



## EDITORIAL

**Janete Lara de Oliveira**  
janetelara@face.ufmg.br  
UFMG

## EDITORIAL

Poucas questões despertaram tanta polêmica na comunidade acadêmica brasileira nos últimos anos quanto a sistemática de avaliação da pós-graduação desenvolvida e implementada pela CAPES. Debates consistentes e discussões apaixonadas têm sido travados nesses quase dez anos de implementação do embrião do sistema.

A nosso ver, o debate se perde, muitas vezes, pela grande mistura de níveis que envolve. Tal como nos recomenda os manuais de metodologia, uma das decisões mais importantes de uma pesquisa consiste em estabelecer o nível de análise em que se pretende realizar o trabalho. Também nesse debate parece-nos essencial distinguir alguns desses níveis, para que o debate seja empreendido de forma mais promissora do que simplesmente posicionar-se contra ou a favor da atual sistemática de avaliação.

Sabemos todos que a produção brasileira é praticamente ignorada pela comunidade internacional e, de forma mais geral, considerada periférica e desconhecida - por mais dolorosa que nos seja ouvir tal afirmativa. Razões históricas, geopolíticas, econômicas, sociais, culturais e outras tantas podem ser discutidas para explicar essa realidade. Não iremos aqui nos deter nessa questão, muito ampla, mas interessa-nos salientar que ela constitui o ponto de partida das autoridades brasileiras e o desafio maior ao qual se propõe a responder a CAPES: inserir a produção científica brasileira no cenário internacional. Esse constituiria o nível **institucional** da questão, sobre o qual a comunidade acadêmica tem uma limitada possibilidade de atuação. Relativamente a esse nível, surgem inúmeras questões epistemológicas sobre o que significa produzir ciência, para quem e para quem; igualmente pode-se questionar se aceitar os parâmetros de qualidade internacionais não significa nos rendermos inexoravelmente a padrões que não refletem nossos anseios, nossa cultura e nossas especificidades culturais. São todas questões relevantes, que encerram profundas convicções paradigmáticas, crenças e valores individuais.

No que poderíamos considerar o nível **estrutural** da análise, encontram-se as decisões da própria CAPES, no sentido de criar, implantar e institucionalizar as práticas que viabilizarão o objetivo de inserção da produção brasileira no cenário internacional. Nesse sentido, desde 2001, vem sendo construído o sistema de avaliação da pós-graduação brasileira, sobre alguns pilares presentes no discurso da agência (que não estamos aqui afirmando que são sempre constatados na prática): objetividade (avaliação mensurável e quantitativa); participação (por meio dos representantes de área na definição de critérios); transparência (documentos de área que definem a priori os critérios que serão utilizados no triênio em avaliação); equidade (critérios iguais para todos); acesso aos resultados e legalidade (possibilidade de questionar e solicitar revisão nos resultados obtidos), dentre outros.

Os resultados obtidos nos três triênios em que a avaliação foi realizada não é desprezível, e vamos nos referir aqui apenas à área de administração. A produção da área aumentou consideravelmente; o número de periódicos qualificados, ainda que insuficiente para dar vazão à produção (especialmente os periódicos que compõem os estratos superiores do Qualis), também cresceu muito; as notas conferidas pela CAPES aos programas de pós-graduação constituem hoje uma referência importante para reconhecimento acadêmico dos programas; o sistema brasileiro de pós-graduação é reconhecido internacionalmente e quem tem contato com nossos vizinhos latinos sabe que estamos anos à frente deles. Barreiras de entrada foram estabelecidas para projetos que não atendem aos requisitos de qualidade do

sistema e a referência do conceito obtido pelo programa no triênio anterior incorpora novos desafios, seja no sentido de mantê-lo, seja para melhorá-lo. O aumento no número de programas de pós-graduação em administração cresceu significativamente e, de forma geral, pode-se dizer que vem atendendo à demanda de pessoal qualificado na área, ainda que em nível de doutorado e de programas profissionalizantes haja muito a ser feito.

Tudo são flores, então, e estamos no caminho certo? Bem, nem tanto... No terceiro nível de análise do nosso problema está o **operacional**, onde estamos nós, professores, coordenadores e alunos dos programas de pós-graduação. Somos o chão de fábrica do sistema, a quem cabe fazer o dever de casa. São várias as tarefas e grande parte delas precisa ser planejada e executada criteriosamente, com resultados lentos e difíceis. Uma delas, entretanto, constitui o grande desafio dos programas: produzir e disseminar adequadamente conhecimento qualificado. Essa frase, aparentemente simples e curta, encerra uma enorme complexidade. Produzir conhecimento qualificado implica ter pessoas com formação e treinamento adequados; buscar recursos (particularmente o de agências de fomento à pesquisa); criar um ambiente de cooperação interna e externa, vinculado a comunidades nacionais e internacionais de pesquisa e, principalmente, dispor de pessoas motivadas, determinadas e dispostas a assumir trabalho, muito trabalho. Disseminar esse conhecimento constitui a segunda parte do processo e significa buscar os periódicos adequados para cada tipo de produção; investir um enorme tempo na produção dos artigos a serem submetidos; ter paciência para aguardar processos de submissão que chegam a se alongar por intermináveis dois a três anos: ser dotado de grande humildade acadêmica para aceitar críticas e solicitações de melhoria, com as quais nem sempre concordamos, e estar disposto a recomeçar, sempre, a cada nova pesquisa ou publicação.

