

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS**

**PRÁTICAS ADAPTATIVAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADAS
A DOUTORADOS INTERINSTITUCIONAIS – DINTER EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRÉ LUIZ BARROS NERY

São Paulo/SP

2019

ANDRÉ LUIZ BARROS NERY

**PRÁTICAS ADAPTATIVAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADAS
A DOUTORADOS INTERINSTITUCIONAIS – DINTER EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADAPTIVE PROJECT MANAGEMENT PRACTICES APPLIED TO INTER-
INSTITUTIONAL BUSINESS ADMINISTRATION DOCTORAL PROGRAMS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos – PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari.

Coorientador: Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri.

São Paulo/SP

2019

Nery, André Luiz Barros.

Práticas adaptativas de gerenciamento de projetos aplicadas a doutorados interinstitucionais – DINTER em administração. / André Luiz Barros Nery. 2019.

173 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2019.

Orientador (a): Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari.

Coorientador (a): Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri.

1. Gestão Estratégica da Pós-Graduação. 2. Doutorado Interinstitucional (DINTER). 3. Gestão de Projetos. 4. Gerenciamento Adaptativo de Projetos.

I. Maccari, Emerson Antonio. II. Mazieri, Marcos Rogério.

II. Título.

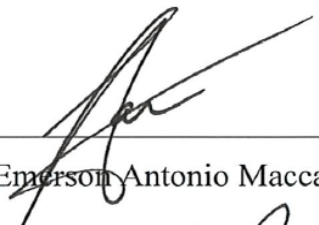
CDU 658.012.2

ANDRÉ LUIZ BARROS NERY


**PRÁTICAS ADAPTATIVAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADAS
A DOUTORADOS INTERINSTITUCIONAIS – DINTER EM ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos – PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo/SP, 07 de março de 2019.



Presidente: Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari – Orientador, UNINOVE



Membro: Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri – Coorientador, UNINOVE



Membro: Profa. Dra. Cláudia Terezinha Kniess – UNINOVE



Membro: Prof. Dr. César Augusto Biancolino – ANHEMBI MORUMBI

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às pessoas que mais amo nesta vida. À minha mãe, Ruth, à minha irmã Flávia e à minha esposa e companheira Ângela pelos dias de batalha e alegrias compartilhados.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por todos os dias da vida abençoada que tenho e pelas boas pessoas que participam dela.

À minha família pelo apoio prestado. Em especial à minha mãe, Ruth, por suas orações, paciência e atenção nas conversas. Seu exemplo de conduta me construiu e me mostra o verdadeiro amor. Sempre mulher forte, ainda quando chora e abraça.

À minha esposa, Ângela Ledur, por me acompanhar e ter confiado a jornada da vida ao meu lado, sem pestanejar. Fonte da energia que preciso para enfrentar qualquer dificuldade onde quer que estejamos, juntos.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari, por ter me acolhido no Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos (PPGP), sonho que tinha desde quando residia em Brasília/DF. Em momentos de grandiosa paciência, por ter dedicado seu concorrido tempo nas conversas, orientações e transferência de conhecimento, fundamentais para o meu aprendizado. Sem estes elementos o caminho teria sido mais árduo.

Ao Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri, pela transferência de conhecimento e assertividade das palavras que me traziam parcimônia e foco nas atividades de estudo.

Aos professores do recém-nascido PPGP, pelos ensinamentos e, muitas vezes, pelas conversas de corredor e palavras de incentivo e orientação, em especial, aos Professores Dra. Cristina Dai Prá Martens, Dra. Rosária de Fátima S. M. Russo e Dr. Luciano Ferreira da Silva.

Aos Professores Dr. Martinho Isnard de Almeida, Dr. Leonel Cezar Rodrigues, Dra. Clandia Maffini Gomes e Dr. Dario de Oliveira Lima-Filho, por terem acolhido as minhas solicitações e confiado na seriedade do trabalho durante a pesquisa.

Aos Professores Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra, Dra. Cláudia Terezinha Kniess e Dr. César Augusto Biancolino, pelas contribuições que enriqueceram a construção deste trabalho.

Agradeço aos colegas do mestrado pelas conversas, brincadeiras e alegrias, essenciais para alimentar o espírito do grupo e me estimular nos momentos difíceis, em especial, a Celso Hashisaka Júnior pelas conversas e contribuições ao longo do mestrado.

À Universidade Nove de Julho por ter concedido a oportunidade de avançar mais um degrau na vida, experiência inexplicável.

RESUMO

Para organizar as atividades operacionais, as IES têm cada vez mais tomado para si as boas práticas gerenciais do meio empresarial o que tem demonstrado uma evolução da administração educacional. Esta pesquisa teve como objetivo propor um modelo de práticas adaptativas de gerenciamento de projetos de Doutorados Interinstitucionais – DINTER em Administração visando o seu desempenho e o alcance dos objetivos propostos pela CAPES. A analogia dos projetos de DINTER estudados à temática da Gestão de projetos permitiu compreendê-los como organizações temporárias de média complexidade oriundas de parcerias estratégicas firmadas entre as Universidades e que se encontram inseridas num ambiente regulador com custos sociais. A abordagem utilizada foi a qualitativa por intermédio do método de estudo de casos múltiplos. Para explorar o fenômeno, foram entrevistados os coordenadores acadêmicos e operacionais e coletados os documentos de planejamento e avaliação dos PPGA's envolvidos nas parcerias de dois casos selecionados, o que permitiu a triangulação dos dados. A análise de dados textuais dos dados primários e a tabulação de dados dos dados secundários serviram como insumo para a análise comparativa dos casos e a interpretação dos resultados sob um viés positivista. A análise e interpretação dos resultados ratificou que ambos os casos tiveram sucesso na execução de seus projetos, sendo que em um dos casos a aplicação de práticas gerenciais análogas às de gerenciamento de projeto resultou numa gestão eficiente e com resultados melhores. Da interpretação das análises, origina-se a proposição de um modelo adaptativo de gerenciamento de projetos DINTER com a adoção de práticas gerenciais por fases do projeto. Entende-se que o modelo de gerenciamento de projetos DINTER em Administração pode ser estendido a outros DINTER e MINTER das demais áreas de avaliação.

Palavras-chave: Gestão Estratégica da Pós-Graduação. Doutorado Interinstitucional (DINTER). Gestão de Projetos. Gerenciamento Adaptativo de Projetos.

ABSTRACT

To organize operational activities, Higher Educational Institutes (HEIs) have increasingly taken good management practices of the business environment, which has shown an evolution of educational administration. This research had the objective of proposing a model of adaptive project management practices applied to inter-institutional business administration programs aiming at its performance and attainment of the objectives proposed by CAPES. The analogy of the inter-institutional business administration programs studied to the theme of Project Management made it possible to understand them as temporary organizations of medium complexity coming from strategic partnerships signed between Universities and that are inserted in a regulatory environment with social costs. The qualitative approach was used through the multiple case study method. To explore the phenomenon, the academic and operational coordinators were interviewed, and the planning and evaluation documents of the programs involved in the partnerships of two cases were collected, which allowed the triangulation of the data. The analysis of the textual data of the primary data and the tabulation of data of the secondary data served as input for the comparative analysis of the cases and the interpretation of the results under a positivist bias. The analysis and interpretation of the results confirmed that both cases were successful in executing their projects, and in one of the cases, the application of managerial practices analogous to those of project management resulted in efficient management and with better results. The proposition of an adaptive project management model applied to inter-institutional business administration doctoral programs originates from the interpretation of the analyzes. It is understood that this proposal can be extended to other types of projects in other areas of knowledge.

Keywords: Strategic Management of Postgraduate Studies. Inter-institutional Doctoral Programs. Project Management. Adaptive Project Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACSB	The Association to Advance Collegiate Schools of Business
APCN	Aplicativo de Propostas de Cursos Novos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DAV/CAPES	Diretoria de Avaliação da CAPES
DINTER	Doutorado Interinstitucional
FAP	Fundo de Amparo à Pesquisa
<i>HEI</i>	<i>High Educational Institution</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MINTER	Mestrado Interinstitucional
PMBok [®]	Guide to the Project Management Body of Knowledge
PMI [®]	Project Management Institute [®]
PPG	Programa de Pós-graduação
PPGA	Programa de Pós-graduação em Administração
SNPG	Sistema Nacional de Pós-Graduação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Características representativas de um projeto.....	38
Tabela 2. Dimensões inerentes às práticas adaptativas e o ciclo de vida dos projetos.....	44
Tabela 3. Dimensões do sucesso em projetos e os 3E's.....	46
Tabela 4. Características representativas do DINTER como projeto e suas fontes.....	50
Tabela 5. Variáveis qualitativas, atributos e suas explicações	55
Tabela 6. Universo representativo dos casos.....	60
Tabela 7. Casos selecionados	62
Tabela 8. Práticas gerenciais levantadas DINTER USP/UFMS.....	101
Tabela 9. Práticas gerenciais levantadas DINTER UNINOVE/UFMS.....	125
Tabela 10. Comparação dos casos nas variáveis “Práticas adaptativas” e “Desempenho do projeto”	134
Tabela 11. Comparação dos casos na variável “Alcance dos objetivos propostos”	135
Tabela 12. Práticas de gerenciamento de projetos aplicadas a DINTER	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura de regulação dos DINTER no SNP	28
Figura 2. Ciclo de vida do DINTER	35
Figura 3. Ciclo de vida do projeto	39
Figura 4. O Modelo NTCP	42
Figura 5. Sucesso do projeto na linha do tempo	47
Figura 6. Analogia entre os ciclos de vida do DINTER e do projeto	52
Figura 7. Esquema teórico-gerencial adotado	53
Figura 8. Fluxo da pesquisa	57
Figura 9. Diagrama de relacionamento do termo “projeto de DINTER”	58
Figura 10. Matriz de amarração metodológica da pesquisa	80
Figura 11. Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente – Entrevistas USP/UFMS	87
Figura 12. Gráfico de fatores AFC – Entrevistas USP/UFMS	91
Figura 13. Gráfico de similitude – Entrevistas USP/UFMS	92
Figura 14. Nuvem de Palavras – Entrevistas USP/UFMS	93
Figura 15. Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente – Documentos USP/UFMS	94
Figura 16. Gráfico de fatores AFC – Documentos USP/UFMS	98
Figura 17. Gráfico de similitude – Documentos USP/UFMS	99
Figura 18. Nuvem de palavras – Documentos USP/UFMS	100
Figura 19. Frequência de coautoria entre egressos e professores do DINTER USP/UFMS	106
Figura 20. Frequência de coautoria entre egressos e professores do PPGA/USP	107
Figura 21. Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente – Entrevistas UNINOVE/UFMS	110
Figura 22. Gráfico de fatores AFC – Entrevistas UNINOVE/UFMS	113
Figura 23. Gráfico de similitude – Entrevistas UNINOVE/UFMS	114
Figura 24. Nuvem de palavras – Entrevistas UNINOVE/UFMS	115
Figura 25. Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente – Documentos UNINOVE/UFMS	116
Figura 26. Gráfico de fatores AFC – Documentos UNINOVE/UFMS	121
Figura 27. Gráfico de similitude – Documentos UNINOVE/UFMS	123
Figura 28. Nuvem de palavras – Documentos UNINOVE/UFMS	124

Figura 29. Frequência de coautoria entre egressos e professores do DINTER UNINOVE/UFMS.....	130
Figura 30. Frequência de coautoria entre egressos e professores do PPGA/UNINOVE.....	131
Figura 31. Frequência de coautoria entre professores do PPGA/UNINOVE e do PPGA/UFMS.....	132
Figura 32. Modelo conceitual proposto.....	137
Figura 33. Classificação NTCP dos projetos de DINTER.....	139
Figura 34. Práticas adaptativas no ciclo de vida do projeto de DINTER.....	142

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS.....	20
1.2.1	Geral.....	20
1.2.2	Específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DA PÓS-GRADUAÇÃO	24
2.1.1	Ambiente Regulador e de Avaliação	24
2.1.2	Parcerias, Cooperações e Alianças Estratégicas	29
2.1.3	Projetos Educacionais de Doutorado	30
2.2	DOUTORADOS INTERINSTITUCIONAIS – DINTER	31
2.2.1	Regulação do Funcionamento dos DINTER.....	32
2.2.2	Objetivos propostos pela CAPES para os DINTER	33
2.2.3	Caracterização do DINTER.....	34
2.3	GERENCIAMENTO ADAPTATIVO DE PROJETOS	36
2.3.1	Caracterização do Projeto	37
2.3.2	Práticas de Gerenciamento de Projetos.....	39
2.3.3	Abordagem contingencial em Projetos	41
2.3.4	Desempenho e Alcance dos Objetivos em Projetos.....	45
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	48
3.1	ESQUEMA TEÓRICO-GERENCIAL ADOTADO.....	49
3.1.1	Caracterização do DINTER como um projeto.....	49
3.1.2	Esquema Teórico-Gerencial da Pesquisa.....	52
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	56

3.3	FLUXO DA PESQUISA.....	56
3.3.1	Levantamentos Iniciais	57
3.3.2	Definição do Método	58
3.3.3	Unidade de Análise	59
3.3.4	Definição dos Casos.....	61
3.3.5	Parte I – Exploração dos Casos.....	66
3.3.6	Parte II – Explicação dos Casos.....	73
3.3.7	Análise Comparativa.....	78
3.3.8	Registro dos resultados obtidos	79
3.4	MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA	80
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
4.1	PROJETO DE DINTER USP/UFMS.....	85
4.1.1	<i>Corpus Textual 1</i> – Entrevistas USP/UFMS.....	85
4.1.2	<i>Corpus Textual 2</i> – Documentos USP/UFMS	93
4.1.3	Práticas Gerenciais levantadas	100
4.1.4	Desempenho do Projeto	101
4.1.5	Alcance dos Objetivos Propostos	103
4.2	PROJETO DE DINTER UNINOVE/UFMS.....	108
4.2.1	<i>Corpus Textual 3</i> – Entrevistas UNINOVE/UFMS.....	109
4.2.2	<i>Corpus Textual 4</i> – Documentos UNINOVE/UFMS	115
4.2.3	Práticas Gerenciais levantadas	124
4.2.4	Desempenho do Projeto	126
4.2.5	Alcance dos Objetivos Propostos	128
4.3	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	133
4.4	ABORDAGEM GERENCIAL PROPOSTA A PROJETOS DINTER	136
4.4.1	Estrutura Geral do modelo conceitual.....	136
4.4.2	Classificação NTCP do Projeto de DINTER.....	137

4.4.3	Práticas Adaptativas de Gerenciamento de Projetos Aplicadas a DINTER	139
5	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	143
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
	REFERÊNCIAS	147
	APÊNDICE A – ESTRUTURAÇÃO DO CONCEITO PROJETO DE DINTER.....	155
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (COORDENAÇÃO PROMOTORA).....	159
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA (COORDENAÇÃO RECEPTORA).....	162
	ANEXO I – CATEGORIZAÇÃO E ÍNDICE DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS.....	165
	ANEXO II – PROJECT CLASSIFICATION QUESTIONNAIRE	174
	ANEXO III – PROJECT SUCCESS ASSESSMENT QUESTIONNAIRE.....	175

1 INTRODUÇÃO

As diferenças existentes entre as regiões geográficas brasileiras são severas quanto ao aspecto sócio-econômico-cultural. Quando observados os fenômenos da inovação e do desenvolvimento tecnológico-científico nas regiões mais desenvolvidas em comparação às condições das regiões menos favorecidas do Brasil, a disparidade torna-se latente (Centro de Gestão e Estudos Estratégicos [CGEE], 2016; Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES], 2018a). Diante dessas distorções regionais e localizacionais, o Governo do Brasil instituiu a CAPES, agência fundacional subordinada hierarquicamente ao Ministério da Educação (MEC), para desempenhar o papel político-social de mediador e regulador dos profissionais pesquisadores e professores dentro do território nacional (Decreto nº 50.737, 1961).

Atualmente, a CAPES é responsável pela regulação do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG), emitindo normas e instruções para o bom funcionamento da pós-graduação *strictu sensu* em âmbito nacional, além de intermediar as relações intra e interinstitucionais em todo o território nacional e internacional (CAPES, 2018a). O objetivo “identificar assimetrias regionais e de áreas estratégicas do conhecimento”, atribuído pelo MEC à CAPES, permitiu a manutenção dos esforços da comunidade acadêmico-científica na criação e na expansão de programas de pós-graduação *strictu sensu* em localidades do território nacional que mais necessitavam, enquanto o objetivo “certificar a qualidade da pós-graduação brasileira” contribuiu com manutenção de um referencial para a distribuição de bolsas a professores e estudantes, além da disponibilização de recursos às Instituições de Ensino Superior (IES) como forma de fomento à pesquisa (CAPES, 2018b).

Em atenção às assimetrias regionais brasileiras, a CAPES passou a instruir e fomentar a disponibilização de projetos de mestrado interinstitucional (MINTER) e de doutorado interinstitucional (DINTER) no SNPG, antes ofertados pelas Instituições de Ensino Superior – IES sem norma específica (CAPES, 2005; Folha de São Paulo, 2005). A regulamentação dos projetos MINTER e DINTER teve como função primordial o fortalecimento da transferência tecnológica dos centros consolidados de ensino e pesquisa para regiões e localidades menos favorecidas pelo desenvolvimento industrial e científico e, mais recentemente, passou a considerar a nucleação de novos programas fora dos centros consolidados de ensino e pesquisa (CAPES, 2018b). Estes projetos consideram que as (IES) que já possuem o ensino e a pesquisa consolidados subsidiem a sedimentação dos conhecimentos em outras IES que não dispõem de recursos em mesmo nível (Mezzaroba & Maccari, 2017).

As parcerias firmadas entre as IES que ofertam o apoio e as que o recebem têm o fim primordial de transferir tecnologia e conhecimento, num mesmo nível de qualidade de uma instituição que já os possui para uma outra que ainda não os possui. Esta parceria tem a finalidade de construir a capacidade de formação de docentes para a “nucleação” do conhecimento na região ou localidade da IES receptora do projeto, menos provida dos recursos (CAPES, 2018b). Essa relação reforça o entendimento de que as IES podem concretizar suas alianças em nível estratégico, como as organizações o fazem (Klötzle, 2002).

A partir de 2010, a oferta de projetos MINTER e DINTER passou a ser fomentada pela CAPES por intermédio da avaliação da entrada de propostas de cursos novos e pela avaliação da permanência de cursos no SNPG. Os cursos novos do tipo MINTER e DINTER aprovados pela agência passaram a receber recursos públicos para financiamento do custeio do projeto e para concessão de bolsas de estudos. Quanto à permanência dos cursos que já estavam inseridos no SNPG, a CAPES passou a conceder uma pontuação incremental durante as avaliações periódicas (CAPES, 2010a).

Desde 1998, tem-se o estabelecimento da avaliação do SNPG na forma atual, com a participação de consultores *ad hoc* disponibilizados pela comunidade acadêmica às 49 áreas de avaliação e sob a orientação da Diretoria de Avaliação da CAPES, chamada de Avaliação no sistema. A Avaliação tomou as devidas proporções no cenário acadêmico-científico pelos dois principais objetivos a ela incumbidos, o de “comparar os resultados observados aos desejados” e “levantar hipóteses para atribuir causas aos efeitos encontrados” (Mezzaroba & Maccari, 2017; CAPES, 2018b). Com a Avaliação atuando no cenário do SNPG, tornou-se evidente a influência normativa que a CAPES passou a exercer sob o processo de certificação da qualidade da pós-graduação nacional (Maccari, Lima, & Riccio, 2009), fenômeno discutido pelo isomorfismo coercitivo (DiMaggio & Powell, 1983, Scott, 2013).

O incremento de pontuação no período avaliativo concedido às IES que promovem parcerias de apoio social, a exemplo dos projetos MINTER e DINTER, passaram a estimular os programas a organizarem os seus recursos com o intuito de atender aos critérios estabelecidos. Devido à transparência dos critérios e dos itens de avaliação e o amplo conhecimento dado à comunidade acadêmica, essa influência impactou o desenvolvimento dos programas de pós-graduação, chegando ao ponto de se tornar o principal direcionador estratégico dos cursos. Este modelo, por um lado, solidificou a alta produtividade e a qualidade atualmente observada nos programas na área da Administração pública e privada, Ciências Contábeis e Turismo e, por outro lado, encorajou a ampliação da atuação dos programas na comunidade (Maccari *et al.*, 2009).

As coordenações dos programas de pós-graduação em Administração relatam que o sistema de avaliação da CAPES, de fato, influencia a gestão das IES, principalmente quanto aos aspectos de direcionamento estratégico – como indutor das ações e metas estabelecidas; de qualidade na oferta – no que tange aos requisitos mínimos de infraestrutura e produção intelectual; de produtividade – pela incitação da quantidade de produção intelectual em observância aos critérios de qualidade adotados nacionalmente (Maccari *et al.*, 2009); e de inserção social – pelo direcionamento às políticas públicas de equalização regional e localizacional (Maccari *et al.*, 2009; Oliveira, 2018).

A natureza do ambiente empresarial exige o uso de ferramentas gerenciais para organizar os processos e manter as operações e os investimentos sob controle. As IES brasileiras têm cada vez mais tomado para si as boas práticas aplicadas no meio empresarial em respostas às pressões advindas da Avaliação (Maccari *et al.*, 2009). No cenário internacional, as IES têm demonstrado uma evolução da administração principalmente quando a reputação da imagem institucional se torna fator crítico para atrair e reter estudantes (Plewa, Ho, Conduit, & Karpen, 2016). Destarte, aplicar um modelo de gestão que enfatize aspectos gerenciais tais como missão e visão, plano estratégico, gerenciamento de recursos, estruturação do curso e docentes e discentes, contribui com o alcance dos resultados das IES e, conseqüentemente, permitem a realização dos benefícios esperados pela regulação da oferta: produção científica e tecnológica, egressos e inserção social; a efetiva contribuição à sociedade brasileira (Maccari, Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014).

A manutenção da qualidade na prestação dos serviços educacionais, independentemente de sua natureza administrativa, exige que as IES assumam posicionamentos estratégicos que as conduzam ao risco do negócio educacional. Quando observado os estudos doutorais, este risco se torna latente, posto ser o último nível na esfera educacional (McWilliams, Sanderson, Evans, Lawson, & Taylor, 2006). Embora a adoção do gerenciamento de projetos como uma ferramenta de gestão seja uma prática mais aceitável nas organizações empresariais, as estruturas de gestão das IES têm se adaptado às exigências mercadológicas, como forma de mutação social (Austin, Browne, Haas, Kenyatta, & Zulueta, 2013).

