unidades claras de análise, e elas tampouco se enquadravam em algum outro esquema arbitrário teórico-metodológico.

Dadas as limitações da estrutura acadêmica tradicional, a lógica dos gestores (preocupados com a aplicabilidade) foi privilegiada em detrimento da lógica dos acadêmicos (preocupados com a produção de conhecimento). Conforme explica Peter Spink:

Não havia um modelo para lidar com as informações que chegavam dos diferentes atores. Ao mesmo tempo, o debate de Thomas Kuhn estava se disseminando, Glaser e Strauss estavam se tornando conhecidos, as epistemologias clássicas estavam começando a ruir. Então, o que fizemos foi trabalhar com a confiança de que, se privilegiássemos o empírico, as especificidades, os relatos, as experiências dos gestores, depois algum tempo algum conhecimento poderia emergir.

O mesmo se deu em outros centros. Em decorrência, ao privilegiar a lógica dos gestores, os acadêmicos acabaram por criar importantes debates sobre temas então em emergência em diferentes tipos de organizações. Ana Maria Malik (fundadora do Saúde) usa uma metáfora para descrever como isso se deu em seu centro:

Naquela época dizíamos que a gestão da saúde era uma grande Torre de Babel. Porque cada um falava uma linguagem, e a cadeia de valor da saúde era um cabo-de-guerra. Então, tínhamos a clareza de que o nosso papel naquele momento era fazer 'traduções' entre o pessoal da saúde e o pessoal da administração. Assim, fomos os pioneiros em criar debates no Brasil sobre muitos dos temas que hoje são comuns, como qualidade de serviços de saúde, acreditação em organizações da saúde, segurança, parcerias público-privado etc.

Se, por um lado, privilegiar a lógica dos gestores foi fundamental para que os acadêmicos consolidassem e desenvolvessem os centros, por outro lado, isso os tornou ainda mais atrativos para os gestores, que viam nesses debates uma oportunidade para troca de experiências. Luiz Carlos Di Serio (membro fundador do Fórum de Inovação) explica como isso ocorreu nesse centro. Nesse estágio, o Fórum buscava viabilizar *clusters* inovadores, redes colaborativas de inovação e ecossistemas de inovação. Segundo Di Serio:

Um segundo estágio na existência do Fórum pode ser caracterizado como um período de busca intensa por debates. Tínhamos um olhar focado nas práticas. Deixamos um pouco de lado nossas definições e teorias de inovação e buscamos entender o que era inovação para as empresas. Então começamos a debater bastante com elas. Para nós, o objetivo era entender o que era inovação nas empresas; e para eles [gestores] o objetivo era benchmarking. Os eventos que organizávamos serviam para isso, para que empresas ficassem sabendo o que outras empresas estavam fazendo de inovador.

O estágio de estruturação e crescimento dos centros foi marcado ainda pela consolidação de modelos de atuação. Além de ser um espaço de debate e *benchmarking*, os eventos constituíam solução para lidar com o desafio do *funding*. O apoio inicial de entidades importantes, como a Fundação Kellogg e a Fundação Ford, viabilizou a criação dos primeiros centros (Saúde e CEAPG, respectivamente). Porém, estes, assim como os demais centros que estavam surgindo, precisavam atingir autonomia financeira. A realização de projetos em parceria com empresas e a organização de diferentes tipos de eventos de relevância nacional predominaram como fontes alternativas. William Eid Junior, (fundador do CEF) descreve o processo:

Uma vez que viramos referência, começamos a ter muita presença na imprensa e, em decorrência, presença constante em grandes organizações. A troca de ideias que gerávamos passou a ser algo essencial para as empresas da área. Começamos a ser requisitados para discutir problemas e assim começamos a obter patrocínios. Assim, conseguimos colocar mais gente para trabalhar no centro, dar bolsas para alunos fazerem pesquisas etc.

Todas essas ações consolidaram a interação entre acadêmicos e gestores. Dessa forma, o segundo estágio do desenvolvimento da pesquisa aplicada na FGV EAESP foi caracterizado principalmente pela seguinte conquista: os centros evoluíram de *loci* aglutinadores de diferentes atores e se tornaram espaços geradores de debates inéditos sobre problemas complexos, bem como de *benchmarking* para gestores, com um modelo de atuação consolidado.