Se o aumento na quantidade é real, argumentam alguns, o mesmo não se pode dizer do refinamento na qualidade. Sem dúvida, muito pouco ainda se transfere do mundo acadêmico para o cotidiano das nossas organizações. Constatamos até mesmo que muitos acadêmicos se orgulham de manter-se o mais distante possível dos problemas cotidianos, ordinários, pragmáticos e "pouco relevantes" das empresas (melhor seria evitar a palavra). Para que e a quem serviria tal conhecimento dileitante é uma questão delicada, mas que deve ser enfrentada pela área. Contudo, não vemos como responder ao requisito qualidade sem ampliar as fronteiras do sistema. Trata-se de um processo no qual nossa área, ainda muito jovem, contabiliza avanços importantes, embora ainda tímidos.

O que ocorre no interior dos programas de pós-graduação é que nem todos os seus membros têm desejo, ou interesse ou mesmo recursos para competir em um sistema cada vez mais estrito em termos de exigências de produtividade. Professores e pesquisadores têm que atender a inúmeras tarefas e, mesmo as universidades de pesquisa no Brasil caminham em direção ao ensino de massa (o que pode ser democrático, mas demanda principalmente professores requisitados para atuar indistintamente na graduação e na pós). Os prognósticos para o futuro não são alentadores: o sistema tende a se tornar cada vez mais estrito, as ferramentas cada vez mais refinadas em termos das informações que requisita e processa, os padrões de desempenho mais elevados. A pressão, naturalmente, tende a se elevar. A exigência da nossa área hoje é a de produção mínima de 150 pontos no triênio, mas em outras áreas ela já chega a 400 pontos, com prioridade absoluta para os periódicos internacionais.

Escolhas têm que ser feitas, tanto pelos indivíduos como pelos programas. Nem todos tenderão a permanecer, seja por escolha pessoal, seja pela impossibilidade de responder a todos os requisitos do sistema. Muitos de nós estabeleceremos nossos limites pessoais para

lidar com a pressão e talvez um tempo para permanecer. Precisaremos realmente aprender a lidar com o tempo, estabelecer prioridades, dizer não para algumas atividades, assumir o ônus e o bônus das nossas escolhas e investir gradativamente mais na qualidade do que na quantidade de publicações. Mas, como quase tudo na vida, demanda tempo e aprendizado individual.

Dado que esse editorial se estendeu muito mais do que deveria, passemos já à apresentação dos cinco artigos que foram selecionados para esse número. No primeiro deles – *A Influência do Planejamento Municipal na Reorganização do Espaço Urbano e nas Atividades Socioeconômicas: o caso da localidade turística de Catas Altas* – os autores Mariana Pereira Chaves Pimentel e Thiago Duarte Pimentel analisam as mudanças introduzidas no Plano Diretor da cidade mineira de Catas Altas, com o objetivo de avaliar em que medida essas alterações contribuíram para fomentar as atividades turísticas na região. Os resultados da pesquisa realizada indicam que, embora relevantes, há ainda um grande potencial a ser explorado para tornar essa atividade um importante componente da renda familiar dos habitantes da região.

No segundo artigo – *Mapa Estratégico do Balanced Scorecard como Ferramenta de Apoio ao Programa de Responsabilidade Ambiental na Justiça Federal do Rio Grande do Norte* – os autores César Augusto Barreto da Silva, Josué Vitor de Medeiros Junior e Miguel Eduardo Moreno Anez propõem um mapa estratégico construído com o objetivo de identificar os eixos que devem ser priorizados para implantação do programa de responsabilidade social da JFRN, adaptado às especificidades desta instituição.

O ensaio de nossos colaboradores Natália Rese, Adriana Machado Casali e Diego Iturriet Dias Canhada, *Reflexões Iniciais sobre Comunicação Organizacional na Abordagem da Estratégia como Prática Social*, apresenta uma reflexão sobre as interfaces existentes nas questões relacionadas à estratégia como prática e à comunicação organizacional, nos pressupostos de que a comunicação discursiva representa uma das formas mais significativas de apresentação das estratégias organizacionais.

O quarto artigo – *A Passagem do Bastão: a Formação do Sucessor nas Organizações de Ensino Superior de Origem Familiar* – de Jaqueline Jamil e Jader Cristino de Souza-Silva analisa talvez a mais relevante questão associada às empresas familiares, que é a temática da sucessão. Compreender como os sucessores são escolhidos e treinados para assumir as organizações e que tipo de aprendizagem contribui para esse processo constituem questões instigantes, para as quais o artigo pretende contribuir.

No último artigo apresentado nesse número, a autora Fernanda Filgueiras Sauerbronn analisa alguns pressupostos teóricos, metodológicos e epistemológicos que podem constituir referências para a discussão da Responsabilidade Social Empresarial, uma questão atual e relevante, nem sempre apresentada de forma robusta como seria necessário aos estudos e pesquisadas mais rigorosos. Sua análise certamente poderá contribuir para os estudiosos do tema.

A todos, uma boa leitura!

**Profa. Janete Lara de Oliveira**  
**Editora-chefe da GES**