

# PERSPECTIVAS

Artigo convidado

Versão original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180108>

## O PAPEL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA PERSPECTIVA DA RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA: O ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS DOS *STAKEHOLDERS*

### INTRODUÇÃO

Há tempos tem-se ensinado aos nossos alunos, já na graduação, que a continuidade de uma organização depende da relevância percebida por seus *stakeholders* (Freeman & Reed, 1983). Contudo a frase proferida por uma das mais relevantes autoras na área de Administração no Brasil, há cerca de 20 anos – quando, ainda recém-chegado na vida acadêmica, manifestei minha frustração com as imperfeições que identificava na gestão da Escola –, nunca deixou de ecoar na minha mente: “Somos famosos por ensinar Administração, não por administrar”. Infelizmente entendi que aquela frase não era uma crítica, mas uma constatação.

A visão apresentada neste texto parte da motivação decorrente daquela frase. Necessário ressaltar que, naturalmente, trata-se de uma visão parcial e, também, devido à necessidade de concisão, superficial em relação àquilo que é merecedor de uma discussão mais profunda nos fóruns que afetam a gestão dos Programas de Pós-Graduação em Administração brasileiros.

Inicialmente serão realizadas a nomeação dos mais relevantes *stakeholders* e a identificação, sujeita a posterior confirmação ou não, de seus interesses mais prementes. Em seguida, utilizando-se o Relatório de Avaliação 2013-2016 – Quadriênio 2017, da Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (CAPES, 2017), e focando apenas nos programas acadêmicos, é feita uma análise dos resultados obtidos nos principais quesitos de avaliação, que, no entendimento do autor, relacionam-se de forma mais direta aos interesses dos *stakeholders* identificados.

### IDENTIFICAÇÃO DOS GRUPOS DE *STAKEHOLDERS*

Nesta seção identificam-se os seis principais grupos de *stakeholders* afetados pelos Programas, seus pontos de interesse, forças de atração e aportes ao seu desempenho. A Tabela 1 resume esse conteúdo.

#### Corpo discente

O primeiro grupo de indivíduos interessados no desempenho dos Programas pode ser localizado no corpo discente e subdividido em duas categorias: atual e egresso. Este grupo investe(iu) montantes

**VICENTE FERREIRA**

[vicente@coppead.ufrj.br](mailto:vicente@coppead.ufrj.br)

ORCID: 0000-0002-6128-7186

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

significativos de recursos, financeiros e não financeiros, na expectativa de que os conhecimentos adquiridos em decorrência de seu engajamento lhe sejam proveitosos. O que pode se realizar tanto pela qualidade objetiva dos conhecimentos e habilidades adquiridos em decorrência de sua participação no Programa, quanto pela reputação que passam a usufruir como egressos. Desse modo, um corpo discente de alta qualidade, atraído pela boa reputação, ao se tornar egresso, reforça-a na medida em que sua contribuição para a sociedade é computada, em parte, como decorrência de sua passagem no Programa. Além disso, este grupo contribui, ainda, com sua capacidade de trabalho e dedicação e, com isso, para a atração de parceiros institucionais e um corpo docente mais motivado.

## Organizações

O segundo grupo que se pode destacar é aquele formado pelas organizações que usufruem tanto da capacitação adquirida pelos egressos que desenvolveram suas carreiras em seus quadros, quanto dos conhecimentos relevantes gerados pelas pesquisas desenvolvidas. Este grupo contribui para o Programa de distintas formas: a primeira e mais comum se dá pelo acesso à realização de pesquisas pelos participantes do Programa; a segunda, não raro, pelo aporte de recursos que viabilizam tais atividades de pesquisa, seja pelo financiamento de projetos de pesquisa, seja pela alocação de bolsas que estimulam a participação de docentes e discentes em pesquisas consideradas relevantes na ótica das organizações.

Entre esses dois grupos, já se pode estabelecer uma sinergia mediada pela reputação do Programa, pois, se, por um lado, o corpo discente busca com o título de pós-graduado reduzir os riscos considerados pelas organizações no processo de contratação, por outro, estas esperam que o desempenho do egresso no exercício de suas atividades seja compatível com as expectativas geradas pela referida reputação do Programa.

Discutir as diversas variáveis envolvidas no processo de construção de reputação passa demasiado longe do objetivo deste texto; contudo o seu adequado gerenciamento já se mostra relevante no atendimento dos objetivos desses dois primeiros grupos de *stakeholders*. Assim, um perfil de egresso bem definido e a geração de conhecimentos relevantes para as organizações tornam-se objetivos prementes.