Estágio 3: reflexão e impacto

O terceiro estágio da trajetória da pesquisa aplicada na FGV EAESP foi marcado pela elaboração de reflexões sobre práticas. De fato, os gestores passaram a demandar que os acadêmicos elaborassem reflexões sobre os problemas e práticas em debate, e que apresentasse caminhos e soluções. Em seguida, essas reflexões poderiam ser disseminadas, com adaptações, a diferentes contextos. Por outro lado, essas demandas conviviam, na academia, com outras, orientadas por práticas e costumes acadêmicos. Peter Spink explica o contexto:

A maioria dos acadêmicos estavam preocupados com estudos estatísticos sobre aspectos macro, visando a generalizações. Nós estávamos preocupados com o problema do município X, que queria criar uma biblioteca na zona rural e não sabia como operacionalizar isso. Quem disse que generalização precisava ser um critério para entender esse tipo de problema e gerar conhecimento sobre ele? O importante era desenvolver um tipo de conhecimento que pudesse ser adaptado por outros municípios e que os ajudasse a resolver seus problemas peculiares. Em congressos, nos perguntavam: ‘mas como você vai validar a escala?’. Nossa resposta era: ‘escala é uma coisa, ajudar os municípios a resolverem seus problemas sozinhos é outra coisa’.

Assim, a partir das interações com os gestores, os pesquisadores elaboravam reflexões sobre práticas adotadas para lidar com problemas reais. Para que chegassem a diferentes contextos, essas reflexões eram registradas em documentos ou livros contendo casos,

relatos de experiências, histórias ou mesmo transcrições integrais de debates. Mário Monzoni (coordenador do CES), enfatiza a relevância desse processo:

Sentar com diferentes atores para conversar é fácil. Mas, mais do que isso, é preciso desenvolver a capacidade para sistematizar o que foi debatido. É preciso acolher, ser transparente, desenvolver a escuta, estabelecer uma relação horizontal, estar aberto a críticas. Sem isso, você não consegue fazer a devolutiva. E devolver é fundamental. É preciso ter processos de devolutivas por meio dos quais fique claro, para os diferentes atores, que aquela reflexão foi elaborada a partir do debate colaborativo, e que a devolutiva é um processo de aprendizagem social.

Em seguida, estes documentos ou livros eram distribuídos nacionalmente e internacionalmente, por meio de envio físico, realização de encontros e, posteriormente, por meio da *Internet*. Além disso, os centros passaram a desenvolver relacionamentos com mídias de massa, como jornais e revistas, que se tornaram um importante veículo de divulgação do conhecimento produzido.

Estabelecido o processo de sistematização e disseminação de reflexões sobre práticas em adoção diante de problemas complexos, o terceiro estágio do desenvolvimento da pesquisa aplicada na FGV EAESP foi caracterizado principalmente pela seguinte conquista: os centros evoluíram de espaços geradores de debates e *benchmarking* e se tornaram espaços de sistematização de conhecimento supostamente aplicável a diferentes contextos.

Desafios atuais

O terceiro estágio da trajetória da pesquisa aplicada na EAESP – reflexão e impacto – foi marcado por dois desafios. Primeiro, exigências de *compliance* fizeram com que crescesse consideravelmente a carga de trabalho burocrático e criaram barreiras à realização, chegando, em alguns casos, a inviabilizar projetos. Segundo, o aumento da demanda por atividades administrativas, combinada com a atividade docente e a pressão por publicações, contribuíram para reduzir a capacidade de dedicação dos professores aos centros. Com isso, alguns gestores passaram a se afastar dos centros, deixando de ver nas parcerias uma possibilidade de apoio ágil para tratar problemas complexos.

Os centros perceberam esses e outros desafios. No CEF, as tensões dizem respeito à incompatibilidade entre o *timing* dos gestores e o *timing* dos procedimentos burocráticos relativos aos contratos. Segundo William Eid Junior:

Nós não temos nenhum problema para conseguir parceiros para realizar projetos. Porém, só vale a pena fechar parcerias com projetos grandes. Se temos uma demanda de projeto menor, que costuma ser para o curto prazo, não vale a pena porque o tempo de trâmite contratual será, com certeza, maior do que o tempo dentro do qual o parceiro espera que ajudemos a resolver o problema.

Mário Monzoni, do CES, corrobora a posição do coordenador de William Eid Junior:

É claro que há a necessidade de compliance, mas atualmente os processos por meio dos quais os recursos são geridos são burocráticos na percepção dos

parceiros, porque têm comido muito o nosso tempo de resposta. Isso tem desestimulado algumas parcerias.

No CEAPG, Peter Spink considera como maior desafio as demandas por pesquisa aplicada e por publicações em periódicos internacionais de alto nível:

Se querem que façamos este tipo de trabalho, precisam estar dispostos a pagar o preço. A escola como um todo precisa ter pesquisadores dedicados à publicação em journals indexados e pesquisadores dedicados à pesquisa aplicada. São modelos de trabalho diferentes. Dialogar com a comunidade científica por meio de bons journals é uma coisa; preocupar-se com resolver problemas reais da sociedade é outra. Se passam a exigir que um mesmo pesquisador adote ambas as formas de trabalho, acabou, é o fim dos centros. Se você precisar produzir um bom artigo para um bom journal a cada ano, você não terá tempo de fazer pesquisa aplicada. E, quanto mais complexa a pesquisa aplicada, mais tempo ela leva para ser desenvolvida numa lógica de colaboração com diferentes atores. E, principalmente, no âmbito acadêmico, o atual sistema de avaliação perdeu os rumos deste tipo de julgamento. Ele se esqueceu da finalidade do conhecimento e passou a focar apenas nos meios.