Para as organizações empresariais, o gerenciamento de projetos tem se destacado como instrumento para alcançar resultados e, conseqüente, concretizar objetivos na implementação de estratégias (Kendall & Rollins, 2003; Shenhar & Dvir, 2007; Shenhar, 2011; Kerzner, 2017; PMI[®], 2017). Globalmente, algumas IES têm adotado o gerenciamento de projetos como ferramenta de gestão na organização e estruturação de escritórios de

pesquisa e desenvolvimento – P&D (Austin *et al.*, 2013) e de escritórios de TI (Begicevic & Divjak, 2010), no desenvolvimento de pesquisas acadêmico-científicas isoladas (Backlund, 2017) e em parceria (Lee & Miozzo, 2014), na elaboração e controle de teses e dissertações (Heldal, Söderström, Brathe, & Murby, 2014) e, ainda, na condução de projetos de doutorados oriundos de alianças, parcerias ou cooperações estratégicas (Boyer, Holtman, Murphy, & Thaver, 2014; Leskosek & Matthies, 2016; Lucena, Neto, & Lucena, 2016; Semigina, Kabachenko, & Boyoko, 2017).

Um grande número de IES internacionais têm incorporado processos de planejamento estratégico em nível institucional, de programas e individual, inclusive considerando a implementação da estratégia por intermédio de projetos e planos de ação; e essa mudança as têm conduzido a bons resultados (Immordino, Gigliotti, Ruben, & Tromp, 2007). Os projetos MINTER e DINTER, além de outras verossimilhanças com os projetos empresariais, têm caráter temporário (CAPES, 2018b), o que lhes permitem ser estudados como uma organização temporária que visa atingir resultados e trazer benefícios às partes interessadas: sociedade, IES e Governo.

O DINTER, de caráter temporário mais delongado, pode ser considerado como único pela finalidade de solidariedade e de nucleação institucional que reúnem simultaneamente requisitos de socialização concreta do conhecimento e de intercâmbio, seja nacional ou internacional (Torres, 2014). Com o intuito de limitar o escopo desta pesquisa, apenas os projetos DINTER nacionais, oriundos de programas da área de avaliação da Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo foram considerados. Tais projetos compuseram parcerias mais duradouras que as dos MINTER, além de envolverem mais partes interessadas por um maior tempo de contato profissional.

Este trabalho seguiu a lógica da abordagem qualitativa por intermédio do método de estudo de casos múltiplos para que se possa explorar e explicar as práticas de gerenciamento adotadas pelos projetos DINTER em Administração e propor a aplicação de um modelo de gerenciamento adaptativo de projetos, sob as conceituações da disciplina de gestão de projetos.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A pós-graduação brasileira tem registrado avanços significativos no processo de formação de recursos humanos de alto desempenho no âmbito nacional e internacional. O último estudo demográfico da base técnico-científica brasileira conduzido pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) em 2016 demonstrou que, no período de 1996 a 2014,

ocorreu uma descentralização espacial na formação de mestres e doutores. Segundo a fundação, em 1996, a região Sudeste concentrava quase todos os títulos de mestres e doutores, sendo que só os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro foram responsáveis pela formação de 58,8% dos mestres e 83,4% dos doutores. Em 2014, os resultados demonstraram que a região Sudeste reduziu sua representatividade na formação de Mestres e Doutores, com São Paulo e Rio de Janeiro passando a representar a formação de 36,6% dos mestres e 49,5% dos doutores em todo o país (CGEE, 2016). A implementação da política pública de descentralização via implementação de programas fomentados pela agência, tais como Novas Fronteiras, Bolsa para Todos (região Nordeste) e os projetos de MINTER e de DINTER, foram os responsáveis pela melhor distribuição geográfica dos cursos de pós-graduação no Brasil (CAPES, 2017).

A oferta dos projetos MINTER e DINTER segue um rito regulamentar que se inicia com a chamada pública das IES por intermédio de edital, regra vigente no período de 2005 a 2016 (CAPES, 2018b). Atualmente, com a publicação do documento orientador Ofício Circular nº 5/2018-DAV/CAPES a regra ficou alterada a partir de março de 2018, instituindo-se que não haverá mais a divulgação de editais de chamada pública, mas sim, o processo passaria a ser conduzido em fluxo contínuo (CAPES, 2018d). Ainda que com as recentes mudanças, para os casos de disponibilização de projetos MINTER e DINTER, a CAPES manteve as regras basilares de anteriormente adotadas para a disponibilização destes projetos no SNPG, cabendo às IES cumprir alguns requisitos necessários, dentre os quais pode-se destacar a classificação do programa ofertante com conceito mínimo 4 (conceito 5 até 2016), o caráter temporário, a oferta única a uma turma de discentes e a integração da gestão realizada sempre por dois coordenadores, um representando a IES promotora e o outro e receptora (CAPES, 2018d).

O cumprimento destes requisitos busca o atendimento da política pública de descentralização e a realização de benefícios sociais regulamentares previstos na oferta de projetos MINTER e DINTER. Seguindo-se as regras vigentes, indicadas pelo Ofício Circular nº 5/2018-DAV/CAPES, (CAPES, 2018d) também válidas para os demais editais do período de 2011 a 2016, evidencia-se a quais benefícios sociais a CAPES tem dado ênfase em suas estratégias. A instituição destes requisitos facilita a comparação análoga entre a caracterização dos projetos MINTER e DINTER e os conceitos de Projetos que definem um projeto como um empreendimento temporário, de escopo definido e que é constituído para entregar um produto, serviço ou resultado único (Shenhar & Dvir, 2007; Shenhar, 2011; Kerzner, 2017; PMI[®], 2017), indicando certa semelhança entre ambos os objetos.

As parcerias interinstitucionais que celebram a constituição dos projetos DINTER, quando comparadas às atividades empresariais, podem ser consideradas como uma forma de aliança estratégica que busca ultrapassar as fronteiras geográficas, econômicas e sociais entre Instituições de Ensino Superior (Morais & Zilber, 2015). Quanto a este ponto, diversos estudos têm enfatizado a aplicação de conceitos empresariais de gerenciamento de projetos na gestão de instituições de ensino (Austin *et al.*, 2013), possivelmente extensível aos DINTER.

Com o avanço das discussões sobre a adaptação das práticas de gerenciamento de projetos, caso a caso, e de acordo com a necessidade (Shenhar & Dvir, 2007), chegou-se à atual aceitação pela comunidade prática (PMI[®], 2017a). Aplicar ferramentas e técnicas gerenciais de acordo com as características de cada projeto tem se demonstrado cada vez mais opção fundamental para as organizações alcançarem seus objetivos por meio do esforço racionalizado (PMI[®], 2017a).

Diante da possibilidade de se gerenciar os DINTER por meio da aplicação dessas práticas gerenciais, adaptativamente, busca-se compreender “*Como as práticas adaptativas de gerenciamento de projetos podem ser aplicadas a projetos de doutorado interinstitucional – DINTER em Administração visando o seu desempenho e o alcance dos objetivos propostos pela CAPES?*”.

1.2 OBJETIVOS

Em resposta ao problema de pesquisa, apresentam-se os objetivos delineados para a consecução do trabalho.

1.2.1 Geral

Propor um modelo de práticas adaptativas de gerenciamento de projetos aplicadas a doutorados interinstitucionais – DINTER em Administração visando o seu desempenho e o alcance dos objetivos propostos pela CAPES.

1.2.2 Específicos

Para que se possa alcançar o objetivo geral proposto na pesquisa, tem-se a delimitação das metas da pesquisa pelos seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar as práticas de gerenciamento adotadas na condução dos DINTER;
- b) Comparar as práticas de gerenciamento adotadas na condução dos DINTER às indicadas na literatura do gerenciamento adaptativo de projetos em função do desempenho;

- c) Analisar a aplicação das práticas do gerenciamento adaptativo de projetos no contexto de gerenciamento dos DINTER e o alcance dos objetivos propostos pela CAPES.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Os projetos MINTER e DINTER retratam um dos mecanismos de política pública fomentados pela CAPES como estímulo à descentralização da formação pós-graduada *strictu sensu* e da cooperação acadêmica das regiões mais favorecidas para as menos favorecidas de tecnologia e ciência (CAPES, 2018c). Como política pública, os projetos DINTER têm se demonstrado efetivos pelas transformações sociais causadas nas regiões receptoras, eficazes pelo cumprimento dos principais objetivos propostos pela CAPES, porém, ineficientes devido ao alto índice de devolução e inadequação dos recursos financeiros destinados aos projetos (Piotto, 2016).

Segundo as regras de financiamento da CAPES, após recomendação de funcionamento, cada projeto pode encaminhar à agência requerimento de financiamento contendo o cronograma de execução física/financeira anual e os descritivos dos dispêndios com concessão de bolsas de estudo e itens de custeio, tendo sido à época definido o limite de R\$600.000,00 por projeto na modalidade DINTER (CAPES, 2018c). Além das possibilidades de financiamento dos dispêndios do projeto pela CAPES, há outras formas de acesso a recursos financeiros de outras ordens junto às instituições e fundos de amparo à pesquisa (FAP), instituídas pelos governos dos Estados federativos no Brasil. Ressalta-se que não são concedidos recursos financeiros públicos para a consecução dos projetos MINTER.

Para fins de ordem de grandeza, toma-se por base a quantidade de projetos DINTER aprovados na análise da Diretoria de Avaliação da CAPES (DAV/CAPES), referentes às chamadas públicas realizadas pelos editais de 2011 (39 projetos), 2012 (59 projetos), 2014 (99 projetos), 2015 (61 projetos) e 2016 (4 projetos) (CAPES, 2018c), cujos quais totalizam 262 projetos aprovados no período. Tais projetos, candidatos ao recebimento de financiamento público, acumulam a possibilidade de investimentos públicos na ordem de R\$157,2 milhões em recursos aplicados para a consecução dos objetivos e a realização dos benefícios sociais regulamentares em âmbito nacional.

Essa noção de investimento, ainda que superficial, reforça a importância de se aplicar mecanismos de gerenciamento eficientes na gestão de recursos, escopo, restrições, tempo e expectativas dos stakeholders, dentre outros aspectos que se apresentam como inerentes à disciplina gestão de projetos (Shenhar & Dvir, 2007; Shenhar, 2011; Carvalho & Rabechini, 2015; Kerzner, 2017; PMI[®], 2017). Na disciplina, o estilo de liderança e gerenciamento

precisa emergir de tal forma que esses aspectos passem a fornecer o suporte necessário para a consecução dos objetivos planejados. Assim como a disciplina tem sido aplicada em setores como construção e gestão da saúde, os estilos que emergem dos gestores também beneficiam a execução de projetos nas IES (Austin *et al.*, 2013).

Ainda que diversos estudos tenham sido conduzidos para compreender a dinâmica das relações interinstitucionais entre IES no que tange ao desenvolvimento de regiões menos favorecidas, ao desenvolvimento de pesquisas acadêmico-científicas, ou à internacionalização da educação (Teixeira & Maccari, 2016), poucos estudos têm conduzido pesquisas que permitam uma melhor compreensão da dinâmica de gerenciamento dos doutorados oriundos das parcerias interinstitucionais como projetos. A relevância da aplicação da disciplina gestão de projetos no âmbito da administração do setor educacional, mais especificamente, no gerenciamento de projetos DINTER, devido ao ambiente regulador regido pela CAPES, conduz à percepção de que se pode obter resultados melhorados nos casos em que as IES adotaram práticas de gestão semelhantes às indicadas pela disciplina de Gestão de Projetos.

Questões que afetam negativamente os projetos DINTER, tais como a financeira (Morais & Zilber, 2014) e a ineficiência gerencial (Piotto, 2016), além da dificuldade de esclarecimento sobre as práticas gerenciais adotadas pelos projetos DINTER, seja na área de Administração seja na de Educação (Morais & Zilber, 2014), sugerem um aprofundamento no detalhamento das peculiaridades de cada etapa do projeto. Esta pesquisa visa alcançar esta lacuna, por meio de dados empíricos, e contribuir com o esclarecimento dos aspectos gerenciais presentes nos DINTER, além de contribuir com a proposição de um modelo conceitual.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho será seccionado em sete capítulos para demonstrar a construção lógica do conhecimento sobre o tema gerenciamento de projetos DINTER e a abordagem gerencial adaptativa proposta. Além da introdução, o segundo capítulo traz o arcabouço teórico que fundamenta a pesquisa e o esquema conceitual proposto no modelo. O terceiro capítulo demonstra os passos utilizados para a consecução da pesquisa e quais métodos e técnicas foram adotados. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados encontrados, conectando o leitor à abordagem adaptativa proposta no modelo de gerenciamento adaptativo de projetos DINTER explorado no capítulo cinco. O capítulo seis expõe quais as possíveis contribuições do modelo proposto para a prática gerencial e os impactos positivos à gestão estratégica da

pós-graduação. Por fim, o sétimo capítulo traz as considerações finais sobre a percepção do pesquisador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação que sustenta esta pesquisa está calcada na disciplina gestão de projetos. A analogia dos Doutorados Interinstitucionais – DINTER a projetos permite ao estudo adotar a conceituação do objeto de análise como uma organização temporária, com custo social e de média complexidade. Essa premissa gerencial contribui com a análise do DINTER como um ente de escopo definido, qualidade mínima exigida e com restrição orçamentária e de recursos, passível de receber a aplicação de práticas adaptáveis de gerenciamento de projetos. Enquadra-se a compreensão do fenômeno DINTER sob a ótica da gestão estratégica da pós-graduação oriundo de parcerias, cooperações e alianças estratégicas e de ocorrência em ambiente regulado. Nesse ambiente, tem-se a aplicação de práticas adaptativas de conhecimentos, ferramentas e técnicas de gerenciamento a projetos educacionais.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DA PÓS-GRADUAÇÃO

A busca das IES pelos benefícios da legitimidade em participar da lista das instituições que possuem os melhores MBA's, América Economía, conduzem-nas a um comportamento estratégico isomórfico para a redução dos riscos e melhoria da gestão dos recursos disponíveis (Scafuto, Backes & Maccari, 2017). Neste sentido, diante das pressões de influência positiva exercidas pelo sistema de avaliação da CAPES, os programas de pós-graduação em Administração – PPGA têm organizado suas coordenações e diretorias de colegiado para melhor gerir os recursos disponíveis em prol do alcance das estratégias (Maccari, Almeida, Nishimura, & Rodrigues, 2009). Esse processo regulamentador de busca pela excelência na qualidade tem conduzido os PPGA's nacionais à adaptação da gestão de seus programas por intermédio do isomorfismo coercitivo (Andrade et al., 2018).

Ainda que diante das pressões institucionais sofridas, poucos são os PPGA's que adotam uma postura inovadora, tal qual a inserção social nas comunidades e a internacionalização (Andrade et al, 2018). Portanto, assumir que o sistema de avaliação da CAPES sempre se traduz em boas estratégias aos programas de Administração não é uma verdade absoluta (Maccari et al, 2009).

2.1.1 Ambiente Regulador e de Avaliação

Os avanços da ciência sobre a teoria institucional contribuíram para a crescente ênfase sociológica dada ao neoinstitucionalismo, trazendo à perspectiva das relações interorganizacionais a lógica dos valores compartilhados, da busca de legitimidade e o

isomorfismo institucional (DiMaggio, 1988). São três os processos que conduzem as organizações às mudanças isomórficas institucionais: o coercitivo, que perpassa desde a influência política até o problema da legitimação; o mimético, que resulta de uma replicação como resposta às incertezas; e o normativo, que se associa à profissionalização do que se replica (DiMaggio e Powell, 1983).

DiMaggio e Powell (1983) testaram os três processos em hipóteses derivadas dos preditores da mudança isomórfica a nível organizacional e a nível da área de atuação. Quanto ao nível organizacional, observou-se que há variabilidade na resposta organizacional à adaptação em resposta às pressões externas. Quanto à área de atuação, o efeito isomórfico de homogeneização conduz à redução da variação na diversidade disponível na área, sendo este o melhor indicador de mudança isomórfica. Quando a relação interorganizacional decorre da influência de uma organização mais preparada para outra menos preparada, assume-se a premissa de que a utilização do isomorfismo transforma o ambiente organizacional incerto em um ambiente mais seguro pelo uso de técnicas, tecnologias e recursos de reputação consagrada por realizações ocorridas no passado.

Zucker (1987b) alerta que essas mudanças, quando fogem do processo comumente praticado pela organização, podem conduzir ao risco de negócio, gerando aumento de recursos em ambientes competitivos. Um exemplo dessa relação seria a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos com o intuito de reduzir os riscos advindos dos cenários de atuação incertos. Neste ponto, Zucker (1987a) traz uma contribuição ao explicar que a adoção de elementos legitimados, que conduzam o isomorfismo dentro do ambiente institucional, incrementam a possibilidade de sobrevivência da organização no mercado que atua. Ressalta-se que, o institucionalismo considera a mediação entre as estruturas sociais e os indivíduos e suas resultantes manifestações coletivas, podendo-se considerar ainda as mediações entre as estruturas sociais e os comportamentos individuais (DiMaggio, 1988).

Com estes aspectos, têm que a teoria institucional dirige conceitos que interpretam as relações entre instituições e o ambiente humano pela assunção de que, além das ações humanas, as ações institucionais também moldam as próprias instituições. Isto implica dizer que as organizações adotam regras e normas para que os indivíduos mantenham padrões óbvios ou naturais, inclusive nos ambientes em que se inserem as IES. O ambiente regulador da educação superior e as circunstâncias de inserção no mercado e sua manutenção nele exigem das IES uma constante mudança dos instrumentos de gestão, obrigando-lhes a se adaptar às exigências. Além dessa perspectiva, têm-se que outros aspectos organizacionais

estão relacionados à lógica institucional de adaptação das IES, tais como as práticas de tomada de decisão, os níveis de aceitação das reformas na gestão e de acordos firmados na percepção da gestão, além da relação entre o governo e as IES (Diogo, Carvalho, & Amaral, 2015).

Em revisão à literatura, Teixeira e Maccari (2018) conseguiram identificar e comparar expressões institucionais que desmistificam os aspectos de gestão adotados nas IES. Os autores citam os seguintes:

(...) a preponderância da vertente neo-institucional sociológica, apesar de algumas sobreposições com teorias estratégicas; a pressão institucional utilizada pelas agências de acreditação de ordem mimética, coercitiva e normativa; a existência de empreendedorismo institucional e, principalmente, a institucionalização e legitimidade promovida pelos órgãos de credenciamento, diferentemente dos estudos que destacam apenas sua função primordial de avaliar a qualidade dos programas, desconsiderando precedentes e conseqüências (Teixeira & Maccari, 2018, p. 15).

O esclarecimento desses conceitos e o estudo aprofundado sobre como funcionam as agências reguladoras e acreditadoras dos cursos de pós-graduação permite um olhar mais crítico sobre o fenômeno da pressão institucional sofrida pelos “*players*” inseridos no sistema, assim como ocorre com as IES no Brasil. Segundo Teixeira e Maccari (2018), os efeitos provocados pelo ambiente de pressão em que se inserem as escolas de negócio das IES na busca pela qualidade educacional nacional e internacionalmente são semelhantes aos efeitos que o mercado exerce sobre as empresas. Perante as incertezas desse ambiente competitivo, as estruturas tornam-se homogêneas, o que conduz a cultura e os resultados a terem aspectos próximos da homogeneidade. Em todas as organizações a incerteza varia apenas de grau pela dependência da organização com o mercado em que atua. As organizações modernas buscam constantemente as mudanças e é nesse ponto que se encontram oportunidades para implementar as inovações que lhes permitam permanecer ativas no mercado (Scott, 2013).

Com a implementação do sistema de avaliação do SNPG pela CAPES, as métricas de avaliação dos programas de pós-graduação são dadas como instrumento de direcionamento para que as IES busquem padrões internacionais de formação, conduzindo as coordenações dos cursos strictu sensu à busca de padrões de gestão que lhes permitam os requisitos presentes no modelo de avaliação (Andrade, Oliveira, Maccari, & Hollnagel, 2018), tendência explicada pelo isomorfismo coercitivo (DiMaggio & Powell, 1983). Com a imersão no

ambiente regulador, observa-se o comportamento isomórfico adotado por IES no contexto brasileiro, como registrado pela comparação entre os cursos de pós-graduação em administração que concentram as ofertas de seus projetos MINTER e DINTER em regiões geográficas já dotadas de cursos de excelência na área, bem como pela característica homogênea presente nas grades curriculares dos cursos (Andrade et al., 2018). Ainda que pela limitação regulamentar, alguns programas de pós-graduação na área de administração destacam-se pela capacidade inovadora nos quesitos de inserção social e internacionalização, rompendo assim com o ambiente homogêneo, característico do isomorfismo (Andrade et al., 2018).

Em seus levantamentos estatísticos para o período compreendido entre 2006 e 2012, Pereira (2012) observou que as pesquisas acadêmicas têm discutido tanto a velha quanto a nova teoria institucional sob diversos contextos organizacionais. Os resultados encontrados pelo autor demonstraram ainda que a utilização da teoria tem ocorrido em diversos contextos dos estudos organizacionais caracterizando a necessidade da padronização de comportamentos e disseminação da identidade organizacional. Dentre os estudos levantados pelo autor, alguns contextos ou subtemas têm sido mais explicados pela teoria institucional, tais como finanças e tecnologia da informação, que representam juntos 27% dos trabalhos, seguidos pelo subtema de marketing e empreendedorismo. Não obstante, os contextos ou subtemas estratégia organizacional, mudança organizacional e relações interorganizacionais também têm se demonstrado expressivos na utilização da teoria para compreender e explicar os fenômenos organizacionais, com uma expressividade conjunta de 24,33% de ocorrência (Pereira, 2012), subtemas estes intrinsecamente conectados à gestão de projetos (Koskela & Howell, 2002a, 2002b; Koskela & Ballard, 2006; Shenhar & Dvir, 2007; Carvalho & Rabechini, 2015; Neis, Pereira & Maccari, 2017; PMI, 2017a, 2017b, 2017c;).

Esses fenômenos sociais podem ser explicados pelo conceito de empreendedor institucional, atribuído ao agente institucional que se envolve com o surgimento de novas instituições que eles valorizam, em proveito dos recursos já disponíveis (DiMaggio, 1988). Dentre as diversas características, têm-se que o empreendedor institucional é o ator preparado para desenvolver e implementar projetos institucionais, os quais têm o escopo um pouco mais ambicioso que os projetos intra organizacionais (Colomy, 1998; Colomy & Rhoades, 1994; Perkmann & Spicer, 2007 apud Leca, Battilana, & Boxenbaum, 2009).

Desde a introdução do conceito por DiMaggio em 1988, diversos estudos têm sido conduzidos na compreensão do fenômeno do empreendedorismo institucional nas organizações e isso tem permitido o alcance do consenso sobre a definição do conceito e

como ocorre o processo (Leca et al., 2009). Assim como o empreendedor institucional pode mobilizar recursos e legitimar seus atos para prover soluções (Rao, Morrill, & Zald, 2000 apud Leca et al., 2009), têm-se, teoricamente, que o projeto institucional ocorre pela conjunção dos interesses, valores e problemas advindos da aliança formada entre as partes (Leca et al., 2009).