## Corpo social docente e técnico administrativo

Um terceiro grupo de interesse é composto por aqueles que, de forma mais permanente, colaboram com os Programas: seu corpo social docente e técnico administrativo. É por meio deste

grupo que os Programas são capazes de desempenhar a parte mais visível de suas missões, ou seja, o ensino, a pesquisa e a extensão. Ele se enquadra em todos os aspectos amplamente conhecidos da Gestão de Pessoas, e identificar suas ambições e interesses de modo a atendê-los adequadamente é condição essencial para que uma organização desempenhe seu papel social.

Nesse aspecto, em que pesem as naturais diferenças entre os perfis dos dois grupos, as congruências são claras. Na condição de trabalhador, desejam que seu desempenho seja reconhecido dentro e fora do Programa e, também, que seu cotidiano tenha relevância social. Neste último aspecto, as instituições de ensino, por sua natureza, têm uma vantagem significativa sobre as demais, pois, sua missão é, inquestionavelmente, levar o bem para a sociedade. Os docentes, além de desejarem condições adequadas para realizar suas pesquisas, buscam impactar positivamente a vida de seus discentes e orientá-los para que desenvolvam o melhor de si mesmos. Além disso, ter acesso a um corpo discente com a necessária dedicação e preparo para construir uma pesquisa relevante impacta positivamente na satisfação do docente com o Programa em que atua.

Docentes de alta qualidade são desejados por todos os Programas, mas como os atrair é um desafio constante. Novamente aqui parece que a reputação desempenha um papel bastante decisivo e sinérgico aos interesses dos dois primeiros grupos, pois é decisiva na escolha do potencial candidato ao corpo docente, posto que, ao gerar expectativas, permite a atração de candidatos dentro do perfil desejado.

Especificamente sobre o corpo técnico administrativo, um alerta: nunca esquecer que, sem o adequado suporte administrativo, o melhor corpo docente do mundo terá um mau desempenho. Embora ensino, pesquisa e extensão tenham, usualmente, docentes e discentes como protagonistas, não se viabilizam sem suporte administrativo. Por isso, estar atento aos interesses desse subgrupo de colaboradores é tarefa institucional dos Programas. Cuidar da atratividade do Programa para quadros administrativos de grande potencial, treiná-los e reconhecer adequadamente seu desempenho são tarefas de grande complexidade e, portanto, demandam dedicação constante.

## Entidades avaliadoras

O quarto grupo de interesse é composto pelas entidades que se ocupam em contribuir, por processos diferentes, para a melhoria de seu desempenho, avaliando-o e indicando oportunidades de melhoria, tais como: Coordenação de Aperfeiçoamento de

Pessoal de Nível Superior (CAPES), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), European Foundation for Management Development (EFMD), Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), Association of MBAs (AMBA) etc. Este grupo desempenha importante papel, uma vez que, ao contribuir para a construção da reputação que irá influenciar os três primeiros grupos citados, atesta o grau de qualidade na forma e dimensões em que a mensuram.

O atendimento aos padrões de avaliação não pode ser entendido como um fim, mas sim como um meio de atender aos interesses dos demais *stakeholders*. Observe-se que, explicitamente ou não, aquelas instituições pautam sua relevância pela capacidade de melhorar o desempenho dos Programas por elas avaliados. Nesse sentido, baseadas em um corpo técnico de grande valor, oferecem uma ajuda inestimável aos processos de melhoria contínua que todos perseguem. Além disso, essas instituições propiciam uma visão não endógena sobre o desempenho dos Programas, o que gera o necessário desconforto para que se evitem a acomodação e a autoindulgência.

## Outros programas de pós-graduação em Administração

Os demais Programas de Pós-Graduação também formam um grupo de interesse que merece atenção. Na qualidade de pares e tendo grande similaridade de interesses, os participantes deste grupo são capazes de oferecer um número significativo de oportunidades de sinergia por meio do compartilhamento de recursos escassos. Tal compartilhamento também está alinhado

aos interesses da sociedade, que será beneficiada com uma maior qualidade dos resultados obtidos e uma maior efetividade. Ademais, um conjunto de alianças entre os Programas levará, por meio da troca de experiências e natural aprendizado, a uma evolução constante dos padrões de qualidade com que cumprem sua missão.

O número de acordos de cooperação aponta para Programas voltados, com maior ou menor cuidado, ao seu ambiente próximo. Sinergias devem ser exploradas em todo o seu potencial. É importante que os Programas demonstrem mais uma visão recíproca de parceria do que de competitividade, tendo como base o fato de que o sucesso de todos depende do sucesso de cada um.

## A sociedade

Ainda como grupo de interesse deve constar a sociedade como um todo. Aqui entra em perspectiva o impacto social que os Programas são capazes de gerar. Apesar de ainda não se ter uma metodologia consolidada de medição dessa dimensão, seria natural esperar alguma atenção dos Programas a respeito desse quesito. Afinal, sua legitimidade e, portanto, sua sustentabilidade depende do quão são capazes de contribuir para a melhoria do bem-estar. A percepção que a sociedade tiver da capacidade do Programa em contribuir para sua evolução alimentará positivamente a sua reputação e garantirá sua existência em um ambiente competitivo.