No Saúde, os desafios sentidos dizem respeito principalmente a manter os atores engajados na produção de conhecimento, além da participação em debates e cursos. Segundo Ana Maria Malik:

O risco é a área da saúde se tornar uma terra de ninguém, porque todo mundo gosta de dar suas opiniões e expor suas formas de atuar, mas não está disposto a modificá-las. Há filas de profissionais dispostos a dar palestras e cursos nos eventos e programas do Centro, mas lidar com as complexidades de gerar conhecimento e modificar formas de agir é algo que poucos estão dispostos a fazer.

No Fórum de Inovação, o desafio é parecido: manter os atores engajados para a produção de conhecimento no longo prazo, para além dos interesses de *benchmarking* em eventos, que tendem a gerar uma percepção de autossuficiência para lidar com os problemas. Para Luiz Carlos Di Serio:

Uma coisa é falar de inovação. Outra coisa é gerar conhecimento aplicado e implementar processos que resultem em inovação. Hoje, com cerca de 10 anos de debates, há a percepção de que todos entendem de inovação, e por incrível que pareça o tema caiu no descrédito. Então, gera-se muito debate, mas pouca aplicação. Então, gerar e aplicar conhecimento sobre inovação torna-se algo muito difícil.

Comentários finais

A análise da trajetória de cinco dos 16 centros de estudos da FGV EAESP revela um caminho particular de criação e consolidação de um modelo de atuação baseado na aproximação entre acadêmicos e gestores.

Os centros surgiram e cresceram norteados pela premissa do engajamento e pela busca da relevância. Sua expansão foi orgânica, alavancada por demandas e oportunidades externas que foram surgindo na interação com o meio. Sua atuação fundamentou-se principalmente em projetos, debates e eventos. Pode-se afirmar que a matéria prima sempre foi o conhecimento de base empírica.

Entretanto, a ocorrência de projetos de pesquisa aplicada não foi dominante, embora tenha sido marcante, na trajetória. Pode-se especular que os centros priorizaram o engajamento em detrimento da pesquisa, o impacto em detrimento das publicações. Pesquisas e publicações ocorreram, porém não foram hegemônicas no sistema.

Após três décadas, o principal desafio que se coloca é como expandir o sistema, aumentando seu potencial de impacto social. A continuidade (orgânica) do sistema leva à preservação do modelo de atuação, que privilegia engajamento e oportunidades ditadas pela interação direta entre acadêmicos e gestores. Uma rota alternativa é fomentar iniciativas orientadas por uma postura mais estratégica (e menos oportunista) em relação à definição de grandes temas, e uma abordagem mais diretamente baseada em pesquisa aplicada, em detrimento daquela mais baseada em “encontros” (entre acadêmicos e gestores).

A história levou os centros de estudos da FGV EAESP a constituírem um sistema único, com grande potencial de impacto sobre as organizações privadas, públicas e sociais. O futuro do sistema dependerá de decisões a serem tomadas e da coevolução do sistema e seu ambiente, mais especificamente, de cada centro e respectivos ambientes. Três cenários são possíveis: primeiro, a continuidade da ênfase histórica em engajamento; segundo, uma migração incremental para maior ênfase em pesquisa aplicada; e terceiro, uma migração mais substantiva para maior ênfase em pesquisa aplicada, aliada a uma aproximação com pesquisa acadêmica.

Considerando o impacto social como prioridade, o primeiro e o segundo cenários mostram-se como mais desejáveis. O primeiro cenário corresponde à tendência natural dos centros. O segundo cenário corresponde a uma solução de compromisso entre a tendência natural dos centros e a possibilidade de explorar oportunidades relacionadas ao modo de geração de conhecimento. O terceiro cenário representa um ideal de aproximação entre pesquisa acadêmica e pesquisa aplicada, rigor e relevância. Porém, pode também gerar riscos, uma vez que demandaria dos professores dos centros realocação de seu tempo, podendo eventualmente resultar em redução da dedicação a atividades – debates, eventos etc. – que geram grande impacto social.

Deve-se, adicionalmente, considerar a diversidade existente entre os centros, descrita anteriormente. Dessa forma, embora um cenário talvez se mostre dominante, provavelmente ele não será homogeneamente válido para todos os centros. Como cada centro situa-se em um contexto e um estágio de evolução diferentes, poderá aproximar-se de um cenário distinto ou, eventualmente, gerar cenários diferentes daqueles aqui apresentados.