Os sistemas de avaliação instituídos pelos órgãos que representam os governos exercem influência política no ambiente da pós-graduação. Nos Estados Unidos essa influência é exercida pela The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) e no Brasil pela CAPES (Maccari, Martins & Almeida, 2015). No caso brasileiro, a CAPES contribui significativamente com o desenvolvimento do SNPG, mais especificamente com os programas de Administração (Maccari, Rodrigues, Alesio, & Quoniam, 2008), que perceberam nos estímulos normativos da fundação uma oportunidade para direcionar suas estratégias (Maccari, Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014; Teixeira, Maccari, & Martins, 2016) e melhorar o desempenho (Maccari *et al*, 2008).

Ressalta-se que, mesmo exercendo o papel de regulador do SNPG, a CAPES reserva-se à obrigatoriedade de identificar as necessidades que permeiam todo o sistema apontando e fomentando “o que fazer?”, visando o alcance dos objetivos predeterminados em resposta ao questionamento “para quê fazer?”. Essa estrutura de regulação não interfere nas ações e atividades internas das IES sobre “como fazer?”, o que mantém a autonomia administrativa das IES em voga (CAPES, 2018d). A Figura 1 ilustra minimamente a ocorrência desse cenário quando da disponibilização dos projetos DINTER no SNPG.

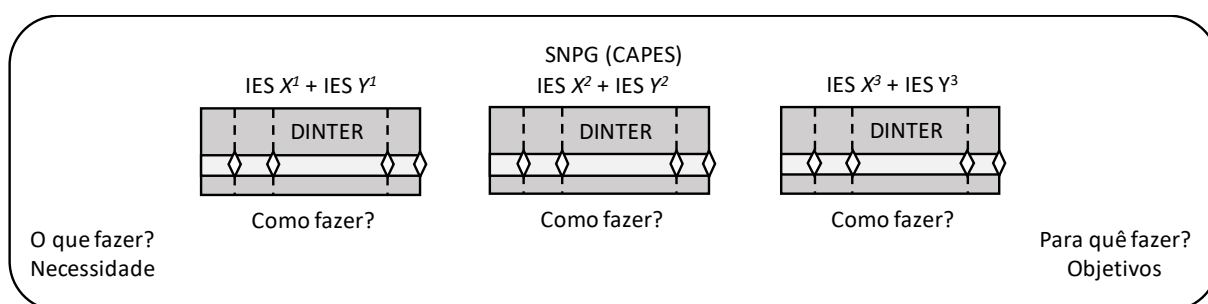


Figura 1. Estrutura de regulação dos DINTER no SNPG

Fonte: elaborado a partir de CAPES (2018b, 2018d).

As propostas dos projetos DINTER somente podem ser submetidas no SNPG pelas IES promotora, uma vez que é delas a possibilidade de adequação dos quadros docentes para a execução do curso de doutorado em grau de qualidade idêntico ao ofertado na sede (CAPES, 2018d). A oferta de cada um dos projetos DINTER consubstancia-se como resultante de uma parceria estratégica firmada entre as IES promotora e receptora e,

eventualmente, aceitando-se uma terceira IES como associada à parceria. Essas parcerias têm se demonstrado eficazes (Piotto, 2016), possivelmente pela relação de complementariedade de interesses mutuamente constituído entre as IES envolvidas (Torres, 2014).

2.1.2 Parcerias, Cooperações e Alianças Estratégicas

Teece (1992) apresenta o conceito de aliança estratégica como sendo um acordo em que parceiros partilham compromissos, capacidades e recursos para o alcance de objetivos comuns às partes, sendo a esta explicação adicionado o grau de coordenação estratégica, independentemente de haver ou não a participação acionária na parceria. A ausência de estudos nacionais e internacionais dedicados ao tema alianças estratégicas no início do século XXI conduziu Klötzle (2002) na constituição de um conceito e teorização sobre o assunto. Segundo o autor, a aliança estratégica pode ser conceituada como parcerias estratégicas que permitem a transferência mútua e eficiente de recursos empresariais e de capacidades de aprendizagem organizacional. Com o avanço dos debates científicos sobre o tema, Lima, Tomiello, Ganzer, & Olea (2015) estudaram o perfil das produções científicas publicadas no período compreendido entre 2000 e 2014 e identificaram um aumento em âmbito internacional, porém ainda irrelevante para o contexto da administração estratégica em que se insere.

Quanto ao aspecto de aplicação prática do conceito, ao analisar uma aliança estratégica entre duas empresas, uma de consultoria e outra de auditoria, Cabrera, Ricardo, & Cucato (2016) observaram que ambas preencheram gaps antes não preenchidos pela complementariedade de recursos e competências existentes numa e ausentes noutra. Segundo os autores, o case do projeto de fusão foi bem-sucedido devido ao alcance dos objetivos traçados individualmente por cada uma das empresas, sendo os ganhos possíveis pela parceria firmada. Para Klötzle (2013), tais estratégias organizacionais podem assumir formas distintas, dentre as quais as mais reconhecidas são: contratos unilaterais (licenças, acordos de distribuição); participação acionária (minoritária ou majoritária); joint ventures internacionais; fusões e aquisições; e contratos de cooperação bilaterais.

As alianças estratégicas, em geral, são estudadas quando observadas as parcerias firmadas entre empresas ou entre empresas e instituições, ambos os casos em segmentos não concorrenciais entre si. Prática comum entre empresas e indústrias dos setores automobilísticos, biotecnológicos e de comunicações, este tópico é relativamente novo para a disciplina da gestão estratégica da pós-graduação. Tomando-se por comparação as características cooperativistas e de parceria atribuídas aos projetos DINTER com as existentes

entre as empresas, pode-se enumerar pontos comuns como os fins a que se destinam a aliança, os objetivos a serem alcançados e a inovação proposta como resultante da aliança (Moraes & Zilber, 2015).

Ainda que relativamente novos no contexto da pós-graduação brasileira (CAPES, 2005), os DINTER originam-se de parcerias firmadas entre as IES em ambiente controlado pela CAPES e vêm cada vez mais assumindo o papel fundamental na estrutura formal de formação de pessoal altamente qualificado em regiões menos favorecidas (CGEE, 2016). A efetividade na constituição de redes de cooperação para a produção de conhecimento, tecnologia e inovação e a eficácia na redução das disparidades regionais encontradas no Brasil são as evidências de que estas parcerias agregam valor à sociedade (Piotto, 2016).

2.1.3 Projetos Educacionais de Doutorado

A internacionalização da educação doutoral na Europa tem se difundido nos últimos 20 anos devido à reforma de Bolonha, da educação superior, e do estabelecimento de fundos de financiamento que mantém a qualidade da cooperação entre instituições internacionais. Os desafios e vantagens da aplicação das políticas do European Qualification Framework sobre os projetos de doutorado em parcerias interinstitucionais e concluíram que estes projetos também sofrem com as restrições e nem sempre atingem a qualidade esperada pelo framework, o que indica falhas na gestão (Leskosek & Matthies, 2017). Sob o ponto de vista dos estudantes, Backlund (2017) demonstrou em sua pesquisa que a aplicação de regras de gerenciamento de projetos à gestão de projetos de doutorado na Suécia esclarecia aos estudantes e seus orientadores quais os objetivos e metas aos quais o curso se propunha a atingir e qual o planejamento definido para tal. Este esclarecimento promoveu aspectos de eficiência e efetividade durante o decorrer do curso, reduzindo problemas de perda de prazo e abandono de curso.

Noutra pesquisa conduzida como estudo de caso nos Estados Unidos, sob uma parceria realizada entre uma universidade americana e uma faculdade com menos recursos e conhecimento, observou-se que alguns aspectos não foram identificados na gestão do projeto de doutorado interinstitucional realizado entre as IES. Dentre estes aspectos, os pesquisadores elencaram a ausência de planejamento e estruturação das comunicações entre as partes interessadas, além da ausência de comprometimento da alta direção do projeto para com a sua execução (Luna, 2010).

Também sobre parcerias doutorais, Harris & Williams (2001) conduziram sua pesquisa por intermédio de entrevistas direcionadas a 14 educadores da University of

California (UC) para compreender quais poderiam ser os fatores críticos que comumente influenciam positiva ou negativamente quaisquer das 40 parcerias interinstitucionais com a California State University (CSU). Estes fatores críticos de sucesso foram agrupados em categorias como missão, cultura, interesse e colaboração dos professores e restrição de recursos, o que lhes permitiu concluir a importância da compreensão das metas e objetivos, do idioma, do interesse e incentivo e da aplicação de conceitos de gestão aos projetos e programas frutos da colaboração interinstitucional.

No Brasil, a busca por bons conceitos tem conduzido os programas de pós-graduação *strictu sensu* a investirem mais na gestão estratégica de projetos educacionais (Teixeira *et al.*, 2016). Segundo a CAPES (CAPES, 2018c), há um grande número de envolvidos com os projetos do tipo DINTER e MINTER. Em nível organizacional, envolvem-se com os projetos as IES promotora e receptora e as associadas, por extensão do vínculo colaborativo, a comunidade acadêmica e a sociedade local. Em nível de indivíduo, envolvem-se todos os alunos matriculados na turma, o corpo docente das IES envolvidas, o apoio administrativo em ambas IES, os coordenadores acadêmico e operacional e os pró-reitores de pós-graduação das IES envolvidas.

Sabe-se também que, nas alianças estratégicas organizacionais (ou institucionais) ambas as partes extraem benefícios da relação, principalmente nos casos relacionados às IES (Maccari *et al.*, 2014; Morais & Zilber, 2014) em que os principais benefícios para as partes envolvidas conserva-se latente no compartilhamento e na criação de conhecimento (Morais & Zilber, 2014).

2.2 DOUTORADOS INTERINSTITUCIONAIS – DINTER

Historicamente, os projetos de doutorado interinstitucionais (DINTER) foram desenvolvidos pela CAPES como função político-social para a redução das desigualdades sociais encontradas entre as regiões e localidades brasileiras. Atualmente mais fortalecida, esta modalidade de parceria e cooperação interinstitucional permite às IES receptoras a transferência de conhecimento e estruturação da base científica que permita a iniciação mais robusta de linhas de pesquisa ou até mesmo de novas pós-graduações *strictu sensu* nas regiões dos polos receptores (Torres, 2014).

Em outra via, quando concretizados os projetos, as IES promotoras acrescentam pontuações nas avaliações periódicas realizadas pela CAPES/MEC, como uma forma de compensação e estímulo ao apoio prestado às questões político-sociais no cenário nacional e internacional (Mezzaroba & Maccari, 2017). As alianças estratégicas formadas entre as IES

promotoras e receptoras nos projetos DINTER proporcionam oportunidades de crescimento para ambas, bem como oportunidades de implementação de estratégias via parcerias e cooperações. As IES promotoras crescem pela otimização da excelência de seu ensino enquanto que as IES receptoras têm a oportunidade de atuar localmente com a transferência tecnológica e de conhecimento. Ainda que sejam relativamente novas, as estratégias de parceria, aliança e cooperação entre IES têm sido destacadas como alternativa relevante para o amadurecimento organizacional (Morais & Zilber, 2015).

2.2.1 Regulação do Funcionamento dos DINTER

As universidades que possuem programas de pós-graduação de alto desempenho, definidos pelos conceitos de 4 a 5 – para programas com bom desempenho e de excelência nacionais – e pelos conceitos de 6 a 7 – para programas comparados aos melhores centros de pesquisa internacionais, podem propor à CAPES uma parceria a ser firmada com outras IES instaladas em regiões ou localidades nacionais ou internacionais menos favorecidas para uma relação de transferência do conhecimento. Estas parcerias são denominadas “projetos MINTER”, nos casos de parcerias para oferta de mestrados interinstitucionais, e “projetos DINTER”, nos casos dos doutorados interinstitucionais, sendo fator restritivo a oferta destas duas modalidades simultaneamente para uma mesma instituição que receberá o apoio (instituição receptora) e a oferta de mais de um projeto de apoio interinstitucional a outras IES frutos do mesmo programa de pós-graduação da instituição promotora (CAPES, 2018b).

Com a finalidade de padronizar definições e conceitos básicos, em 2014, a CAPES publicou o Tutorial de submissão dos projetos MINTER e DINTER 2014. Deste momento em diante, assumiram-se as premissas de que os projetos se originavam de parcerias estratégicas estabelecidas entre as IES, que suas fontes de financiamento eram diversificadas e não haveria regra que a regesse e que a análise do mérito sobre a submissão das propostas seria dissociada da disponibilidade financeira para a consecução do projeto (CAPES, 2014). Segundo documento da CAPES (2015), os MINTER e DINTER são “projetos de Programas de Pós-graduação *strictu sensu* entre suas instituições”, cada qual regido dentro do regimento dos mestrado e doutorado acadêmicos ofertantes, igualmente como ocorre nos programas de pós-graduação. Estes projetos são ofertados por programas que detenham o notório conhecimento técnico-científico, atualmente, consubstanciado no saber do corpo docente e pela avaliação mínima de conceito 4 e que estejam instalados em centros consolidados de conhecimento científico (CAPES, 2018b).

Os projetos DINTER trazem algumas especificidades que permitem a profundidade de estudo como objeto de análise. Mais delongados que os projetos MINTER, os cursos de doutorado estão expostos por um maior tempo aos riscos e exigem um investimento maior que pode ser estimado na casa dos R\$600.000,00 (CAPES, 2018c). Sua complexidade é marcada pela quantidade de *stakeholders* diretamente envolvidos com a realização das atividades do projeto, cujos quais variam de alunos, passando pelos professores até os coordenadores do projeto e os diretores e reitores das IES envolvidas.

2.2.2 Objetivos propostos pela CAPES para os DINTER

Os objetivos que a CAPES tem posto como meta primária para a disponibilização de projetos MINTER e DINTER têm origem na função político-social exercida pela fundação em representação ao Governo Federal frente às ações dentro do SNPG (CAPES, 2018c; 2018d). Com o passar dos anos, a fundação passou a aperfeiçoar os instrumentos de chamada pública, regedores das regras basilares das parcerias. Entre a primeira chamada pública registrada no edital de 2007 (CAPES, 2018c) e o último instrumento orientador das normas de oferta, recentemente publicado em março de 2018 (CAPES, 2018d), ocorreram algumas alterações, sendo mantidos os fundamentos construídos desde 2005, cujos quais se solidificaram em quatro grandes grupos:

- Atuação dos egressos da IES receptora na docência ou pesquisa do ensino superior, pela viabilização de mestres e doutores fora dos centros consolidados de ensino e pesquisa com a mesma qualidade de ensino;
- Nucleação de novos programas nas IES receptoras, pela consolidação de cursos de mestrado ou doutorado após a conclusão do projeto;
- Fortalecimento de grupos de pesquisa na IES receptora, com a criação e fortalecimento de linhas e projetos temáticos de pesquisa que atendam às demandas regionais e ampliem o comprometimento da IES com o desenvolvimento regional e o fomento à iniciação científica;
- Cooperação acadêmica entre as IES envolvidas na parceria, pelo estabelecimento de parcerias duradouras entre os programas de pós-graduação ou grupos de pesquisa.

Algumas pesquisas já identificaram a adoção destes objetivos como direcionadores estratégicos para a condução dos planejamentos dos programas de pós-graduação (Maccari *et al*, 2014) e a importância das estratégias aplicadas na manutenção de egressos envolvidos com

a academia (Teixeira, & Maccari, 2014). Estes fatores reforçam o entendimento de que estes grupos de objetivos são fontes de confirmação dos resultados dos projetos DINTER.

2.2.3 Caracterização do DINTER

As orientações emanadas pela CAPES (2018c, 2018d) regulam o primeiro aspecto do ciclo de vida: a proposição e autorização, fase obrigatória em que todo o projeto deve passar antes de ser disponibilizado no SNPG como um “projeto de programa”. Nessa fase, as diretorias dos programas de pós-graduação registram junto à CAPES as propostas de projetos que ficarão atrelados aos programas, podendo chegar a até duas propostas simultâneas, sendo um MINTER e um DINTER. No ato de submissão da proposta, o programa promotor registra uma estrutura básica de planejamento que demonstra como se pretende desenvolver o curso, indicando:

- As IES participantes do projeto;
- A coordenação acadêmica, representante da IES promotora, e a coordenação operacional, representante da IES receptora;
- Breve descrição, contendo justificativa, metas, e conexão com o plano estratégico das IES envolvidas;
- Plano acadêmico do curso a ser ofertado no projeto;
- Infraestrutura disponível e a ser disponibilizada para a realização do projeto;
- Cronograma de atividades e de desembolso financeiros.

O caso do projeto de DINTER UFMG-IFAM em engenharia elétrica, oriundo da parceria firmada entre a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), foi explorado para que se pudesse dar um primeiro passo no sentido de identificar as grandes fases de gerenciamento adotadas pela coordenação operacional no ciclo de vida do DINTER. O projeto foi dividido em duas fases: o planejamento, com foco obtenção de recursos e no alcance dos objetivos definidos; e a execução, centrada nas etapas para a realização das atividades operacionais do projeto educacional desde o processo de aquisição de equipamentos, passando pela seleção dos estudantes, pela transferência do conhecimento nas aulas, pelo estágio até a fase final de elaboração da tese (Lucena et al., 2016).

Diante da premissa de que as IES têm autonomia para adotar os modelos e estruturas de gestão e gerenciamento necessários para a condução dos seus processos, têm-se o início do

processo de planejamento identificado pelo marco de autorização da CAPES para a realização do curso (Lucena *et al.*, 2016). Além de se cumprir algumas exigências formais da CAPES como a publicação de edital próprio de chamada para seleção para formação do corpo discente, é na fase de planejamento que se tem o momento crítico de organização e ajustes necessários para pôr o curso de pós-graduação em funcionamento num prazo máximo de até um ano, contado a partir da submissão no APCN (CAPES, 2018b). Após a aprovação do projeto pela CAPES e antes de iniciá-lo, as IES receptoras têm a possibilidade de angariar fundos junto aos órgãos de fomento e amparo à pesquisa (FAP) para apoio na realização dos projetos (Maccari *et al.*, 2009).

Na fase de execução, têm-se a etapa de realização do curso já com o corpo discente selecionado e apto a participar das sessões de aulas obrigatórias, seguida das etapas de qualificação, de estágio doutoral e de elaboração e defesa da tese de dissertação (Lucena *et al.*, 2016). Por fim, a fase de finalização do projeto, imprescindível para a compreensão e análise sobre os resultados obtidos pelo projeto. O monitoramento do andamento do DINTER ocorre pela obrigatoriedade do relato das ocorrências durante a execução do projeto com registro no módulo Coleta de Dados da Plataforma Sucupira (CAPES, 2018e).

Ainda que não totalmente esclarecidos os processos e práticas gerenciais adotados pelos projetos DINTER, pelo exercício da compreensão, identifica-se as grandes etapas envolvidas com a realização do curso de doutorado, conforme demonstrado na Figura 2.

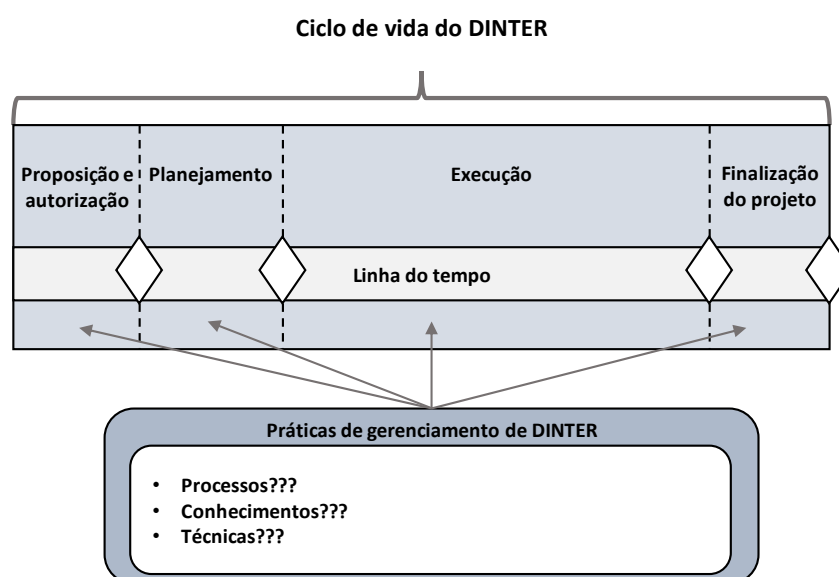


Figura 2. Ciclo de vida do DINTER

Fonte: elaborado a partir de Maccari *et al.* (2009); Torres (2014); Lucena *et al.* (2016); CAPES (2018b, 2018d).

Embora haja registro de casos internacionais de adoção de práticas gerenciais de projetos na condução de cursos de doutorado temporários que são oriundos de parcerias interinstitucionais, no Brasil, os DINTER ainda são pouco explorados no contexto acadêmico (Johnson *et al.*, 1986; Harris, & Williams, 2001; Margulus *et al.*, 2003; Luna, 2010; Ryan, 2011; Alvich *et al.*, 2012; Boyer *et al.*, 2014; Leskosek, & Matthies, 2016). A perspectiva das ciências humana apresentada por Torres (2014) e a análise da eficiência, eficácia e efetividade explorada por Piotto (2016) contribuem com a roupagem gerencial inicialmente identificada para os DINTER.

2.3 GERENCIAMENTO ADAPTATIVO DE PROJETOS

Diante de diversos debates iniciados nos anos 2000 na comunidade acadêmico-científica e inconclusivos até o momento, a gestão de projetos não tem sido tratada como uma teoria, mas sim como uma disciplina (Koskela & Howell, 2002a, 2002b; Morris, 2002). A aplicação de práticas gerenciais tem definido conceitualmente o que seriam, em geral, os elementos da gestão de projetos (PMI, 2017a). Frente à indefinição, há um debate que conclui que nunca haverá uma teoria de gestão de projetos ampla, posto que, adotá-la como tal seria um equívoco científico, um erro assumir que a aplicação de alguns elementos de outras teorias num fenômeno específico poderia derivar uma próxima teoria, tomando-se o conhecimento em gestão de projetos como pessoal e experimental (Morris, 2002).

A gestão de projetos, como disciplina que se vale de uma série de elementos de outras teorias oriundas da economia e da produção, vinha sendo negligenciada pela ciência até o início do século XXI (Koskela & Ballard, 2006). Este negligenciamento trouxe à tona diversos outros estudos sobre o tema, enriquecendo cada vez mais os debates acadêmico-científicos sobre os aspectos práticos da disciplina. A gestão de projetos, assim como assumida pelo Project Management Institute (PMI[®]), engloba a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas de gerenciamento que permita a condução dos projetos, programas, portfólios e outras atividades relacionadas dentro da organização (PMI[®], 2016).