A Tabela 1 resume a identificação dos principais *stakeholders*, seu foco, o que os atrai, contribuições e relacionamentos.

Tabela 1. Stakeholders, força de atração e contribuições

Grupo	Foco do interesse	Força de atração	Contribuições relevantes
Discentes	Conhecimentos e carreira	Reputação	Reputação, pesquisa
Organizações	Colaboradores e conhecimento	Reputação e perfil de egressos	Reputação, financiamento e campo para pesquisa
Corpo social	Condições de trabalho	Reputação e disponibilidade de recursos	Conhecimento gerado e suporte administrativo
Entidades Avaliadoras	Qualidade	Regulatória ou voluntária	Reputação e aconselhamento
Demais programas	Sinergias	Possibilidades de compartilhar recursos	Efetividade
Sociedade	Impacto social	Relevância	Reputação

## ANÁLISE DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO 2013-2016

O objetivo nesta seção é relacionar a percepção da área, por meio de seu relatório de avaliação, com o desempenho dos seus Programas no que se refere ao atendimento dos interesses dos *stakeholders* identificados.

Para isso foram selecionados os quesitos que mais se relacionam com aqueles interesses e observados os conceitos concedidos, obtendo-se, assim, uma visão agregada do desempenho percebido.

### Considerações gerais

A forma como os dados são apresentados no relatório que se analisa não permite a separação imediata entre o desempenho dos programas de administração de empresas e de administração pública. Em virtude disso, algumas análises relatadas nesta seção podem apresentar alguma distorção. Contudo, é plausível que isso não afete significativamente os *insights* obtidos.

### Das propostas dos programas

O que mais chama a atenção na análise dos conceitos obtidos pelos programas avaliados é que, embora 60% deles tenham alcançado conceito MB, apenas 47%, no total, alcançaram esta nota no que se refere ao item 1.1, que trata, em uma livre interpretação, da qualidade do conteúdo entregue ao corpo discente.

Em relação ao item 1.2, cujo foco é o processo de melhoria contínua na atração de discentes e na melhoria do impacto social gerado pelos egressos, o percentual de MB cai para 40%. Assim, em cada um destes itens – que somados representam 80% do peso daquilo que é avaliado na proposta do programa –, menos da metade dos programas avaliados conseguiu a nota MB.

Isso demonstra que existe um amplo espaço para melhoria no desempenho em quesitos que afetam diretamente os discentes (atuais e egressos), as organizações e a sociedade.

### Do corpo docente

Neste quesito, 76% dos programas avaliados alcançaram a nota máxima. Quando se observa o detalhamento dos subitens, no 1.1, que trata do nível de formação e diversidade, o percentual de notas MB atinge 83%. No 2.2, que trata da avaliação da dependência do programa de docentes não pertencentes ao núcleo permanente, 91% obtiveram nota máxima. Em

contrapartida, ao se avaliar o envolvimento (medido pela carga horária) dos docentes permanentes, bem como sua capacidade na obtenção de financiamentos de pesquisa externos ao programa, o percentual de notas máximas cai para 45%. Os dois outros pontos de avaliação relacionados ao corpo docente, participação na graduação e participação em eventos alinhados com sua área de atuação, também apresentam excelente desempenho, com 72% para o primeiro e um valor não declarado para o segundo, mas que aponta para a quase totalidade de atendimento do parâmetro estabelecido para a nota máxima.

Sem dúvida, o ponto de maior atenção diz respeito ao item que contém variável de difícil controle – em especial, em tempos de escassez de recursos governamentais em razão de crise econômica –, que é a obtenção de financiamento para pesquisa. Contudo desperta também um alerta para uma investigação mais pormenorizada sobre o acesso a financiamentos privados, naturalmente ligados à percepção dos entes privados quanto à relevância e aplicabilidade das pesquisas desenvolvidas.

### Corpo discente, teses e dissertações

Também neste ponto a nota máxima foi obtida por grande parcela dos programas avaliados (63%). Os dois itens em que o percentual de notas máximas não atingiu 50% foram aqueles referentes à distribuição das orientações entre os membros do núcleo permanente de docentes e à participação de discentes em eventos da área. Sobre o primeiro deles, o autor não conseguiu estabelecer uma relação clara entre os interesses dos *stakeholders* e a medição proposta. De fato, aparentemente, a perseguição desta métrica poderá levar a uma significativa redução da liberdade dos alunos em escolher, como orientador, o docente cuja linha de pesquisa esteja mais bem alinhada com seus interesses e motivações pessoais. Por isso, um menor percentual de notas máximas não parece relevante; ao contrário, talvez seja desejado para o grau de satisfação dos discentes e seus consequentes impactos.