Quando do calor do debate acadêmico-científico sobre a possibilidade de a gestão de projetos ser uma teoria, os professores Koskela e Howell propuseram uma análise sistêmica do tema sobre duas vertentes para uma melhor compreensão do fenômeno. Naquele episódio, adotou-se a distinção entre gestão e gerenciamento de projetos, explicando-se este último sob as vertentes: “teoria do gerenciamento” e “teoria do projeto” (Koskela & Howell, 2002). Sob esta concepção, a “teoria do gerenciamento” aborda as fases do ciclo de vida e as ferramentas gerenciais aplicadas a um determinado objeto gerenciável e a “teoria do projeto” uma visão

sistêmica de produção que permite enxergar o projeto como um “Mapa de Operações”. Neste sentido, o PMI® (2016) tem adotado o termo “Organizational Project Management – OPM” (gerenciamento organizacional de projetos, em tradução livre) como a representação do que seria a “gestão de projetos” e o termo “Project Management (gerenciamento de projetos, em tradução livre) para representar o “gerenciamento do projeto”, assim como uma organização pode ser gerenciada pela aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas.

2.3.1 Caracterização do Projeto

Segundo Shenhar e Dvir (2007), a definição conceitual do projeto consubstancia-se em “uma organização temporária com processos organizados para alcançar uma meta específica sobre restrições de tempo, orçamento e outros recursos”. Para o PMI® (2017a), os projetos são conceituados como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI®, 2017a, p. 4). Conforme indicado na sexta edição do guia PMBoK®, para que se tenha um projeto caracterizado, os elementos “entrega de um produto, serviço ou resultado único”, “temporalidade do empreendimento”, “impulsionamento da mudança”, “criação de valor de negócio” e “contexto de iniciação bem definido” precisam estar presentes, além de estarem diretamente ligados à estratégia organizacional, ainda que originados de uma perspectiva operacional e atingindo uma perspectiva mais estratégica (Shenhar & Dvir, 2007).

Os projetos são constituídos para entregarem produtos, serviços ou resultados ou, ainda, uma combinação destes, desde que sejam únicos para a organização que os constitui. As entregas precisam também estar alinhadas às estratégias e táticas da organização para que seus resultados conduzam as organizações às futuras mudanças. A natureza temporária e não repetitiva dos projetos define seu início e fim, sendo sua finalização encontrada quando seus objetivos são alcançados ou mesmo quando não há mais recursos disponíveis ou quando seus objetivos deixam de ser necessários para a organização. Uma vez constituídos para entregarem estratégias e táticas, têm-se que são impulsionadores de mudanças organizacionais ao conduzirem a organização de um estado atual para um estado futuro com o consequente alcance dos objetivos traçados (Kerzner, 2017; PMI®, 2017a). A Tabela 1 resume quais características podem ser consideradas como inerentes a todo e qualquer projeto, identificando-o como tal.

Tabela 1. Características representativas de um projeto

Características	Literatura de referência	
	Kerzner (2017) / PMI [®] (2017a)	Shenhar & Dvir (2007)
Produto, serviço ou resultado único	●	
Temporalidade do empreendimento	●	●
Impulsionamento da mudança	●	
Criação de valor de negócio	●	
Contexto de iniciação	●	
Processos organizados		●
Objetivos e metas definidos		●
Tripla restrição		●

Fonte: elaborado a partir de Shenhar e Dvir (2007); Kerzner (2017); PMI[®] (2017).

O surgimento dos projetos nas organizações ocorre em meio a um contexto de iniciação ante à busca por respostas e soluções para fatores que afetam a organização. Tais fatores podem ser desde o cumprimento de requisitos regulatórios, legais ou sociais, passando pelo atendimento de pedidos de soluções complexas para clientes e pela criação de novos produtos ou aperfeiçoamento dos existentes até a implementação de estratégias. Quando corretamente realizados e concretizados, estes empreendimentos permitem a criação de valor de negócio ou a realização de um benefício, podendo este ser tangível, intangível ou com ambas as características. Este valor de negócio ou os benefícios, referem-se à percepção de retorno pelas partes interessadas envolvidas com o empreendimento e podem considerar situações que retornem ativos financeiros, capital acionário, boa-fé, benefício público, reconhecimento da marca, alinhamento estratégico ou mesmo reputação (PMI[®], 2017a).

Para Shenhar e Dvir (2007), uma vez definido ou selecionado, seja atrelado ou não a um portfólio, os projetos seguem fases de um ciclo de vida, permeando os processos de planejamento e monitoramento até sua conclusão. Melhor explorado conceitualmente pelo PMI[®] (2017a, p. 547), o ciclo de vida do projeto pode ser considerado como “uma série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão”, cabendo aos envolvidos com o gerenciamento do projeto definirem as fases mais adequadas para o ciclo de cada projeto. Estes ciclos podem ser considerados preditivos (PMI[®], 2017a) ou adaptativos (Shenhar & Dvir, 2007; Kerzner, 2017; PMI[®], 2017a), de acordo com a necessidade de gerenciamento percebida pelos responsáveis. Todos os projetos podem ser normalmente inseridos numa estrutura genérica de fases, como a indicada na Figura 3.

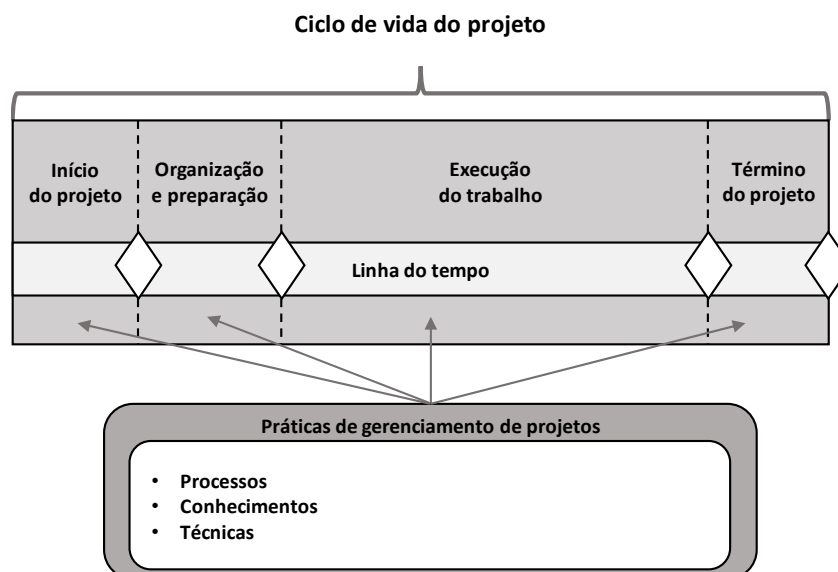


Figura 3. Ciclo de vida do projeto

Fonte: adaptado de Shenhar e Dvir (2007); PMI® (2017a); Carvalho e Rabechini Jr. (2015); Kerzner (2017).

É normal de um projeto evoluir com a disponibilização de informações e, por isso, o ciclo de vida de um projeto deve ser flexível para lidar com os fatores que são agregados com o passar do tempo (PMI®, 2017a). Ambientes com alto grau de mudança e de incerteza ou ampla interpretação dos stakeholders forçam a relevância da adaptabilidade dos projetos (Shenhar & Dvir, 2007; Shenhar *et al.*, 2007; Kerzner, 2017; PMI®, 2017a). Atualmente, considera-se que os ciclos de vida do projeto podem ser preditivos, pela orientação de um plano; adaptativos, pela orientação ágil; iterativos; incrementais; ou híbridos. Para os casos em que o ciclo de vida dos projetos é considerado adaptativo, tem-se que os requisitos são elaborados durante as entregas do trabalho; as entregas ocorrem de acordo com os subconjuntos avaliados pelos clientes; as mudanças integram as entregas; os stakeholders são constantemente envolvidos; e os riscos e os custos são controlados a partir do momento em que surgem os requisitos e as restrições (PMI®, 2017a).

2.3.2 Práticas de Gerenciamento de Projetos

Conceitualmente, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a todas as atividades que possam estar envolvidas com a realização do projeto, até que se cumpram os requisitos definidos no escopo do projeto (PMI®, 2017a). Esse conceito se complementa pelo alcance do sucesso final previsto para o projeto, ou seja, o alcance dos objetivos traçados dentro das restrições dadas (Shenhar & Dvir, 2007; Kerzner, 2017).

Organizar as atividades de um projeto de forma pragmática e sistêmica permite à organização executá-lo eficientemente por intermédio de processos estruturados e eficazmente pela contribuição com o alcance de objetivos traçados, a satisfação das expectativas das partes interessadas, a previsibilidade, a resolução de problemas, a antecipação de respostas aos riscos e a otimização do uso de recursos. Por outro lado, projetos mal gerenciados, ou mesmo a ausência de mecanismos gerenciais aplicados, podem resultar em perda de prazo, estouro de orçamento, má qualidade dos resultados, retrabalho, expansão descontrolada do escopo, perda de reputação da organização, dentre outros problemas já identificados pelas organizações (PMI[®], 2017a).

Em gerenciamento de projetos, são consideradas práticas gerenciais a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas específicas de projetos (PMI[®], 2017) em conjunto com as atividades e tarefas do próprio negócio (Kerzner, 2018). Consideram-se as melhores práticas de gerenciamento de projetos aquelas que alcançaram um alto nível de elaboração intelectual (Kerzner, 2018) ou foram resultantes da aplicação em diversos projetos globalmente sucedidos (PMI[®], 2017). Eximindo-se de quaisquer vieses, Shenhar e Dvir (2007) adotaram a postura imparcial de que todas as práticas gerencialmente aplicáveis a projetos devem ser aceitas como adequadas, caso a caso, sem distinção de qual é a melhor ou a pior. Ratificando este posicionamento, Kerzner (2018) alega que “Qualquer empresa pode ter sua própria definição de boas práticas, desde que considere as definições padronizadas pelo setor de atuação”.

Alguns argumentos como a busca pela padronização e a melhoria da eficiência e efetividade dos projetos têm norteado as organizações na adoção de suas próprias práticas de gerenciamento de projetos. As “melhores” práticas podem ser capturadas externamente pela realização de *benchmarkings* ou da adoção de metodologias e guias de projetos ou, ainda, dentro da própria organização pelas práticas gerenciais já respeitadas e aceitas (Kerzner, 2017). A melhoria da eficiência no gerenciamento de projetos pode ser facilitada pela adaptação das práticas disponíveis aos níveis de complexidade, de risco e de inovação (Shenhar & Dvir, 2007).

A determinação da combinação adequada das práticas de gerenciamento de projetos (processos, entradas, ferramentas, técnicas, saídas e fases do ciclo de vida) para se gerenciar um projeto é chamada de “adaptação” (Shenhar & Dvir, 2007). Segundo o PMI[®] (2017a), o ciclo de vida adaptativo de um projeto caracteriza-se pela agilidade, pela iteratividade (repetição de fases) ou pela incrementação de etapas. Para o guia, os ciclos de vida adaptativos são orientados a mudanças e, geralmente, são considerados ágeis, cabendo ao

responsável principal pela execução do projeto a definição de quais práticas gerenciais serão adotadas na condução das atividades do projeto até o alcance dos objetivos propostos. Neste caso, indica-se que o responsável pelo projeto construa um ambiente colaborativo que facilite a delegação do controle do detalhamento e a entrega do produto à equipe (PMI[®], 2017), cabendo essa postura somente para equipes formadas por profissionais de alto desempenho (Kerzner, 2017, 2018).

As práticas elencadas pelo PMI[®] (2017a) como mundialmente reconhecidas pelo aumento das chances de sucesso de um projeto em entregar os resultados esperados e o valor de negócio proposto encontram-se elencadas para consulta no Anexo I.

2.3.3 Abordagem contingencial em Projetos

Para se realizar o gerenciamento de projetos, pressupõe-se a aplicação apropriada de processos de gerenciamento identificados exclusivamente para cada projeto, como uma forma adaptativa de necessidade (Shenhar & Dvir, 2007; PMI[®], 2017a). Uma vez que as organizações passem a assumir que todos os projetos são idênticos e, portanto, aplique os mesmos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas de forma equânime, os projetos podem naturalmente ser conduzidos à falha inevitável (Shenhar & Dvir, 2007). Assumindo-se a premissa de que o sucesso das organizações – empresas, governos, instituições de ensino ou organismos sem fins lucrativos – dependem dos projetos transformadores, tem-se que os projetos precisam ser gerenciados pela aplicação das estruturas gerenciais corretas (Shenhar & Dvir, 2007). Diferentemente das operações, que repetem as atividades rotineiramente, os projetos são únicos em sua essência (Shenhar & Dvir, 2007; PMI[®], 2017). Para se ir além das práticas gerenciais convencionais, deve-se reconhecer a lógica adaptativa proposta por Shenhar e Dvir (2007), cuja qual assume que *“um único tamanho não é compatível”* (tradução livre).

Pesquisas prévias de Shenhar e Dvir (2007) sugerem a aplicação do gerenciamento de projetos de forma adaptativa em todos os tipos de projetos. Para os autores, os projetos não podem ser considerados meras coleções de atividades que precisam ser completadas dentro do tempo estimado, mas sim devem ser empreendimentos temporários imbuídos da missão de entregar os resultados desejados pela organização. Confirmando este entendimento, o PMI[®] (2017a) avançou a compreensão sobre a forma de se gerenciar projetos de acordo com o ciclo de vida específico de cada projeto. Para os casos em que se têm o ciclo de vida adaptativo, o guia os considera as opções ágeis, iterativos ou incrementais como classes de projetos adaptativos. Nestes casos, os escopos são aprovados antes do início de cada iteração e o

projeto é totalmente orientado à mudança. Ressalva-se ainda que, para os casos de projetos com ciclos de vida mistos (adaptativos e clássico), o guia atribui a nomenclatura “projeto híbrido”.

Conforme ilustrado na Figura 4, têm-se na ótica da “Abordagem Diamante” a adaptação dos projetos, caso-a-caso, aos riscos e seus benefícios. O framework NTCP (*Novelty, Technology, Complexity, and Pace*) sugere que alguns aspectos sejam necessariamente observados para que se possa melhor gerenciar um projeto. Com base neste modelo, todos os projetos precisam ser avaliados sob as quatro dimensões de classificação do modelo (Anexo II) antes de se definir quais práticas de gerenciamento devem ser aplicadas a cada caso. Quando observadas separadamente, cada dimensão contribuí com a definição de aspectos de gerenciamento que precisam ser aplicados (Shenhar & Dvir, 2007).

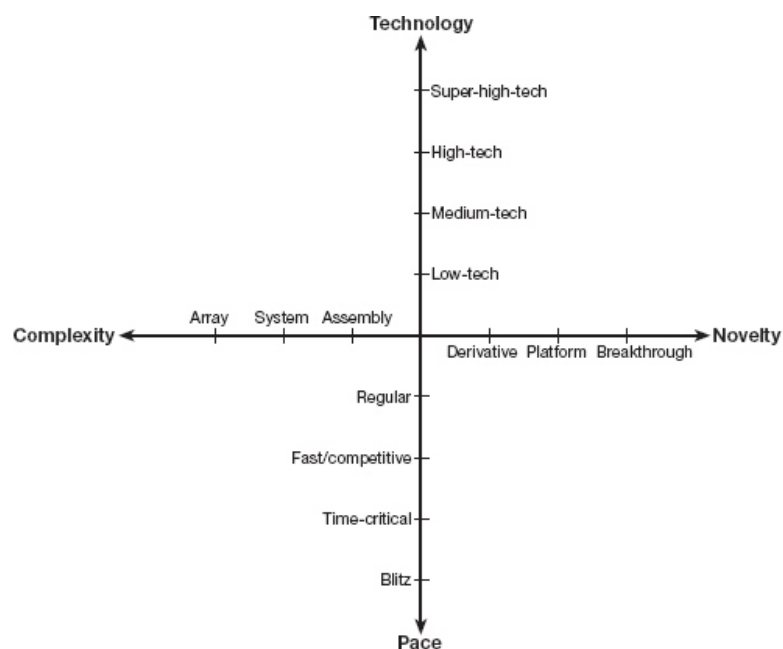


Figura 4. O Modelo NTCP

Fonte: Shenhar & Dvir (2007).

A dimensão *Novelty* (Novidade, em tradução livre) representa a incerteza do alcance dos objetivos do projeto ou do tempo de inserção de seus resultados no mercado e reflete o tempo adequado para a concretização dos requisitos do produto, serviço ou resultado. Os graus da dimensão *Novelty* são classificados em (Shenhar & Dvir, 2007):

- *Derivate* – quando há uma extensão de um produto, serviço ou processo que já se tem existente na organização;
- *Platform* – quando há a criação de linhas completas de produtos, serviços ou processos que substituem os anteriores;

- *Breakthrough* – quando os produtos, serviços e processos são inovações que trazem transformações nunca vista pelas pessoas.

A dimensão *Technology* (Tecnologia, em tradução livre) representa a incerteza do nível tecnológico envolvido com o desenvolvimento do empreendimento e reflete a intensidade, o desenho do produto e as habilidades técnicas necessárias. Os graus da dimensão *Technology* são classificados em (Shenhar & Dvir, 2007):

- *Low-tech* – quando os projetos dependem de tecnologia estabelecida na organização;
- *Medium-tech* – quando os projetos se valem de tecnologia estabelecida na organização, mas necessitam incorporar uma nova característica disponível no mercado;
- *High-tech* – quando a tecnologia necessária para desenvolver o projeto não está estabelecida na organização e a organização busca incorporá-la integralmente do mercado;
- *Super-high-tech* – quando os projetos são baseados em tecnologia inexistente no momento inicial do projeto, tendo-se o objetivo bem definido, porém sem solução clara.

Complexity (Complexidade, em tradução livre) mensura a complexidade do produto ou serviço desenvolvido, das atividades necessárias e da organização do projeto e reflete o nível de burocracia e formalidade exigidos para gerenciar o projeto. Os graus da dimensão *Complexity* são classificados em (Shenhar & Dvir, 2007):

- *Assembly* – quando o escopo do projeto envolve desenvolver um produto, serviço ou processo que desempenha uma função única;
- *System* – quando o escopo do projeto envolve desenvolver um sistema complexo de produtos, serviços ou processos que interagem entre si para desempenhar uma série de funções;
- *Array* – quando o projeto lida com a missão de entregar um imenso conjunto de sistemas e subsistemas que, juntos, compõem o produto, serviço ou processo final.

Por fim, *Pace* (Ritmo, em tradução livre) representa a urgência do projeto e reflete a velocidade do planejamento e a autonomia da equipe. Os graus da dimensão *Pace* são classificados em (Shenhar & Dvir, 2007):

- *Regular* – quando o esforço de conclusão no prazo não é crítico para o sucesso do projeto;

- *Fast/Competitive* – quando o esforço de conclusão no prazo é requisito para o *time-to-market* do negócio e cada momento representa uma perda para a organização;
- *Time-critical* – quando há uma data limite para conclusão do projeto devido a algum evento crítico para a organização que, se perdida, ocasiona a falha total do projeto;
- *Blitz* – para projetos classificados como “de crise organizacional”, onde resolver a crise o mais breve possível indica o sucesso do projeto.

Seguindo-se esta lógica, o modelo adaptativo permite o agrupamento das práticas de gerenciamento de projetos por dimensões. Segundo Shenhar e Dvir (2007), estas dimensões devem sempre estar presentes no gerenciamento de qualquer projeto. Na Tabela 2 são resumidas as dimensões inerentes às práticas de gerenciamento de projetos de acordo com o ciclo de vida do projeto.

Tabela 2. Dimensões inerentes às práticas adaptativas e o ciclo de vida dos projetos

Fase do Ciclo de Vida	Dimensões (Shenhar & Dvir, 2007)	Breve descrição
Início do Projeto	Objetivo do projeto	Conseguir resultados para a organização
	Distinção	Distinto de outros trabalhos
	Estilo de gestão	Adaptabilidade de abordagem de acordo com o projeto
Organização e Preparação	Plano do projeto	Organização e processos para atingir os objetivos
	Planejamento	Realizado no começo do projeto e replanejado se for o caso
Execução do Trabalho	Abordagem gerencial	Flexível e adaptada
	Trabalho do projeto	Imprevisível, incerto e complexo
	Efeito ambiental	O ambiente afeta o projeto durante a execução
	Controle	Identificação de mudanças no ambiente e ajuste do plano
Término do Projeto	-	Relatório

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Shenhar e Dvir (2007).

Nota: Item “Relatório” incluído por premissa gerencial.

Besner e Hobbs (2006) investigaram quais ferramentas e técnicas poderiam agregar mais valor aos negócios a partir da identificação do valor percebido e de outras potenciais contribuições que a aplicação das práticas de gerenciamento de projetos pode agregar aos projetos. Pelo exame dos resultados, os autores puderam categorizar as práticas dicotomicamente como “*Super ferramentas*” e “*ferramentas descreditadas*”, de acordo com o potencial de impacto positivo e o valor intrínseco. Essa categorização reforça o entendimento de que nem todas as ferramentas são úteis para todos os projetos (Shenhar & Dvir, 2007), além de provar que a aplicação de certas práticas consideradas de grande potencial de impacto

positivo pode contribuir fortemente com a eficiência do gerenciamento do projeto (Besner & Hobbs, 2006).

2.3.4 Desempenho e Alcance dos Objetivos em Projetos

Para explicar os fenômenos do desempenho e sucesso em projetos, busca-se amparo na escola do pensamento estratégico e na compreensão inicial dada por Peter Druker nos anos 60 sobre eficiência e efetividade, notoriamente evoluída por outros estudiosos da administração contemporânea (Hidding & Nicholas *apud* Scheepers & Whelpton, 2018). A discussão sobre esses conceitos foi ampliada para o contexto de tecnologia da informação devido à constante aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos no desenvolvimento de softwares e componentes. Assim, consolidou-se a lógica de que a “escola da eficiência” está intrinsecamente conectada ao gerenciamento de projetos e a “escola da efetividade” conectada ao sucesso do projeto (Scheepers e Whelpton, 2018).

No que tange à gestão de programas públicos, traz-se como conceito o proposto por Marinho e Façanha (2001) para os 3E’s da gestão pública: Eficiência, Eficácia e Efetividade, conceituados nos seus estudos:

“[...] a efetividade diz respeito à capacidade de se promover resultados pretendidos; a eficiência denotaria competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços; e a eficácia, por sua vez, remete a condições controladas e a resultados desejados de experimentos [...] (Marinho & Façanha, 2001, p.2).

Sob a perspectiva dos 3E’s da gestão pública, Piotto (2016) analisou os projetos DINTER lançados como política pública do programa Novas Fronteiras (DINTER/NF) fomentado pela CAPES entre os anos de 2007 e 2008. Esses conceitos começaram a ser reforçados em todos os termos da disciplina de gestão de projetos a partir do momento em que a discussão passou a ficar latente na comunidade profissional e os professores Shenhar, Milosevic, Dvir e Thamhain aqueceram a discussão ao questionarem o uso exclusivo do triângulo de ferro formado pelo tempo, custo e escopo e proposto pelo PMI® em suas publicações iniciais como critério de sucesso do projeto (Shenhar *et al.*, 2007). Para os autores, o conceito de sucesso em projetos é estratégico e multidimensional “*sucesso significa diferentes coisas para pessoas diferentes*”, o que transcende a lógica do triângulo de ferro iniciada pelo PMI®. Explicam ainda que, devido à complexidade dos fatores envolvidos com o projeto, minimamente, seriam cinco as dimensões de sucesso consideradas: a eficiência do

projeto; o impacto do resultado dirigido ao cliente; o impacto sobre a equipe; o direcionamento do sucesso do negócio e da organização; e a preparação para situações futuras. A Tabela 3 descreve as cinco dimensões indicadas por Shenhar e Dvir (2007) e as relacionam aos 3E's da gestão pública, indicados por Marinho e Façanha (2001).