Sobre a participação de discentes em eventos da área, embora mais uma vez a situação econômica do País tenha influência relevante, um percentual menor de notas máximas pode apontar para a necessidade de estruturação de eventos de menor custo, de modo que se busque contornar esse tipo de restrição.

### Produção intelectual

Este foi o item com o menor percentual de notas MB (37%). O resultado menos positivo ocorreu na avaliação da relevância

da produção acadêmica, tendo apenas 24% dos programas avaliados atingido a nota máxima – embora este resultado deva ser consequência da distribuição dos conceitos por quartis no segundo indicador. Ressalte-se que só não foi pior em virtude dos outros dois aspectos da medição: a distribuição da produção pelo NDP, com 54% de notas máximas, e as demais produções, com 56% de nota máxima.

Tais resultados chamam atenção, pois dizem respeito à qualidade do conhecimento gerado pelas pesquisas desenvolvidas, o que se relaciona ao primeiro item da avaliação das propostas (qualidade do conteúdo entregue aos discentes), bem como às questões relacionadas com a atração de financiamentos não governamentais para pesquisa.

Embora possa ter ocorrido um significativo aumento no volume global da produção intelectual, é importante que se avance mais intensamente no nível de rigor científico das publicações.

## Inserção social

Sobre este aspecto da avaliação, o primeiro ponto de destaque é que, no geral, apresentou o penúltimo menor índice de nota máxima, com 55%, superando apenas o aspecto da produção intelectual. Também é interessante observar que o ponto mais positivo foi o grau de transparência dado à atuação do programa (71% de nota MB); enquanto nos dois outros pontos (impacto e integração), 50% dos programas avaliados obtiveram a nota máxima.

Diante disso, pode haver indicação de que existe um excelente espaço para melhoria no atendimento dos interesses de dois grupos de *stakeholders* relevantes: os demais Programas e a sociedade em seu todo. Este é um espaço que, para ser mais bem ocupado, depende menos da disponibilidade de recursos financeiros. Em especial no que se refere aos demais Programas, a cooperação age positivamente na disponibilidade de recursos, uma vez que sua consequência imediata é uma maior eficiência em sua alocação.

## PRINCIPAIS PONTOS DECORRENTES DA ANÁLISE

A pesquisa e posterior análise relatada neste texto despertaram no autor alguns pontos de aprendizado considerados mais relevantes em relação à contribuição que se espera trazer para o desenvolvimento dos Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil. Nesta última seção, eles são destacados e comentados brevemente.

O primeiro ponto decorreu da observação sobre o quanto a reputação afeta as relações dos Programas com seus *stakeholders*. O que se estabelece com os interessados pode ser facilmente classificado como prestação de serviços; assim, a reputação construída torna-se relevante nesse processo. Por sua importância no processo de atração de discentes, organizações e corpo social, torna-se fundamental para o desenvolvimento de sua missão e exige profunda atenção e cuidado em sua construção.

Assim, sua adequada gestão é um fator crítico para o sucesso dos Programas. Daí a necessidade de especial cuidado com todas as variáveis gerenciáveis associadas a ela, com foco na construção de perfis de egressos bem definidos e alinhados com as expectativas das organizações que os contratam. Além disso, a relevância das pesquisas realizadas atua de forma positiva no relacionamento com toda a sociedade e contribui para reforçar laços com potenciais organizações financiadoras.

Contudo, observando-se o relatório referente à avaliação 2013-2016, os pontos que mais podem afetar a construção da reputação (qualidade do conteúdo entregue, relevância da produção científica e impacto social) apresentaram uma avaliação menos positiva.

Nesse caso, existe uma clara oportunidade de melhoria para os Programas em relação a esses aspectos, que deve ser endereçada o quanto antes.

O segundo ponto de aprendizado diz respeito à existência de oportunidades de avanços significativos no grau de integração entre os Programas. Historicamente, a dimensão continental do País pode ter afetado negativamente esse processo. Contudo, em especial pelas restrições financeiras presentes no financiamento à pós-graduação no Brasil, avançar nessa área poderá fazer muita diferença no desempenho futuro dos Programas.

O objetivo neste texto foi contribuir, ainda que minimamente, para fomentar o debate sobre o papel dos Programas nos quais os profissionais da área de Administração se inserem. Contribuições e críticas a esta abordagem, caso surjam, serão boa medida do quanto este objetivo foi atingido.

## REFERÊNCIAS

- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2017). *Relatório de avaliação 2013-2016 – quadriênio 2017*. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyYGF2YWxpYWNhby1xdWFKcmllbmFsfGd4OjExZmJlMmliX2JkZjgyZjc>
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. doi:10.2307/41165018