Tabela 3. Dimensões do sucesso em projetos e os 3E's

Linha do Tempo (prazo)	3E's (Marinho & Façanha, 2001)	Dimensão (Shenhar <i>et al.</i> , 2007)	Breve descrição
Curto	Eficiência	Eficiência do projeto	Expressa-se pela aplicação de ferramentas e técnicas com as quais o projeto eficientemente é gerido.
Médio	Eficácia	Impacto sobre o cliente	Expressa-se pela performance do alcance dos objetivos metrificados.
		Impacto sobre a equipe	Expressa-se pela satisfação dos membros da equipe.
Longo	Efetividade	Direcionamento do sucesso	Expressa-se pelo impacto do projeto na organização, durante e após sua realização.
		Preparação para o futuro	Expressa-se pela forma como o projeto contribui com a preparação da organização para o futuro.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Marinho e Façanha (2001); Shenhar e Dvir (2007).

Analisando-se as dimensões do sucesso do projeto na linha do tempo, tem-se que cada dimensão representa um conceito dinâmico de curto a longo prazo. A jornada do projeto em curto prazo, fica representada pela dimensão “Eficiência do projeto” e pode ser avaliada durante sua realização ou logo após sua conclusão. As dimensões “Impacto sobre o cliente” e “Impacto sobre a equipe”, que indicam o progresso do projeto quanto à interação dos membros da equipe e a satisfação do cliente com os resultados entregues, representam o médio prazo e podem ser avaliadas com o projeto em andamento até a entrega do produto ou serviço final. A jornada de longo prazo do projeto fica caracterizada pelas dimensões “Direcionamento do sucesso”, avaliada com o retorno que o projeto trouxe entre um e dois anos após a conclusão, e “Preparação para o futuro”, avaliada pelos benefícios trazidos após a implementação do projeto entre três ou cinco anos de sua conclusão (Shenhar & Dvir, 2007). A Figura 5 representa essas dimensões na linha do tempo.

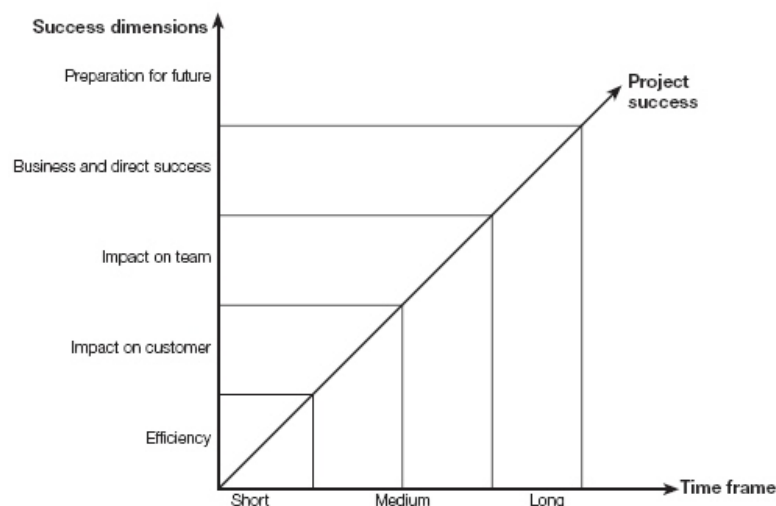


Figura 5. Sucesso do projeto na linha do tempo

Fonte: Shenhar & Dvir (2007).

As dimensões de sucesso do modelo NTCP podem ser avaliadas pelos responsáveis e patrocinadores dos projetos pela aplicação do “*Project Success Assesment Questionnaire*” (Anexo III) ou por outros meios que permitam às organizações representar tais dimensões (Shenhar & Dvir, 2007), a exemplo de casos de projetos na área de TI que foram avaliados por questionário elaborado com base na literatura (Moraes & Laurindo, 2013). É sabido que a aplicação de práticas de gerenciamento de projetos em componentes com características que o definem como um projeto contribui com a entrega de resultados e com o sucesso (Shenhar *et al.*, 2007; Shenhar & Dvir, 2007; Rabechini & Carvalho, 2015; Kerzner, 2017; PMI[®], 2017a). Quando essas práticas de gerenciamento de projetos são combinadas com outros fatores como o gerenciamento de benefícios, essa probabilidade é acrescida (Badewi, 2015).

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este trabalho foi desenvolvido sob a égide da abordagem qualitativa e se valeu de técnicas de coleta, de registro de dados e de análise e interpretação de dados sob um olhar positivista e numa estrutura metodológica indicada por Creswell (2014). Como método de pesquisa, adotou-se o estudo de casos múltiplos, seguindo a lógica proposta por Yin (2014), posto se tratar de um fenômeno contemporâneo e com poucas possibilidades de controle ambiental, conforme explicado no delineamento da pesquisa. Segundo o professor Yin (2014), os estudos de casos múltiplos são uma variação dos estudos de caso único e, portanto, possuem vantagens e desvantagens. A condução de múltiplos casos pode exigir do pesquisador mais empenho e a aplicação de mais recursos para extrair dados e inferir sobre as análises do fenômeno o que, por outro lado, reforça os aspectos de robustez da pesquisa.

Eisenhardt (1989) esclarece que, no contexto geral das ciências sociais, os estudos de caso também validam a construção de novos constructos sobre temas de áreas ainda não bem exploradas. Para tanto, cabe ao pesquisador enxergar o fenômeno indutivamente pela aplicação de um processo bem estruturado de análise profunda de, ao menos dez casos, que permitam a lógica da replicabilidade e conduza os resultados ao constructo modelado, assim como ocorre no processo de teste de hipóteses. Exemplo da aplicabilidade dessa teoria, Bredin & Söderlund (2013) conduziram um estudo de casos múltiplos para identificar e explicar padrões de similaridades e diferenças dos modelos de planos de carreira para gerentes de projetos em dez empresas. Segundo os autores, a abordagem sugerida por Eisenhardt os permitiu compreender profundamente cada caso e realizar a comparação *cross-case* das observações empíricas até a interpretação teórica, o que deu sentido às observações registradas na pesquisa.

O estudo de casos múltiplos foi adotado como método para que se pudesse explorar o lado empírico dos fatos e analisá-los perante os conceitos do gerenciamento adaptativo de projetos. A escolha do método múltiplo foi feita para que se pudesse comparar os resultados dos casos entre si, em subsídio à interpretação do pesquisador e relato das conclusões. Ainda que não atenda à quantidade de casos indicados por Eisenhardt (1989), os casos indicaram uma exaustão dos dados para análise do fenômeno justamente pela representatividade do fenômeno.

Para tanto, inicialmente por intermédio de buscas simples na internet e no *Google Scholar*, extraíram-se conceitos que tivessem sentido de relação entre si e que se originassem da palavra-chave DINTER, desde que análoga aos conceitos de projetos, parcerias,

cooperações e alianças entre IES. Os *White papers* e matérias de jornais e sites extraídos subsidiaram de forma abrangente a compreensão inicial do tema de pesquisa, dando origem ao direcionador de busca. Exemplo dessa possibilidade exploratória, Laursen e Svejvig (2015), diante da obscuridade do tema “*criação de valor do projeto*” na literatura, conduziram uma pesquisa não estruturada de cunho exploratório para compreendê-lo e estrutura-lo. Posteriormente, desenvolveram uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de dar uma melhor compreensão sobre criação de valor em projetos e posicionar práticos e pesquisadores sobre futuros direcionamentos no tema.

3.1 ESQUEMA TEÓRICO-GERENCIAL ADOTADO

Para Creswell (2014) o processo de pesquisa pode seguir diversos caminhos conforme o perfil do pesquisador, sendo que a adoção de uma ou mais lentes teóricas moldam os tipos de perguntas feitas, informam como os dados foram coletados e analisados e fornecem uma chamada para ação ou mudança que denotam uma perspectiva transformadora. Como direcionador geral do trabalho, tem-se que a gestão de projetos, como tema ou disciplina organizacional.

A gestão de projetos é composta por elementos gerenciáveis, tais como maturidade, portfólios, programas, projetos e outras atividades. Segundo o PMI[®] (2016), o gerenciamento organizacional de projetos (*Organizational Project Management – OMP*) representa o tema gestão de projetos nas organizações e a governança de todos os entes da disciplina dentro de uma organização. Sendo o gerenciamento de projetos parte integrante da gestão de projetos, recortou-se conceitualmente uma parte específica da referida disciplina, a qual foi utilizada para observar o fenômeno de gerenciamento dos DINTER desde sua concepção até a finalização, conforme preconiza a literatura de referência (Shenrar & Dvir, 2007; Carvalho & Rabechini, 2015; Kerzner, 2017; PMI[®], 2016, 2017a). Para tanto, esclarece-se que os conceitos e práticas gerenciais indicados na literatura de gerenciamento de projetos da referência podem ser comparados às inicialmente caracterizadas para os DINTER, isso pela premissa assumida de que há semelhança gerencial entre os dois objetos.

3.1.1 Caracterização do DINTER como um projeto

As fontes bibliográficas e documentais, inicialmente identificadas pela pesquisa, mostraram evidências suficientes para satisfazer a interpretação do objeto DINTER como um projeto. Tais evidências foram extraídas de alguns artigos, de uma dissertação e de fontes

documentais tais como instrumentos normativos, guias e sites da CAPES. A Tabela 4 resume os extratos textuais e as respectivas fontes.

Tabela 4. Características representativas do DINTER como projeto e suas fontes

Características	Extrato Textual	Fontes
Shenhar & Dvir (2007); PMI® (2017)		
Produto, serviço ou resultado único	<i>“Cada programa promotor poderá cadastrar apenas um de cada tipo de turma na Plataforma Sucupira.”</i>	CAPES (2018d)
Temporalidade do empreendimento	<i>Item 9 do Formulário de Demandas “Cronograma de atividades (estabelecer prazos de execução de todas as etapas do projeto)”</i>	CAPES (2010d)
Impulsionamento da mudança	<i>“A medida visa permitir a formação de mestres e doutores em regiões carentes de recursos humanos”</i>	Folha (2005)
Criação de valor de negócio	<i>“Para obtenção das notas 6 e 7, os programas precisam cumprir (...) as seguintes exigências: (...) ofertarem mestrado e doutorado interinstitucionais, especialmente em regiões prioritárias.”</i>	Maccari et al. (2014)
Contexto de iniciação	<i>“(…) clara valorização da multiplicação da pesquisa e formação de redes de conhecimento.”</i>	Piotto (2016)
	<i>“Assim, no modelo proposto, algumas iniciativas são sugeridas (...): desenvolver parcerias com outros programas para a oferta de cursos interinstitucionais, como mestrados (Minter) ou doutorados (Dinter)”</i>	Maccari et al. (2014)
Processos organizados	<i>“O processo começa com a escolha de uma instituição diferenciada e altamente avaliada pela CAPES” e “(…) para participar no processo de seleção”</i>	Lucena et al. (2016)
Objetivos e metas definidos	<i>“(…) os objetivos dessas turmas são: a) Para Minter e Dinter: viabilizar a formação de mestres e doutores (...); subsidiar a criação de novos programas de pós-graduação (...); auxiliar no fortalecimento de grupos de pesquisa e promover a cooperação entre instituições (...).”</i>	CAPES (2018d)
Tripla restrição	<i>Escopo: “(…) conduzidas por um único programa promotor (...) responsável pela promoção, gestão, coordenação acadêmica e garantia do padrão de qualidade dos projetos, devendo promover estágio obrigatório dos casos das turmas Dinter (...).”</i>	CAPES (2018d)
	<i>Tempo: “(…) Este cadastro deve ser realizado antes do início do funcionamento turma, (...) data de início (...).”</i>	CAPES (2018d)
	<i>Custo: “(…) apresentar declaração da FAP do Estado da</i>	CAPES

instituição receptora de financiamento do Minter/Dinter.” (2010d)

Fonte: elaborado pelo autor a partir de CAPES (2010d; 2018d); Folha (2005); Maccari et al. (2014); Piotto (2016); Lucena *et al.* (2016).

Além da caracterização dos DINTER como projetos, cabe ressaltar que estes projetos, individualmente, estão inseridos em contextos de iniciação definidos no processo de disponibilização no SNPG. Dentre os quatro grupos de contextos de iniciação indicados pelo PMI® (2017a), dois contextos se enquadram na iniciação dos casos de oferta de turmas interinstitucionais. No contexto de “atendimento a pedidos ou necessidades das partes interessadas”, há situações em que as IES promotoras e receptoras iniciam suas relações de parceria via rede de relacionamento entre professores e entre professores e alunos, como identificado por Piotto (2016). No contexto da “implementação ou alteração de estratégias de negócio ou tecnológicas”, tem-se que os projetos DINTER é parte integrante das estratégias dos programas de pós-graduação na busca pelo acréscimo de pontuação para a manutenção ou elevação de um conceito junto à avaliação da área, de acordo com Maccari *et al.* (2014).

Foram desconsiderados os outros dois contextos de iniciação de projetos por não se enquadrarem no processo de disponibilização dos projetos DINTER no SNPG. Para o contexto “cumprimento de requisitos regulatórios, legais ou sociais”, considerou-se o fato de a CAPES fomentar a oferta dos projetos DINTER por intermédio do acréscimo na pontuação dos PPG's, não constituindo disso um fato impositivo para a oferta, conforme indicado por Maccari *et al.* (2009) e Teixeira *et al.* (2016). Para o contexto “criação, melhoria ou correção de produtos, processos ou serviços”, considerou-se que os projetos DINTER não têm como missão primordial tal contexto, mas sim a “formação específica de recursos humanos altamente qualificados para atuação na docência e pesquisa”, conforme indicado pela CAPES (2018d).

Sabe-se que, assim como um projeto e por analogia, os DINTER são componentes que devem ser gerenciados como uma organização temporária composta por orçamento específico, recursos definidos e qualidade exigida (CAPES, 2018d). O gerenciamento dos DINTER perpassa todas as etapas do ciclo de vida, seja em etapas ora regulamentadas ora definidas pelas IES durante sua condução. Daí a importância de se comparar os dois componentes, projeto e DINTER, etapa a etapa, para melhor se compreender a analogia do comportamento de ambos durante os ciclos de vida de cada. A Figura 6 demonstra esse exercício de analogia.

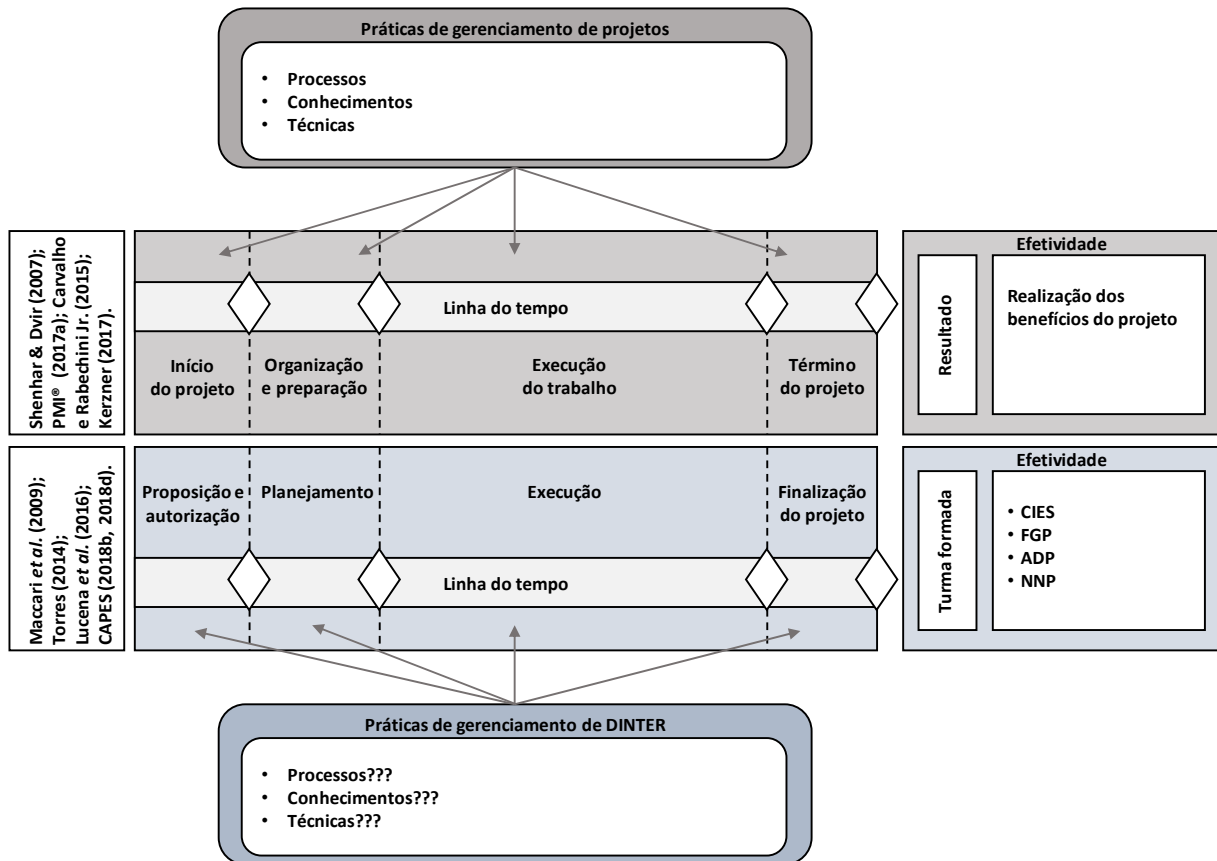


Figura 6. Analogia entre os ciclos de vida do DINTER e do projeto

Fonte: elaborado a partir de Shenhar e Dvir (2007); Carvalho e Rabechini Jr. (2015); PMI® (2017a); Kerzner (2017); Maccari *et al.* (2009); Torres (2014); Lucena *et al.* (2016); CAPES (2018b; 2018d).

Nota: CIES – cooperação entre IES; FGP – fortalecimento de grupos de pesquisa; ADP – atuação na docência e pesquisa; NNP – nucleação de novos programas.

3.1.2 Esquema Teórico-Gerencial da Pesquisa

Para esta pesquisa, assume-se como referência que a eficiência, a eficácia e a efetividade estão expressas nas dimensões do sucesso dos projetos (Shenhar & Dvir, 2007), anteriormente apresentadas na Tabela 3. Assim, a eficiência fica representada pela dimensão “eficiência do projeto” (Shenhar & Dvir, 2007). Uma vez que a eficácia do projeto se consubstancia com as entregas realizadas pelo projeto dentro das expectativas das partes interessadas (Kerzner, 2017, 2018; PMI®, 2017), dentro de um tempo médio na linha do tempo, as dimensões do sucesso “impacto sobre o cliente” e “impacto sobre a equipe” representam-na. E, devido às dimensões do sucesso “direcionamento para o sucesso” e “preparação para o futuro” estarem representando os benefícios alcançados com o projeto num prazo longo da linha do tempo (Shenhar & Dvir, 2007), toma-se estas como representativas da efetividade.

No modelo de sucesso estratégico e multidimensional em projetos, explicado por Shenhar *et al.* (2007), as cinco dimensões do sucesso dos projetos colaboram com a avaliação

dos resultados alcançados pelos projetos e permite uma comparação às práticas gerenciais adotadas pelo projeto. Nesta pesquisa, buscou-se explorar como as práticas de gerenciamento de projetos foram adotadas e explicar como elas se relacionam com o gerenciamento dos DINTER, tudo em prol do desenvolvimento do projeto e alcance dos objetivos propostos pela CAPES. Essa linha de raciocínio pode ser reforçada com o entendimento de que adotar práticas adaptativas de gerenciamento de projetos que sejam adequadas às condições do projeto, caso-a-caso, avaliados no modelo NTCP, contribui com o alcance do sucesso do projeto (Shenhar & Dvir, 2007; PMI®, 2017). O diagrama da Figura 7 apresenta o esquema teórico-gerencial adotado.

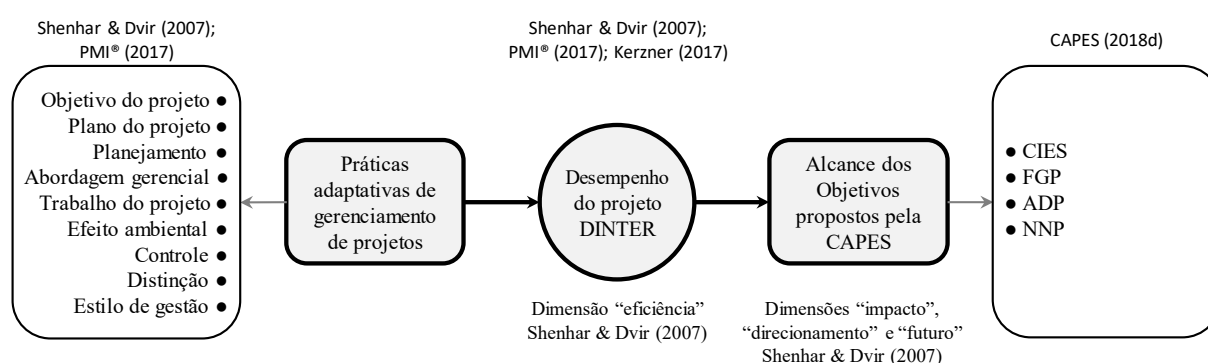


Figura 7. Esquema teórico-gerencial adotado

Fonte: elaborado a partir de Shenhar e Dvir (2007); PMI® (2017a); Kerzner (2017); CAPES (2018d).

Nota: CIES – cooperação entre IES; FGP – fortalecimento de grupos de pesquisa; ADP – atuação na docência e pesquisa; NNP – nucleação de novos programas

Uma vez que as práticas de gerenciamento de projetos mundialmente adotadas pelas organizações atualmente compõem uma lista de 123 ferramentas e técnicas (Anexo I), buscou-se agrupá-las de acordo com as dimensões inerentes às práticas adaptativas de gerenciamento de projetos indicadas por Shenhar e Dvir (2007) (vide Tabela 2) para se facilitar a análise e a interpretação dos resultados da variável qualitativa “práticas adaptativas de gerenciamento de projetos”, como visto na caixa lateral esquerda do esquema. No centro do esquema, assume-se a premissa gerencial de que a eficiência do projeto, representada pela variável qualitativa “desempenho do projeto de DINTER”, é impactada pela variável qualitativa “práticas adaptativas de gerenciamento de projetos” (Shenhar *et al.*, 2007), com a adoção de práticas adequadas aos casos DINTER estudados. Na caixa lateral direita do esquema, tem-se a lista dos quatro grupos de objetivos propostos pela CAPES (2018c, 2018d) representando a eficácia e efetividade dos resultados alcançados pelos projetos DINTER.

O esquema foi considerado teórico-gerencial pela assunção de algumas premissas gerenciais na sua estruturação, tais como: as coordenações dos projetos compreendem os conceitos de projetos e identificam os DINTER como projetos; todos os DINTER adotam

práticas de gerenciamento, independentemente de quais sejam; há uma parceria de esforços que envolve ambas as IES; o direcionamento gerencial dado aos DINTER está voltado para o alcance dos resultados esperados pela CAPES e pelos envolvidos; e os responsáveis pela gestão compartilhada dos projetos DINTER levam em consideração, minimamente, a tripla restrição pela composição do escopo, do tempo, do custo e da qualidade, além da abordagem gerencial.

Assim esquematizado, tem-se três variáveis qualitativas e seus atributos a serem exploradas com os levantamentos da pesquisa e explicadas por intermédio dos atributos identificados para cada uma das variáveis e pelas relações entre as variáveis. Segundo Gibbs (2009), os atributos são “uma forma de dados variáveis usada na análise qualitativa”. Para o autor, os atributos podem receber valores distintos e possivelmente diferentes de um caso para outro caso, o que dá aos atributos uma semelhança de uso próxima à das variáveis categóricas, porém numa pesquisa qualitativa.

Para que se possa ter uma resposta sobre quais práticas adaptativas de gerenciamento de projetos são cabíveis ao desenvolvimento e o alcance dos objetivos propostos pela CAPES, após todas as coletas e análises, a comparação entre os casos é considerada como fonte de inferência para a explicação do fenômeno. O resultado destas comparações entre casos direciona a proposição do modelo de práticas adaptativas de gerenciamento de projetos aplicadas a DINTER em Administração, conforme segue o detalhamento. A Tabela 5 resume as variáveis qualitativas propostas, seus atributos e respectivas explicações.

Tabela 5. Variáveis qualitativas, atributos e suas explicações

Variáveis Qualitativas	3E's	Dimensões	Atributos	Explicação dos Atributos
Práticas adaptativas de gerenciamento de projetos	-	Práticas gerenciais	Lista de práticas	Práticas gerenciais adotadas que são similares às de gerenciamento de projetos
Desempenho do projeto de DINTER	Eficiência	Eficiência do Projeto	Escopo	Cumprimento de todos os pacotes de trabalho
			Tempo	Desvio do prazo de finalização do projeto
			Custo	Cumprimento do orçamento sem complemento
			Qualidade	Manutenção dos requisitos de qualidade do curso
Alcance dos objetivos propostos pela CAPES	Eficácia	Impacto sobre o Cliente	ADP	Abordagem gerencial
				Formação dos egressos no prazo
				Egressos na docência do ensino superior
	Efetividade	Impacto sobre a Equipe	FGP	Formação pós-doutoral
				Atuação na pesquisa
				Linhas de pesquisa instituídas
Efetividade	Direcionamento para o Sucesso	CIES	Projetos de pesquisa com egressos	
			Novos grupos de pesquisa na IES receptora	
			Orientações de Iniciação Científica (IC)	
Efetividade	Preparação para o Futuro	NNP	Produção científica (coautoria)	
			Parcerias celebradas	
				Criação de novos programas
				Progressão no conceito do novo programa
				Egressos membros de novos programas na região

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: ADP – atuação na docência e pesquisa; FGP – fortalecimento de grupos de pesquisa; CIES – cooperação entre IES; NNP – nucleação de novos programas.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em atendimento ao objetivo definido, a pesquisa é de caráter exploratório, posto a dificuldade de compreensão sobre o fenômeno estudado e, simultaneamente, de caráter explicativo, posto a busca por padrões representativos do modelo proposto. A ótica de construção é interpretativista e se reflete na forma como os dados foram coletados, analisados e, ainda, quanto ao processo indutivo de interpretação que, segundo Creswell (2014) nas pesquisas qualitativas quer dizer que “(...) o pesquisador extrai significado das descobertas da análise de dados. Esse significado pode resultar em lições aprendidas, informações para comparar com a literatura ou experiências pessoais.”.

3.3 FLUXO DA PESQUISA

O protocolo da pesquisa descreve como se dá a pesquisa de campo em sua plenitude (Creswell, 2014). Para uma compreensão analítica do processo, as grandes etapas da pesquisa estão representadas pelo fluxo lógico da pesquisa, não justificando necessariamente um processo linear, uma vez que o método estudo de caso tem características cíclicas (Yin, 2014). Para Creswell (2014), há questões de pesquisa que, para serem adequadamente respondidas, o pesquisador precisa buscar um aprofundamento do estudo por intermédio do uso de técnicas qualitativas de coleta e análise. Segundo o autor, a natureza dos métodos qualitativos encontra-se na aplicação de procedimentos que permitam ao pesquisador aprofundamento sobre o fenômeno. Fundamentando a base conceitual do método, Eisenhardt (1989) explica que para se explorar exhaustivamente os casos da amostra em busca de respostas concretas, o pesquisador precisa se valer de um protocolo definido e alinhado com os objetivos da pesquisa. Ainda, propõe uma sequência básica de passos que a pesquisa precisa seguir, nos casos em que o estudo de caso é o método usado para esclarecer um tema pouco explorado.

Premissas fundadas, o problema direcionou a pesquisa à adoção do estudo de casos múltiplos pela análise dos dois projetos DINTER e, para que se pudesse aproximar a pesquisa ao alcance dos objetivos específicos almejados, adotou-se o fluxo apresentado na Figura 8.

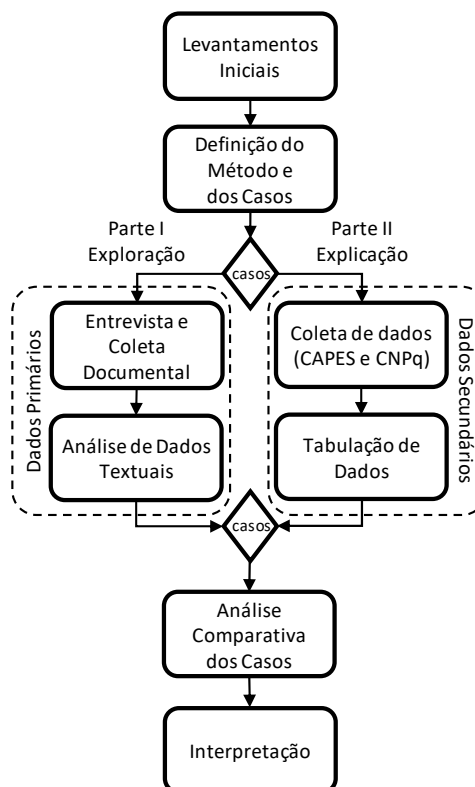


Figura 8. Fluxo da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor.

O direcionamento dado à pesquisa por intermédio da adoção de um fluxo de etapas para estudos de caso, principalmente em estudos de casos múltiplos, fortalece a credibilidade do estudo ao demonstrar para os leitores quais foram os passos seguidos pelo pesquisador ao coletar e analisar os dados para explorar e explicar o tema (Yin, 2014).

3.3.1 Levantamentos Iniciais

Com base nos termos inicialmente extraídos dos documentos da CAPES (CAPES, 2018b), obteve-se uma lógica de relacionamento de quais palavras-chave melhor representariam o acrônimo DINTER no caso de equiparação de sentido entre seu significado compreendido nacionalmente e a adequada correspondência terminológica internacional. As palavras-chave que expressaram relação dos DINTER com os conceitos de gerenciamento de projetos foram as direcionadoras das buscas realizadas. As etapas realizadas podem ser consultadas no Apêndice A e os resultados foram consubstanciados na diagramação apresentada pela Figura 9.

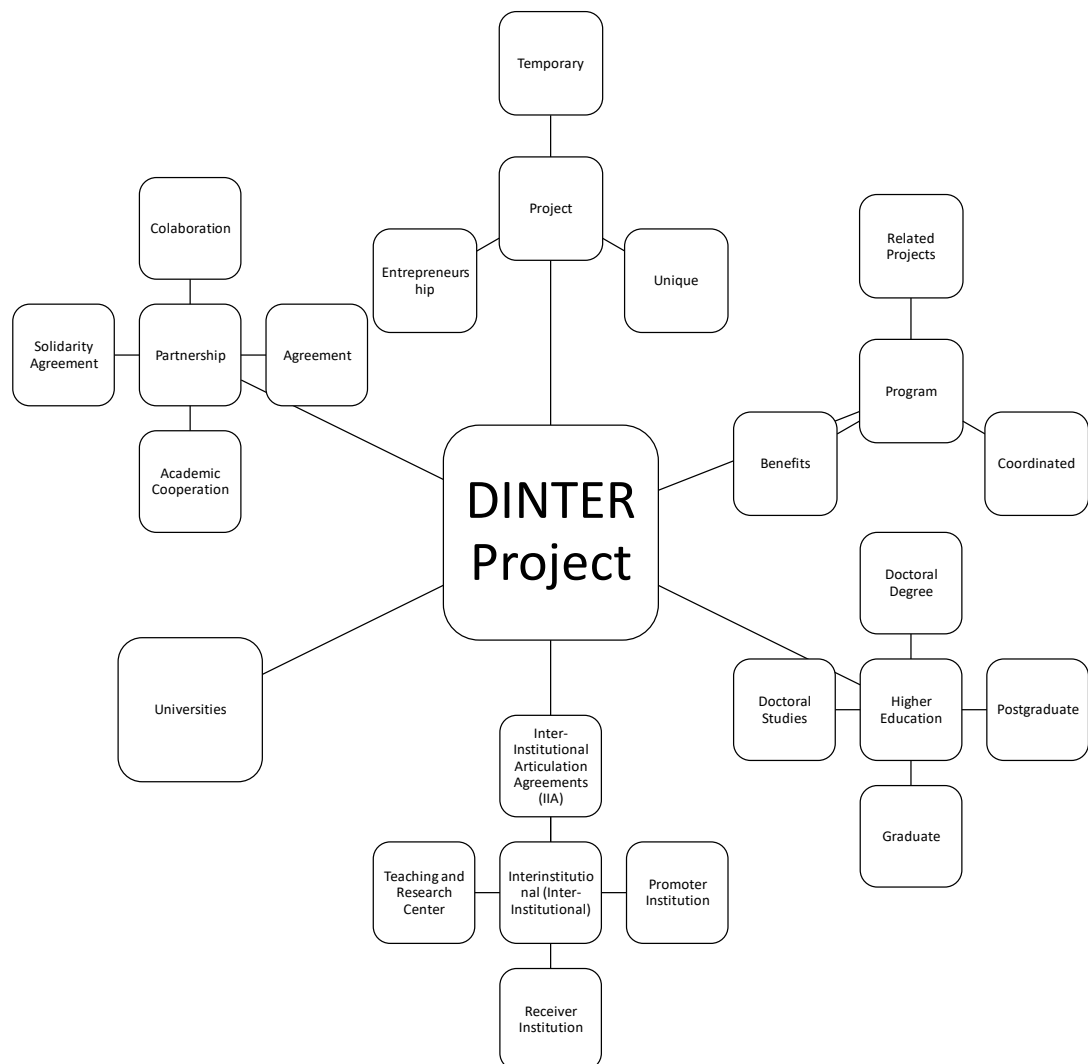


Figura 9. Diagrama de relacionamento do termo “projeto de DINTER”

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3.2 Definição do Método

Diante da compreensão do objeto de análise deste estudo e os seus termos relacionados, foram identificados alguns casos em que o gerenciamento de projetos foi aplicado como prática em doutorados oriundos de parcerias, cooperações e alianças globalmente firmadas entre IES (vide Apêndice A). Ainda que a busca inicial tenha direcionado os termos da pesquisa, o refinamento da compreensão dos termos relacionados à pesquisa avançou somente com o prosseguimento do trabalho de campo.

Com a finalidade de controlar desvios de interpretação na pesquisa, buscou-se observar o fenômeno sob as duas óticas envolvidas com o gerenciamento de cada projeto de DINTER investigado: a coordenação acadêmica regida pela indicação da IES promotora, responsável pelo gerenciamento acadêmico e geral do projeto; e a coordenação operacional regida pela IES receptora, responsável pelo gerenciamento operacional, o relacionamento

local, o controle orçamentário e a disponibilização dos meios necessários à consecução do projeto. Os dados primários coletados nas entrevistas, nos documentos e no campo e os dados secundários coletados das bases de dados da CAPES e do CNPq diversificaram as fontes para a triangulação dos dados nas análises.

Além da perspectiva de triangulação de dados, a pesquisa se valeu de *softwares* e plataformas *web* de livre acesso para a construção da interpretação pela extração de categorias dos *corpus textuais*, tabulando-as e, pela comparação das categorias entre os casos estudados. A busca pela resposta à proposição do estudo foi conduzida em duas partes: exploração dos casos e explicação dos casos. O trabalho de coleta e análise foi realizado por intermédio de iterações cíclicas entre a coleta e a análise dos dados na exploração dos casos, a coleta e análise (comparativa) dos dados na explicação dos casos e a consulta às referências bibliográficas nas duas partes, tudo para a explicação do fenômeno analisado. Esta proposição metodológica ampara-se na construção teórica desenvolvida por Eisenhardt (1989) que explica que “*A maioria dos estudos empíricos conduz da teoria aos dados. No entanto, o acúmulo de conhecimento envolve um ciclo contínuo entre teoria e dados*”.

Posto a dificuldade na obtenção de literatura específica que explique a ocorrência da aplicação de práticas de gerenciamento de projetos em projetos de doutorados interinstitucionais oriundos de parcerias entre IES e a conseqüente necessidade de explorar empiricamente o fenômeno em busca de dados primários, percebeu-se que a abordagem qualitativa por intermédio do método de estudo de casos múltiplos seria a mais adequada para o alcance dos objetivos da pesquisa. Esta percepção tem validade quando se separa a pesquisa em duas partes: a exploração do fenômeno e a explicação do fenômeno, conforme indica Eisenhardt (1989).

3.3.3 Unidade de Análise

Para fins de compreensão do fenômeno e devido à quantidade de dados produzidos pelos projetos DINTER, a unidade de análise foi restringida aos projetos DINTER nacionais da área de avaliação da Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo que foram disponibilizados no SNPG entre o período de 2005 e 2010 e com o *status* “finalizado”. Essa delimitação também ganha amparo por se tratar dos projetos DINTER da área de avaliação das Ciências Sociais Aplicadas responsável por estudar os fenômenos organizacionais, na qual se classifica a presente pesquisa. Os projetos considerados foram os DINTER nacionais da área de avaliação da Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo com *status* “finalizado”, cujos quais os respectivos programas estavam

dentro do contexto dos períodos avaliativos da trienal 2010 como motivadores das ofertas, período compreendido entre os anos de 2007 a 2009, e da trienal 2013 devido à realização dos cursos, período compreendido entre os anos de 2010 a 2012. Ressalta-se que nestas trienais os critérios avaliativos e os objetivos propostos pela CAPES foram os mesmos.

Assim definido, o corte da pesquisa ignora todos os demais projetos disponibilizados no SNPG abrangidos por uma das seguintes categorias:

- Turmas Fora de Sede nacionais e internacionais;
- MINTER nacionais e internacionais;
- DINTER nacionais e internacionais das demais áreas de avaliação da CAPES;
- DINTER internacionais da área de avaliação da Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo;
- DINTER nacionais da área de avaliação da Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo com *status* “em andamento” ou “não iniciado”, posto a inviabilização da coleta de dados que permitam evidenciar o alcance dos objetivos propostos pela CAPES.

Definido o recorte, têm-se o delineamento do universo amostral cujo qual a pesquisa pretende representar. Esse universo amostral está totalizado em 11 projetos DINTER da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo disponibilizados em âmbito nacional no SNPG e dentro dos critérios anteriormente elencados, conforme Tabela 6.

Tabela 6. Universo representativo dos casos

Projetos DINTER	IES Promotora	IES Receptora	Início	Fim
ADMINISTRAÇÃO	UFRGS	UCS	2005	2008
ADMINISTRAÇÃO	UFBA	UDESC	2007	2009
ADMINISTRAÇÃO	UFRGS	UNIR	2007	2010
ADMINISTRAÇÃO	FGV/RJ	UEMA	2009	2012
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	UPM	UFT	2009	2012
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	USP	UFMS	2010	2014
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	FGV/SP	UFU	2010	2014
ADMINISTRAÇÃO	UFMG	UFAM	2012	2014
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO	FGV/SP	UTFPR	2010	2014
ADMINISTRAÇÃO	UNINOVE	UFMS	2011	2015
ADMINISTRAÇÃO	UFPE	UNIVASF	2011	2016

Fonte: elaborado pelo autor.

Assume-se a premissa de que o período avaliativo da trienal 2007 influenciou as estratégias adotadas pelas IES nos anos subsequentes o que impactou as intenções dos programas de pós-graduação em ofertar projetos DINTER e obter acréscimos de pontuações na avaliação da trienal 2010, conforme indica Maccari *et al.* (2009). Isso exclui da lista de possíveis candidatos à seleção os projetos DINTER disponibilizados no SNPG antes da trienal 2007.

3.3.4 Definição dos Casos

Compõem o universo de casos possíveis todos os onze projetos DINTER elencados na Tabela 6 anteriormente sintetizada. Ambos compõem os projetos da área de avaliação da Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo aprovados e recomendados pela CAPES a partir da avaliação trienal de 2007 até o último edital de chamada pública incluído na abrangência da pesquisa em 2010. Posto o tempo médio de quatro anos para a execução de um doutorado e a necessidade de se estudar o alcance dos objetivos propostos pela CAPES após a conclusão dos projetos, definiu-se que dois casos seriam os representantes do grupo amostral identificado.

3.3.4.1 Seleção dos Casos

Delimitado o corte aos onze projetos DINTER, elegeu-se critérios que contribuíssem com a objetividade na seleção dos casos de forma que o estudo pudesse representar a ocorrência do fenômeno no universo amostral, a saber:

- Abrangência geográfica inter e intrarregional das parcerias entre as IES;
- Abrangência da natureza jurídica das IES Promotoras;
- Representatividade temporal dos casos, desconsiderando-se as demandas dos anos iniciais de 2005 a 2007, devido à imaturidade presumida na regulação dos projetos DINTER e a disponibilização formal de projetos sob a gestão de apenas duas IES promotoras;
- Equilíbrio na quantidade de casos com e sem evidências no alcance do objetivo de Nucleação de Novos Programas (NNP).

Aplicados os critérios de seleção, obteve-se a indicação de dois casos de projetos DINTER, indicados como “selecionado” na primeira coluna da lateral esquerda da Tabela 7.

Tabela 7. Casos selecionados

Seleção	Natureza Jurídica (IES Promotora)	IES Promotora	IES Receptora	Região Geográfica		NNP
				Prom.	Rec.	
Desconsi- derados	Autarquia Fed.	UFRGS	UCS	S	S	√
	Autarquia Fed.	UFBA	UDESC	NE	S	√
	Autarquia Fed.	UFRGS	UNIR	S	N	√
Selecionado	Fundação Priv.	FGV/RJ	UEMA	SE	NE	X
	Associação Priv.	UPM	UFT	SE	C-O	X
	Autarquia Est.	USP	UFSM	SE	S	√
	Fundação Priv.	FGV/SP	UFU	SE	SE	X
Selecionado	Autarquia Fed.	UFMG	UFAM	SE	N	X
	Fundação Priv.	FGV/SP	UTFPR	SE	S	X
	Associação Priv.	UNINOVE	UFMS	SE	C-O	√
	Autarquia Fed.	UFPE	UNIVASF	NE	NE	X

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a aplicação dos critérios adotados, foram selecionados os casos DINTER USP/UFSM e DINTER UNINOVE/UFMS. Além de contribuírem com a objetividade da análise, os casos também contribuem com o controle da amostra no que tange a fatores de regionalismo (inter e intrarregionalismo), de distribuição temporal e da evidência inicial que indique um resultado positivo quanto à nucleação de novos programas. Ainda que diversas questões gerenciais representem a replicabilidade em todos os projetos e que os regramentos sejam os mesmos impulsionadores para o alcance dos resultados indicados pela CAPES, ressalta-se que os dois casos selecionados não representam fielmente o contexto dos 11 projetos da área de Administração.

3.3.4.2 Apresentação dos Casos

Os casos selecionados para aprofundamento dos estudos em representação ao universo amostral foram os seguintes projetos:

- a) Edital 2009 – ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DINTER USP/UFSM, oriundo da parceria firmada entre o PPGA/FEA/USP da Universidade de São Paulo (USP) e o PPGA/UFSM da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) em associação com o PPGA/UNIPAMPA da Universidade dos Pampas (UNIPAMPA). Ocorrido no período compreendido entre os anos de 2010 e 2014 nas instalações do PPGA/UFSM na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Com 14 alunos matriculados e orçamento geral do projeto em R\$480.000,00.
 - o Coordenação Acadêmica: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, último grau titulado, livre docência. Possui graduação em Administração de

Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1973), mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo (1985), doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (1995) e Livre-docência em Administração pela Universidade de São Paulo (2004). Atualmente é professor associado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Geral, atuando principalmente nos seguintes temas: administração estratégica, planejamento estratégico, empreendedorismo e inovação.

- o Coordenação Operacional: Profa. Dra. Clandia Maffini Gomes, último grau titulado, estágio pós-doutoral. Possui formação em nível de Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (1987), de Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2000), de Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - FEA/USP com Estágio Doutoral na Bocconi University em Milão, Itália (2007), de Pós-Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - FEA/USP (2011-2014) e de Aperfeiçoamento na Metodologia do Estudo de Caso na Harvard University (2011-2012). Foi Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UFSM (1999-2001), Chefe do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM (2001-2003; 2012-2014), Coordenadora Operacional do Curso de Doutorado Interinstitucional em Administração da FEA/USP (2010-2014), em convênio com a Universidade Federal de Santa Maria e a UNIPAMPA (DINTER/CAPES) e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração (2008-2010; 2014-2017). Atualmente é Professora Associada do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM, Pesquisadora Bolsista de Produtividade (PQ2/CNPq), Consultora *Ad-hoc* da CAPES/MEC, Editora Chefe da Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (Qualis B1). Desenvolve ainda as atividades de Editora Associada da Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Consultora Ad-hoc do Instituto de Pesquisas Educacionais INEP/MEC e Consultora Ad-hoc da Secretaria de Ciência e Tecnologia SETEC/MEC. Atua e tem experiência na área de Administração, com ênfase em: Estratégia em

Organizações, Gestão da Inovação Tecnológica e Desenvolvimento Sustentável.

- b) Ação Induzida “Convite 2010” – ADMINISTRAÇÃO DINTER UNINOVE/UFMS – oriundo da parceria firmada entre o PPGA/UNINOVE da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e o PPGA/UFMS da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). Ocorrido no período compreendido entre os anos de 2011 e 2015 nas instalações do PPGA/UFMS na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Com 15 alunos matriculados e orçamento geral do projeto em R\$621.000,00.
- o Coordenação Acadêmica: Prof. Dr. Leonel Cezar Rodrigues, último grau titulado, estágio pós-doutoral. Possui PhD em Administração pela Vanderbilt University, TN (USA), com concentração em Gestão de Sistemas de Ciência e Tecnologia. Mestrado em Administração da Tecnologia pela Vanderbilt University, TN (USA). Especializações em Gestão da Tecnologia e Cooperação Técnica Internacional pela FEA/USP. Graduado em Direito. Pós-Doutorado em Administração pela Old Dominion University, VA (USA). Cofundador e Diretor do Instituto de Pesquisas Tecnológicas de Blumenau (IPTB) e Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Regional de Blumenau. Cofundador do BLUSOFT - Polo de Software e Alta Tecnologia de Blumenau e seu Diretor de 1994-97. Criador do Programa de Pós-Graduação em Administração Stricto Sensu da Universidade Regional de Blumenau e seu Coordenador de 1995-02. É coautor de oito livros, vários capítulos e artigos científicos publicados em âmbito nacional e internacional. É professor titular e pesquisador do Programa de Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE e Coordenador do Programa de Doutorado Interinstitucional em Administração e de Relações Internacionais do PPGA/UNINOVE. Pesquisador e consultor em Administração da Tecnologia, com ênfase em Inteligência Competitiva, Empreendedorismo Corporativo e Inovação.
 - o Coordenação Operacional: Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima-Filho, último grau titulado, estágio pós-doutoral. Possui doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1999). Mestrado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1991). Graduação em Administração pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília (1976). Especialização em Orientação Pedagógica em Educação a Distância pela UFMS (2009). Foi pró-reitor de

Administração e de Planejamento e diretor da ESAN - Escola de Administração e Negócios da UFMS. Atualmente é Professor Titular Sênior da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul no programa de Pós-graduação em Administração. É orientador de dissertação de mestrado e tese de doutorado. Foi supervisor de pós-doutorado. É Presidente do Comitê Gestor Nacional do Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede - PROFIAP. Tem experiência na área de Administração, atuando nos seguintes temas: comportamento do consumidor, agronegócios, estratégia, marketing e transformação organizacional. Participou de Avaliações Trienais da CAPES 2007/2009 e 2010/2012. Coordena dois grupos de pesquisa CNPq: Competitividade de Organizações Agroindustriais; e Transformação Organizacional. Foi coordenador de diversos projetos de pesquisa financiados pelo CNPq e FINEP.

3.3.4.3 Representatividade dos Casos

Diferentemente de considerar cada um dos casos equivalentes a um respondente de uma pesquisa do tipo *survey* ou mesmo de um indivíduo em um experimento social, deve-se adotar um ponto de vista mais rígido perante o aprofundamento da ocorrência do fenômeno. Em cada estudo, o pesquisador deve perceber quantos casos devem ser adotados para melhor representar a possibilidade de replicabilidade (Yin, 2014). Tomando-se por base este conceito, tem-se que os critérios de seleção adotados contribuíram com a abrangência do corte amostral estudado, inclusive, pelo fato dos oito projetos DINTER do corte final já terem finalizado suas atividades em contrapartida aos demais 14 projetos não abordados neste estudo por se encontrarem no *status* em andamento (CAPES, 2018c).

Os dois casos selecionados representam 25% do grupo amostral pós aplicação dos critérios de seleção, sendo a expressividade dos casos atendida, conforme indica Yin (2014). Com a representatividade global de 8% em relação a todos os projetos DINTER da área de avaliação da Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo até então disponibilizados no Sistema Nacional de Pós-graduação – SNPG, desde a normatização dos projetos em 2005, tem-se a exaustão minimamente alcançada (Eisenhardt, 1989). Reforça-se que tal representatividade está associada às questões gerenciais, não aos contextos em que os projetos se inserem.

Devido à quantidade de casos selecionados (dois casos) e à delimitação teórica dos instrumentos da pesquisa (protocolo de entrevista), optou-se por não realizar o estudo de caso piloto para validar a adequação dos instrumentos de coleta e análise.

3.3.5 Parte I – Exploração dos Casos

Em contrapartida aos temas que possuem vasta base teórica na bibliografia e subsidiam a pesquisa na elaboração de modelos conceituais ou hipóteses, outros temas necessitam de um maior aprofundamento pela exploração empírica devido à ausência de sustentação teórica. Ainda que precedido por afirmações sobre o que deve ser explorado, estas pesquisas podem conduzir o pesquisador a formular precisamente modelos conceituais ou hipóteses (Yin, 2014), o que, nesta pesquisa, consubstanciou-se no esquema teórico-gerencial da seção 3.1, estruturado com base na literatura de referência e em algumas premissas gerenciais.

A tática utilizada para a explorar os dois projetos DINTER foi constituída pela coleta de dados primários para a formação de quatro *corpus textuais* extraídos de entrevistas semiestruturadas direcionadas aos coordenadores acadêmico e operacional, de documentos de gerenciamento dos projetos e de documentos oficiais de avaliação e de planejamento publicados oficialmente pela CAPES via *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e). A análise destes *corpus textuais* foi por instrumentos estatísticos, tais como análise de especificidades, classificação hierárquica descendente – CHD, análise fatorial por correspondência – AFC e análise de similitude, todas via *software* IRaMuTeQ.

3.3.5.1 Coleta de Dados Primários

a) Entrevista Semiestruturada

De forma a buscar a triangulação dos dados coletados, seguiu-se o indicado por Yin (2014). Foram dirigidas quatro entrevistas semiestruturadas aos coordenadores acadêmicos e operacionais dos dois projetos DINTER. A definição dos entrevistados encontra amparo no exercício das atribuições e responsabilidades que cada um exerce no gerenciamento compartilhado dos projetos DINTER, uma vez que a CAPES lhes incumbe destes papéis. As entrevistas com os coordenadores operacionais sempre foram precedidas das entrevistas com os coordenadores acadêmicos. Essa postura foi adotada pelo pesquisador como forma de validar o máximo possível as afirmações do principal gerente do projeto. Essa escolha permitiu ao pesquisador registrar observações sobre os dois pontos de vista gerenciais que os projetos tiveram durante a realização. De um lado, o coordenador acadêmico da IES

promotora, incumbido do papel de gestor geral do DINTER e responsável pelo planejamento das atividades acadêmicas, de outro lado, o coordenador operacional da IES receptora, incumbido do papel de consecução das táticas planejadas e realização das atividades acadêmicas sedeadas na IES receptora, conforme normatizado pela CAPES (2018c).

Em geral, as entrevistas semiestruturadas são técnicas aplicadas pela necessidade de se elicitar informações de pessoas sobre como o tema se relaciona com os aspectos identificados na literatura e, para tanto, podem conter quatro tipos de questões dirigidas aos entrevistados. As questões essenciais – são o foco central do estudo; as questões extras – funcionam como as essenciais, porém são utilizadas para os casos de necessária validação da veracidade da coleta; questões desperdiçadas – sevem como instrumento de introdução e de harmonização da entrevista, podendo fazer alusão a aspectos demográficos ou de introdução ao tema; e questões de sondagem – não programadas, ampliam a estória contada pelo entrevistado e fornecem mais argumentos para compreensão do tema por parte do entrevistador (Berger, 2004).

Partindo-se das referências bibliográficas identificadas e das premissas gerenciais levadas em consideração, aplicou-se dois protocolos específicos como que foram utilizados pelo pesquisador como guias para a realização das entrevistas. O protocolo de entrevistas direcionado aos coordenadores acadêmicos das IES promotoras foi constituído por questionamentos de amplitude geral que diziam respeito aos aspectos de comunicação, organização, planejamento, controle e direcionamento existentes no modelo teórico-gerencial (vide detalhamento no Apêndice B). Já o protocolo de entrevistas direcionado aos coordenadores operacionais das IES receptoras foi constituído por questionamentos de amplitude geral que dirigiram aos aspectos de supervisão, organização, *feedback* e controle descritos no modelo teórico-gerencial e, de forma complementar, serviu como validador dos discursos dos coordenadores acadêmicos (vide detalhamento no Apêndice C).

As questões inicialmente definidas nos protocolos de entrevista conduziram o entrevistador (pesquisador) durante o processo de coleta de dados, mas, conforme sugerido por Berger (2004), não necessariamente foram seguidas à risca, na sequência ou na forma como escritas, o que deu ao pesquisador certa flexibilidade para condução das sessões. Berger (2004) explica que nas entrevistas semiestruturadas as questões podem ser reordenadas, as palavras das perguntas podem ser alteradas, o nível de linguagem pode ser ajustado ao estilo do entrevistado, o entrevistador pode responder a questionamentos do entrevistado e esclarecer aspectos da entrevista, o entrevistador pode adicionar ou reduzir perguntas ao entrevistado durante a sessão ou, ainda, contribuir com um clima satisfatório que permita ao

entrevistado ficar à vontade. Berger (2004) explica também que o entrevistador deve estar atento às perspectivas teóricas que envolvem a dramaturgia. Segundo o autor, a performance social do entrevistado deve ser levada em consideração pela captura de ações simbólicas que sirvam como instrumento de observação do pesquisador para futuras comparações com o discurso registrado.

Para fins de registro e gravação das entrevistas, foi utilizado o *app iTalk* instalado no celular particular do pesquisador. A escolha do *app* está balizada pela confiança na reprodução dos sons e na captação nítida dos sons emitidos pela voz humana. Alguns testes básicos foram realizados com o referido *app* para constatação desta afirmação. Além dessa ferramenta, o entrevistador registrou pontos identificados como de aspecto dramático em diário de registros especificamente definido para os fins de apontamentos das observações, os quais complementaram a interpretação dos dados.

b) Coleta Documental

Como ambas as coordenações detinham o conhecimento e a visão gerencial sobre o andamento do projeto, o acesso aos documentos de gerenciamento pôde ser concretizado com maior facilidade. Quanto a esta coleta, tomou-se como foco os documentos que originaram as demandas dos dois projetos DINTER junto à CAPES, uma vez que estes documentos foram elaborados colaborativamente entre os coordenadores das IES, seguiram o mesmo padrão de informações e consolidavam todos os elementos do planejamento dos projetos como escopo, responsáveis, prazo, corpo docente, orçamento, cronograma de atividades e outros.

Em complementação aos dados disponibilizados pelos coordenadores dos projetos DINTER, buscou-se enriquecer a coleta documental com os documentos oficiais dos programas que firmaram parceria entre si. Dos *Cadernos de Indicadores* (CAPES, 2018f), foram extraídas as Propostas dos Programas (PO) dos programas envolvidos nas parcerias do primeiro ano em que havia referência ao DINTER até 2012, último ano de publicação dos documentos neste ambiente pela CAPES; e dos ambientes *web* de divulgação das avaliações das trienais de 2010 e de 2013 e da quadrienal de 2017 (CAPES, 2018g, 2018h, 2018i), foram extraídas as Fichas de Avaliação de todos os programas envolvidos para se averiguar qual a percepção dos avaliadores *ad hoc* sobre os projetos. Em suma, foram coletados os seguintes documentos, por projeto:

- a) DINTER USP/UFSM
 - o DINTER

- Planejamento: proposta de projeto submetida à CAPES
 - USP
 - Propostas do Programa (PO): 2008 a 2012;
 - Fichas de Avaliação (FA): trienais 2010 e 2013 e quadrienal 2017.
 - UFSM
 - Propostas do Programa (PO): 2008 a 2012;
 - Fichas de Avaliação (FA): trienais 2010 2 2013 e quadrienal 2017.
 - UNIPAMPA (associada)
 - Ficha de Avaliação (FA): quadrienal 2017.
- b) DINTER UNINOVE/UFMS
- DINTER
 - Planejamento: proposta de projeto submetida à CAPES
 - UNINOVE
 - Propostas do Programa (PO): 2009 a 2012;
 - Fichas de Avaliação (FA): trienais 2010 e 2013 e quadrienal 2017.
 - UFMS
 - Propostas do Programa (PO): 2009 a 2012;
 - Fichas de Avaliação (FA): trienais 2010 e 2013 e quadrienal 2017.

3.3.5.2 *Análise de Dados Textuais*

A análise de dados textuais é uma técnica que se vale das análises estatísticas sobre *corpus textuais* ou sobre tabelas de indivíduos por palavra, consistindo num tipo de análise de dados de material verbal de diversas categorias como entrevistas, documentos, redações, resumos de artigos e outros (Camargo & Justo, 2013a). Para a análise de dados textuais, adotou-se o *software* IRaMuTeQ em sua versão 0.7 alpha 2 em interface com o *software* R como instrumento de análise.

Camargo e Justo (2013a) explicam as funcionalidades do *software* como viabilizadoras de diferentes tipos de análise de dados textuais, agrupando-as em análises simples e em análises multivariadas. Nesta classificação, as análises simples são as lexicográficas como a separação de segmentos de texto, a identificação de Hápax (palavras de frequência única), a frequência de palavras ativas e suplementares; a lematização pela redução das palavras ao termo raiz; e a de especificidades pela associação direta dos textos com variáveis descritoras do próprio texto. Já as análises multivariadas, mais complexas, trabalham questões de assimilação e agrupamento dos textos como a Classificação

Hierárquica Descendente (CHD) na proposta de Reinert em 1990, que “classifica os segmentos de texto (ST) em função dos seus respectivos vocabulários e o conjunto deles é repartido com base na frequência das formas reduzidas”; a análise de similitude que, com base na teoria dos grafos, apresenta as coocorrências entre as palavras formando a estrutura complexa do *corpus textual*; e a nuvem de palavras pelo agrupamento e organização gráfica das palavras em função de suas frequências.

Nesta pesquisa foi conduzida uma triangulação na análise dos dados com o intuito de exaurir as possibilidades de erro na interpretação do pesquisador. A triangulação abrangeu a análise de dados textuais dos *corpus textuais* formados pelas transcrições das entrevistas com os coordenadores acadêmicos e operacionais e dos *corpus textuais* compostos pelas Propostas dos programas (PO), Fichas de Avaliação (FA) e propostas de projetos submetidas à CAPES, formando dois grupos de *corpus textuais* para cada projeto analisado.

Embora sugerido por Camargo e Justo (2013b) que o *corpus textual* seja composto por, no mínimo, 20 entrevistas, não há restrição contrária à construção de *corpus textuais* que venham a ser formados por menos de dez entrevistas, ficando a critério do pesquisador a percepção de suficiência (Melo, 2017). O *corpus textual* foi formado pelo conjunto de todas as entrevistas e os textos foram separados por entrevistado com a codificação "coord ies(n)" para indicar a sequência dos coordenadores entrevistados, sendo os números ímpares a representação dos coordenadores acadêmicos e os números pares a representação dos coordenadores operacionais, iniciando-se pelo projeto de DINTER USP/UFMS e finalizando com o projeto de DINTER UNINOVE/UFMS. Não houve segmentação dos textos por conteúdo abordado, uma vez que os protocolos de entrevistas foram semiestruturados e as perguntas funcionaram como guias da extração do conhecimento. Outro ponto significativo foi o fato de que os conteúdos abordados emergiram em todas as entrevistas durante a realização de outras perguntas que não as consideradas para o conteúdo específico da pergunta realizada. Para estes casos, Melo (2017) sugere que não sejam separados os textos por tema. Os textos relativos às perguntas conduzidas pelo entrevistador foram expurgados dos *corpus textuais* por não comporem efeito na análise, assim, evitando vieses na análise do IRaMuTeQ.

Seguindo-se as orientações de Melo (2017), os textos dos documentos coletados foram agrupados por DINTER como se cada projeto representasse um indivíduo analisado sob a mesma temática, neste caso, projetos DINTER. Cada texto foi subagrupado em três classificações de conteúdos "Planejamento (demanda)", "Avaliação (FA)" e "Proposta do Programa (PO)". Para Camargo e Justo (2013b), subagrupar textos em classificações é

possível desde que os textos em análise não estejam categorizados em outros subgrupos, o que foi possível devido ao objetivo de cada estilo de documento: plano, ficha de avaliação e proposta do programa.

Na organização do corpus textual dos documentos, os conteúdos textuais "FA", tanto da promotora quanto da receptora, foram constituídos pelos textos extraídos das seções "Apreciação", "Comentários", "Complementos" e "Justificativa" dos tópicos de todas as Fichas de Avaliação de ambos os programas parceiros no projeto de DINTER, sendo separadas pelas trienais 2010 e 2013 e quadrienal 2017. A escolha foi feita pelo pesquisador considerando que estas seções representam textualmente a opinião dos avaliadores *ad hoc* para cada tópico avaliado nos programas promotores e receptores do DINTER. No caso específico do DINTER USP/UFMS, devido à participação da UNIPAMPA como IES associada ao projeto, os textos da Ficha de Avaliação da Quadrienal 2017 do PPGA da UNIPAMPA foram considerados no conteúdo "FA_2017_receptora", como um único conteúdo de texto, para fins de análise conjunta dos efeitos do DINTER na região apoiada.

O conteúdo do *corpus textual* para "PO" foi constituído pelos textos extraídos das seções "Intercâmbios Institucionais", "Solidariedade" e "Nucleação" das Propostas dos Programas (PO) relatadas entre os anos de 2008 e 2012, isto para ambos os parceiros dos projetos DINTER, excetuando-se o caso do projeto de DINTER UNINOVE/UFMS em que se considerou os PO entre os anos de 2009 e 2012. A seleção de algumas seções para compor o corpus textual da base justifica-se pelo direcionamento do conteúdo ali identificado, cujo qual está entrelaçado com o tema DINTER, evitando assim o desvio da análise para o programa que participou da parceria. O recorte temporal se justifica pela ausência de informações anteriores a 2008 que demonstrem a intenção dos programas em constituir parcerias DINTER, sendo 2012 o último ano que a CAPES recebeu as Propostas dos Programas nesse formato.

Os textos dos "projetos" de submissão de ambos os DINTER, referente ao documento elaborado para solicitar à CAPES autorização de lançamento do projeto, foram as fontes da análise do planejamento, uma vez que se apresentou como o documento que contemplava a maior parte dos elementos de um plano de projeto, em conformidade com Carvalho e Rabechini Jr. (2015). Em suma, os *corpus textuais* ficaram organizados da seguinte forma:

a) DINTER USP/UFMS

- *corpus textual 1* – arquivo "Interviews_Dinter1_Base.txt" (codificação UTF-8)
 - Constituído pelos vocábulos significativos das entrevistas dos coordenadores acadêmico e operacional

- Variáveis: *ies1 / *ies2
- *corpus textual 2* – arquivo “Docs_Dinter1_Base.txt” (codificação UTF-8)
 - Constituído pelos vocábulos significativos das seções "Apreciação", "Comentários", "Complementos" e "Justificativa" das FA; das seções "Intercâmbios Institucionais", "Solidariedade" e "Nucleação" dos PO; e de todo o conteúdo da proposta de projeto DINTER submetida à CAPES.
 - Variáveis: *dinter1 / *ies1 / *ies2
- b) DINTER UNINOVE/UFMS
 - *corpus textual 3* – arquivo “Interviews_Dinter2_Base.txt” (codificação UTF-8)
 - Constituído pelos vocábulos significativos das entrevistas dos coordenadores acadêmico e operacional
 - Variáveis: *ies3 / *ies4
 - *corpus textual 4* – arquivo “Docs_Dinter2_Base.txt” (codificação UTF-8)
 - Constituído pelos vocábulos significativos das seções "Apreciação", "Comentários", "Complementos" e "Justificativa" das FA; das seções "Intercâmbios Institucionais", "Solidariedade" e "Nucleação" dos PO; e de todo o conteúdo da proposta de projeto DINTER submetida à CAPES.
 - Variáveis: *dinter2 / *ies3 / *ies4

Para todos os quatro *corpus textuais* procedeu-se no IRaMuTeQ as análises simples, estatística descritiva e análise de especificidades; e as análises multivariadas, CHD (que se vale do teste chi-quadrado de Pearson para comparar a distribuição de contagens para dois ou mais grupos em homogeneidade), AFC (que se vale da frequência e do teste chi-quadrado de Pearson para realizar uma análise fatorial das palavras) e análise de similitude (representação gráfica da ligação entre as palavras que formam temas de relativa importância), além da nuvem de palavras formada pelas palavras categorizadas pelo dicionário do *software* como adjetivos, substantivos conhecidos e nomes desconhecidos, como indicado por Camargo e Justo (2013b) e Melo (2017). Este último termo foi considerado para que se pudesse abranger as palavras hifenizadas e os termos construídos pelo sentido, a exemplo dos termos DINTER_USP_UFSM e DINTER_UNINOVE_UFMS. Os resultados dos *corpus textuais* 1 e 2 foram considerados escopo de análise do DINTER USP/UFSM e os *corpus textuais* 3 e 4 tornaram-se escopo de análise do DINTER UNINOVE/UFMS.

3.3.6 Parte II – Explicação dos Casos

Embora alguns pesquisadores indutivos conduzam a coleta de dados com o emprego de poucas técnicas e estes trabalhos tenham a devida lisura, grande parte dos pesquisadores que buscam explicar fenômenos tipicamente combinam a aplicação de múltiplos métodos de coleta de dados, o que lhes permite valer da triangulação dos dados na análise para uma boa interpretação e também fortalecer os modelos conceituais explorados (Eisenhardt, 1989). Segundo Yin (2014), “‘*Explicar*’ um fenômeno é estipular um conjunto presumido de links casuais sobre ele, ou ‘como’ ou ‘por que’ algo acontece”. O autor complementa o ensinamento explicando que para múltiplos casos o ideal é construir uma única explicação que se adapte a cada um dos casos estudados, ainda que estes variem de um para outro.

Diante dos padrões de comportamento identificados na “parte I – exploração dos casos” (Eisenhardt, 1989), a tática utilizada nesta segunda parte é a de complementação das análises com a coleta de dados secundários das bases de dados da CAPES e CNPq que permitam a evidenciação do alcance dos objetivos proposto pela CAPES aos projetos DINTER e, também, expliquem o fenômeno. Para tanto, foram extraídos dados secundários dos módulos *Coleta CAPES e Dados e Estatísticas da Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e) e utilizados como instrumentos de evidenciação da análise comparativa caso-a-caso na tentativa de explicar a influência dos padrões de comportamento pelos resultados obtidos nos projetos DINTER, assim como num teste de evidências (Eisenhardt, 1989).

3.3.6.1 Coleta de Dados Secundários

Em complementação aos dados já coletados na parte I – exploração dos casos desta pesquisa, procedeu-se a coleta de dados secundários com o intuito de explicar o fenômeno. A coleta dos dados secundários firmou-se pela extração de dados dos órgãos CAPES e CNPq. A *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e) da CAPES foi a principal fonte de dados, mas a estrutura de suporte de dados do CNPq, *Plataforma Lattes* (CNPq, 2018) e seus módulos *Currículo Lattes* e *Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil* foram cruciais para a complementação e o cruzamento dos dados da pesquisa.

A extração dos dados oriundos dos módulos da *Plataforma Sucupira* e dos módulos da *Plataforma Lattes* constituíram insumo principal para a explicação da variável “alcance dos objetivos propostos pela CAPES”, formando massa de dados para a análise dos grupos de objetivos CIES (cooperação entre as IES), FGP (fortalecimento dos grupos de pesquisa), ADP (atuação na docência e pesquisa) e NNP (nucleação de novos programas).

a) Dados CAPES

A extração dos dados principais da pesquisa foi feita diretamente dos módulos *Coleta CAPES* e *Dados e Estatísticas (Dados Abertos)*, ambos hospedados na *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e). A extração de dados considerou com premissa coletar apenas os dados publicados após a conclusão dos projetos DINTER, entre 2013 e 2018, sendo que, para algumas bases o período foi de 2013 a 2016 devido à ausência de dados publicados. Como fontes para as análises, os seguintes dados foram coletados:

- Egressos
 - Dados sobre os egressos de todos os PPG's nacionais ativos;
 - Fonte: módulo *Dados e Estatísticas* da *Plataforma Sucupira*;
 - Bases de dados:
 - br-capes-colsucup-discentes-2013a2016-2017-12-02_2013.xlsx
 - br-capes-colsucup-discentes-2013a2016-2017-12-02_2014.xlsx
 - br-capes-colsucup-discentes-2013a2016-2017-12-02_2015.xlsx
 - br-capes-colsucup-discentes-2013a2016-2017-12-02_2016'.xlsx
 - Principais variáveis: *NM_DISCENTE / *CD_PROGRAMA
- Professores
 - Dados sobre os professores de todos os PPG's nacionais ativos;
 - Fonte: módulo *Dados e Estatísticas* da *Plataforma Sucupira*;
 - Base de dados:
 - br-capes-colsucup-docente-2017-2018-08-10.xlsx
 - Principais variáveis: *NM_DOCENTE / *NM_GRAU_TITULACAO
- Programas
 - Dados sobre todos os PPG's nacionais ativos;
 - Fonte: módulo *Dados e Estatísticas* da *Plataforma Sucupira*;
 - Base de dados:
 - br-capes-colsucup-curso-2017-2018-08-01.xlsx
 - Principais variáveis: *CD_PROGRAMA / *CD_CONCEITO_CURSO
- Projetos de Pesquisa
 - Dados sobre todos os projetos de pesquisa desenvolvidos nacionalmente e internacionalmente nos PPG's;
 - Fonte: módulo *Dados e Estatísticas* da *Plataforma Sucupira*;

- Bases de dados:
 - ddi-br-capes-colsucup-projeto-2013a2016-2018-05-01_2016.xlsx
 - ddi-br-capes-colsucup-projeto-membro-2013a2016-2018-05-01_2016
 - br-capes-colsucup-projeto-2017-2018-08-01.xlsx
 - br-capes-colsucup-projeto-membro-2017-2018-08-01.xlsx
- Principais variáveis: * D_PROJETO / *ID_ADD_MEMBRO_PROJETO
- Produção Científica
 - Dados sobre a produção científica dos pesquisadores brasileiros;
 - Fonte: módulo *Dados e Estatísticas* da *Plataforma Sucupira*;
 - Bases de dados:
 - br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-livro.xlsx
 - br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-artpe.xlsx
 - Princ. variáveis: *ID_ADD_PRODUCAO_INTELECTUAL / *NM_AUTOR

b) Dados CNPq

A *Plataforma Lattes* foi a via de acesso aos dados mantidos pela fundação CNPq. Ainda que a forma de extração de dados encontrada pelo pesquisador junto ao CNPq tenha sido manual, consulta a consulta e por profissional, manteve-se a estratégia da pesquisa em navegar e baixar os dados dos egressos, dos professores e dos coordenadores envolvidos com os dois projetos DINTER. A extração dos dados se deu pela consulta “Busca Textual” do ambiente *web* da *Plataforma Lattes* (CNPq, 2018) e se valeu dos nomes completos dos profissionais como expressões de busca. Os dados extraídos foram agrupados de acordo com os dois principais módulos da plataforma *Currículo Lattes* e *Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil*. Com o *software Java* atualizado, obteve-se acesso à tela de informações iniciais sobre cada profissional pesquisado na *Plataforma Lattes* e se consultou e se extraiu os seguintes dados:

- Currículo Lattes
 - Módulo *web* contendo os dados completos do currículo declarado pelo profissional, sendo estes impressos em formato *.pdf;
- Rede de Colaboração

- Divulgação gráfica e dinâmica da rede de colaboração do autor e seus coautores, sendo estes baixados em formato *.png;
- Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil
 - Módulo *web* contendo informações sobre os grupos de pesquisa associados ao profissional e a lista dos participantes dos mesmos grupos, sendo estes dados apenas consultados;
- Indicadores da Produção
 - Página *web* contendo informações sobre a produção intelectual e a relação de coautoria do profissional, sendo estes dados apenas consultados para fins de dupla-verificação com os dados disponibilizados pela CAPES.

Em alguns casos, quando os dados do CNPq se demonstravam inconsistentes ou divergentes dos dados já extraídos das bases da CAPES, optou-se por considerar os dados da CAPES como válidos. Essa escolha se ampara no julgamento do pesquisador sobre a fonte de inserção dos dados. Para a maior parte dos dados disponibilizados nas bases do CNPq, a fonte é o *Currículo Lattes*, cujos dados são inseridos pelos próprios profissionais, excetuando-se dessas regras os dados oficiais do módulo *Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil* que são inseridos pelos programas das IES. Já os dados oficiais da CAPES, estes são inseridos em período especificamente destinado para tal fim e por profissionais que representem as IES, o que reforça o caráter institucional dos dados disponibilizados pelas bases da CAPES.

3.3.6.2 *Tabulação de Dados*

Segundo Yin (2014), analisar os casos estudados é “especialmente difícil”. O autor argumenta que as técnicas de análise de evidências extraídas normalmente adotadas para o método estudo de casos ainda não estão bem definidas nas ciências sociais. O autor explica que para se cumprir os requisitos de análise, o pesquisador pode se valer de processos de exame, categorização, tabulação, teste ou outras julgadas imprescindíveis, desde que mantido o foco em produzir achados de base empírica. Na Parte II da pesquisa, adotou-se a estratégia de análise dos dados pela tabulação, conforme indicado por Yin (2014). Nesta estratégia, a estatística descritiva subsidiou a consolidação dos dados tabulados. Segundo Creswell (2014), a redução dos dados coletados pela estatística contribui com a sumarização da compreensão e interpretação dos dados, fator impulsionador para o viés desta pesquisa.

a) Tabela Geral

Os dados extraídos na coleta de dados secundários via *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018b) e *Plataforma Lattes* (CNPq, 2018) foram resumidamente tabulados num único arquivo “DINTER_resume.xlsx”. Uma vez que esta tabela subsidiou a seleção dos casos, todos os dados dos projetos DINTER em Administração ficaram nela armazenados, sendo as colunas com os dados mais avançados das análises preenchidos para somente os dois casos estudados, o DINTER USP/UFSM e DINTER UNINOVE/UFMS. Para se resumir os dados dos dois projetos DINTER, buscou-se sumarizar também os dados dos PPGA’s parceiros nos projetos como insumos para as análises da pesquisa. Além dos dados de caráter demográfico dos programas parceiros e dos projetos, foram tabulados os dados de frequência e percentual dos projetos para cada elemento de explicação dos fatores que representaram a variável qualitativa “alcance dos objetivos propostos pela CAPES”, anteriormente indicadas na Tabela 5.

b) Matriz de Coautoria

A partir das bases de dados da CAPES disponibilizadas no módulo *Dados Abertos* da *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e), foram extraídas as bases de autores da produção intelectual referentes à publicação de artigos em periódicos e livros de todos os PPG’s entre o período de 2013 e 2016, arquivos “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-artpe” e “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-livro”. Devido à restrição do tamanho do nome dos arquivos, imposta pelo software *MS Access*, renomeou-se os arquivos para “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-biblio-artpe” e “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-biblio-livro”.

Para que se tivesse uma única base de dados que representasse toda a produção de artigos em periódicos e de livros unificada, foi realizada a união entre as duas bases via consulta do *MS Access*. A constituição dessa base única trouxe um resultado de 3.997.999 registros da produção científica e com os seus respectivos autores. Desta base unificada, gerou-se duas tabelas “USP-UFSM_ScientificProduction” e “UNINOVE-UFMS_ScientificProduction” que passaram a representar as produções científicas dos egressos, professores envolvidos com o DINTER e os professores cadastrados nos PPGA’s, respectivamente para cada projeto DINTER analisado. Essas novas tabelas passaram a representar o relacionamento entre todos estes profissionais. Das duas tabelas com os registros da produção científica dos envolvidos em cada projeto DINTER, fez-se uma nova consulta de dados do tipo *crosstable* no *MS Access*, cuja qual contou a frequência cruzada de coautoria

entre os envolvidos, gerando outras duas novas tabelas em formato de matriz "USP-UFSM_ScientificProduction_Matrix" e "UNINOVE-UFMS_ScientificProduction_Matrix", exportadas para o formato *.xlsm (*MS Excel*).

As duas matrizes resultantes registraram as coautorias por projeto de DINTER na sequência “egressos”, “professores do DINTER” e “professores do PPGA”. A ordem das frequências de coautoria das matrizes foi proposital para dar significado ao relacionamento de cooperação acadêmica pela produção científica gerada em coautoria, inicialmente, entre os membros envolvidos com o projeto e, posteriormente, entre estes membros e as IES promotora e receptora, nos dois casos estudados.

3.3.7 Análise Comparativa

A técnica de análise comparativa é um processo prático e analítico que permite a comparação dos códigos e categorias identificados nas análises anteriores por intermédio de tabelas que comparem os resultados, caso a caso, código a código, cronologicamente. Esta técnica subsidia a interpretação do pesquisador. A aplicação da técnica de análise pode conduzir o pesquisador ao risco de gerar códigos e hierarquias que não condizem com o discurso. Para mitigar este risco, tem-se que realizar as análises de forma iterativa, cíclica, sempre retornando às transcrições assegura a consistência da interpretação dos códigos (Gibbs, 2009).

Considera-se as tabulações cruzadas um passo importante desta análise. As tabelas auxiliam o pesquisador na comparação dos resultados obtidos para a busca de diferenças e associações de padrões dos códigos de duas formas: pela observação do texto descendente nas células de uma mesma coluna ou pela observação do texto descendente nas células de colunas distintas. O conteúdo das células pode ser o mais diversificado, porém, considera-se mais adequado a inclusão de textos das citações importantes dos entrevistados, reformuladas pelo pesquisador (Gibbs, 2009). Para Gibbs (2009), “*estas tabelas ainda podem ser usadas para examinar relações entre casos*” quando as análises são realizadas observando-se as linhas, permitindo, assim, a comparação cronológica do fenômeno, extrapolando-se essas inferências pela comparação entre as linhas superiores e inferiores da tabela.

A condensação da Parte I pela coleta de dados secundários e análise de dados textuais, e da Parte II pela coleta de dados secundários e tabulação de dados, foi realizada por uma segunda tabulação de dados, a qual buscou dar sentido à comparação *cross-case*. Neste ponto da pesquisa, os dados já analisados subsidiaram a percepção do pesquisador de quais eram os elementos necessários para que a comparação exprimisse a interpretação de sucesso dos

casos, indicada por Shenhar e Dvir (2007) pelas cinco dimensões de sucesso do projeto, quais sejam: eficiência do projeto; impacto sobre o cliente; impacto sobre a equipe; direcionamento para o sucesso; e preparação para o futuro.

A interpretação do pesquisador sobre os resultados obtidos nas análises se deu pela comparação das diferenças e pelos padrões identificados na tabela construída. Estes resultados foram interpretados *vis-à-vis* os conceitos do gerenciamento adaptativo de projetos.

3.3.8 Registro dos resultados obtidos

Todos os dados da pesquisa foram registrados em planilhas eletrônicas no formato *.xlms (MS Excel), em banco de dados no formato *.csv (MS Access), em documentos complementares no formato *.docs (MS Word) e *.txt (texto UTF-8) e em figuras no formato *.jpeg (imagens e gráficos). Os registros dos dados coletados e os resultados das análises estão disponibilizados no diretório do endereço virtual no *Google Drive*, de acesso público, criado exclusivamente para este fim:

https://drive.google.com/open?id=1HYX9Sj3VfEa44zj3emdlIuOyH-_eRmWP

3.4 MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA

Devido à abordagem simultaneamente exploratória e explicativa inerente à pesquisa, adotou-se uma variação da matriz de amarração metodológica indicada e revisada por Mazzon (2018) para se demonstrar, em um único diagrama, a conexão entre o esquema teórico-gerencial e as referências, os objetivos e os procedimentos de coleta e análise adotados no estudo, conforme resumido na Figura 10.

Propor um modelo de práticas adaptativas de gerenciamento de projetos aplicadas a DINTER em Administração visando o seu desempenho e o alcance dos objetivos propostos pela CAPES					
Esquema teórico-gerencial	Referências	Objetivos da Pesquisa	Procedimentos de coleta (instrumentos de coleta)	Procedimentos de análise (instrumentos de análise)	Perguntas (Protocolo de Pesquisa)
	<ul style="list-style-type: none"> • Shenhar & Dvir (2007) • PMI® (2017a) 	Levantar as práticas de gerenciamento adotadas na condução dos DINTER.	1. Coleta de dados primários a) Entrevista semiestruturada b) Coleta documental	1. Análise de Dados Textuais	<ul style="list-style-type: none"> • PMI® (2017a); Kerzner (2017; 2018) Q1 – Conceito em projetos Q2 – Planejamento de projetos Q3 – Execução de projetos Q4 – Monitoramento e controle de projetos
	<ul style="list-style-type: none"> • Shenhar & Dvir (2007) • PMI® (2017a) • Kerzner (2017) 	Comparar as práticas de gerenciamento adotadas na condução dos DINTER às indicadas na literatura do gerenciamento adaptativo de projetos em função do desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de Avaliação • Propostas do Programa • Propostas DINTER 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Shenhar & Dvir (2007) • PMI® (2017a) • Kerzner (2017) • CAPES (2018d) 	Analisar a aplicação das práticas do gerenciamento adaptativo de projetos no contexto de gerenciamento dos DINTER e o alcance dos objetivos propostos pela CAPES.	2. Coleta de dados secundários a) Bases de dados CAPES b) Bases de dados CNPq	2. Tabulação de Dados 3. Análise Comparativa dos Casos	Q5 – Encerramento de projetos Q6 – Integração de projetos

Figura 10. Matriz de amarração metodológica da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Mazzon (2018).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados primários e secundários coletados durante a pesquisa foram analisados no contexto de cada projeto de DINTER estudado, conforme detalhado nas seções deste capítulo. Buscou-se dessa forma organizar os dados e interpretações, descrevendo-as caso-a-caso para que se pudesse apresentar os resultados por projeto e, adiante compará-los dentro do esquema teórico-gerencial adotado na pesquisa. Os resultados, as análises e as premissas de caráter geral ficaram registrados no *caput* deste capítulo.

Ressalta-se que as entrevistas foram direcionadas para os coordenadores acadêmicos e operacionais devido à caracterização de ambos como responsáveis pela gestão compartilhada dos projetos DINTER, conforme extraído do documento orientador da CAPES Ofício circular nº 5/2018-DAV/CAPES, de 14 de março de 2018 nos trechos “*As turmas de Minter, de Dinter e Fora de Sede deverão contar com dois coordenadores, sendo um deles pertencente ao corpo docente permanente do Programa Promotor e o outro pertencente à instituição receptora, os quais deverão ter seus dados informados à CAPES por meio da Plataforma Sucupira*” (CAPES, 2018d). Estes profissionais demonstraram total envolvimento com o desenrolar dos projetos DINTER, o que permitiu evidenciar as premissas posteriormente abordadas.

Inicialmente, por intermédio das entrevistas e coletas documentais, buscou-se explorar evidências de que as premissas gerenciais adotadas para organizar o esquema teórico-gerencial eram compreendidas pelas coordenações de ambos os projetos. A primeira pergunta do protocolo direcionou as respostas à percepção do conceito básico de projeto e, em ambos os casos, as coordenações acadêmica e operacional demonstraram compreender os DINTER como projetos que entregam resultados únicos à sociedade. Como exemplo, tem-se o trecho extraído da entrevista do coordenador acadêmico do DINTER UNINOVE/UFMS “*Então, se eu estou falando do DINTER em administração, esse DINTER em administração vai se distinguir nitidamente de um DINTER em ciências da saúde. Que vai ser diferente, por exemplo, de um DINTER em ciências exatas e naturais, física, matemática, química, ou coisa assim*” [00:02:01].

As demais premissas que contribuíram com o nexos lógico na construção do esquema teórico-gerencial foram evidenciadas por trechos das entrevistas. A premissa de que ambas as coordenações tinham a percepção de parceria de esforços firmada entre as IES. Nos dois casos, evidenciou-se que as coordenações tinham a percepção de que as IES, tanto a promotora quanto a receptora, estavam inseridas numa parceria que exigia esforços comuns

na busca pelo alcance dos objetivos. Os trechos extraídos da entrevista do coordenador acadêmico do DINTER USP/UFMS “*Certas parcerias que a gente acaba tendo que até vem como um ganha-ganha (...) que é muito importante*” [00:04:35] e “*Sem dúvidas. Sem parceria (ênfase) a gente não consegue. Então, eu coloco para você aqui que esse projeto, o projeto DINTER e MINTER, a gente tem que olhar antes de tudo a parceria. A parceria faz a gente somar, muito*” [00:24:42] e da entrevista do coordenador acadêmico do DINTER UNINOVE/UFMS “*Esse tipo de coisa é importante que a coordenação acadêmica, no meu entender, a coordenação acadêmica é fulcral na gestão (...) da eficiência, da eficácia operacional do DINTER. Ela trata com o coordenador operacional*” [00:25:13] evidenciam essa premissa.

Nos dois projetos, registrou-se a adoção de práticas gerenciais, algumas dissociadas do conceito de gerenciamento de projetos, mas utilizadas no contexto de projetos. No projeto de DINTER USP/UFMS, as práticas gerenciais se concentraram na coordenação operacional, evidenciado pelo trecho da entrevista com o coordenador acadêmico “*nós tivemos que fazer relatórios para a CAPES. E que foram todos eles feitos pela Clandia*” [00:35:20] e “*No início nós tivemos que fazer alguns relatórios também dizendo o que nós iríamos fazer, e tudo, e aí a gente fazia juntos. Geralmente ela fazia e passava para mim e eu complementava. Então, essa documentação da CAPES foi sempre executada por ela. Ela tinha uma equipe (...)*” [00:35:36]. Já no projeto de DINTER UNINOVE/UFMS as práticas ficaram concentradas na coordenação acadêmica, sem eximir a coordenação operacional de adotar as suas próprias práticas de gerenciamento, conforme se evidencia no trecho extraído da entrevista do coordenador acadêmico “*Os processos acadêmicos básicos, tanto quanto o possível, têm que ser os mesmos. Eu comecei de uma maneira e, depois, nós ajustamos e tudo se encaminhou de uma outra maneira padronizada institucionalmente*” [00:32:27].

Outro ponto com relação ao direcionamento gerencial dado aos projetos, como exemplo, tem-se que os documentos de planejamento principal utilizados para registro das duas demandas junto à CAPES foram elaborados colaborativamente entre as coordenações acadêmicas e operacionais e aprovados pelas suas respectivas coordenações dos PPGA's. em ambos os casos, os documentos que consolidaram o planejamento inicial dos projetos foram elaborados pelas coordenações operacionais em ciclos de iteração de revisão com as coordenações acadêmicas. No caso do DINTER USP/UFMS, o documento do planejamento do projeto foi o “Edital nº 05/2009 – DINTER Novas Fronteiras”. No caso do DINTER UNINOVE/UFMS, o documento do planejamento do projeto foi o “Projeto_Dinter_UFMS5-REV 26-11-10”. Interpreta-se que os coordenadores operacionais tomaram a frente na

elaboração do documento de planejamento por representarem a parte mais interessada no processo de aprovação e autorização da CAPES.

Com uma maior dificuldade de extração, buscou-se evidenciar a premissa de que os coordenadores compreendiam a importância das restrições nos projetos, sendo consideradas, minimamente, as indicadas principalmente na tripla restrição: escopo, tempo, custo e qualidade (PMI[®], 2017). No que tange ao escopo, observou-se a compreensão do trabalho a ser realizado nos projetos, como evidenciado nos trechos das entrevistas com os coordenadores acadêmicos do DINTER USP/UFMS “*porque na verdade eu acho que o DINTER (...) na hora que a gente fala de (...) da formação de alguns doutores ou de que a gente está formando (...) mas é um pouco mais do que isso porque na verdade (...) o fato de que os nossos professores iam para lá conviver com os professores das unidades e os alunos de lá, depois passarem pelo menos um semestre aqui convivendo com os nossos professores isso traz um pouco de cultura de uma instituição com a outra (...)*” [00:04:35] e do DINTER UNINOVE/UFMS “*Então, o que eu pretendo, não eventualmente conscientemente, mas, o que se pretende num DINTER em administração (...), fundamentalmente, é formar um doutor... com determinadas características mínimas, com domínio de determinados conteúdos mínimos de conhecimento e de técnicas*” [00:02:01].

Quanto à execução dos projetos no decorrer do tempo e à premência de sua conclusão dentro dos prazos, evidenciou-se extração dos trechos das entrevistas dos coordenadores acadêmicos do DINTER USP/UFMS “*É, nós acompanhamos, a gente tinha, eu acho, uma planilha que a gente acompanhava para ver como é que estava indo o aluno(...) em todas (...) os alunos, aluno por aluno. Prazos para eles cumprirem*” [00:43:26] e do DINTER UNINOVE/UFMS “*E, claro, mais no sentido de atenção ao cumprimento dos prazos. Qualificação tinha que ser feita dentro de determinado prazo, a defesa tinha que ser feita dentro de determinado prazo*” [00:21:07], neste último caso com maior ênfase de controle sobre o cumprimento dos prazos e das etapas acadêmicas.

No que tange às questões de custos, os projetos foram financiados ou pela CAPES, no DINTER USP/UFMS, e pela FAP, no caso do DINTER UNINOVE/UFMS, sendo as evidências de gerenciamento dos custos realizados pelos coordenadores operacionais extraídas, respectivamente, dos trechos das entrevistas “*o DINTER-UFMS foi um dos últimos projetos que a CAPES financiou integralmente. Nós tínhamos isso definido já no projeto. Que era trinta mil reais por aluno. Diante disso tínhamos a definição das bolsas que os professores iriam ganhar, dos valores das passagens, diárias, etc. Estava tudo já previsto ali. E esse valor era liberado anualmente e eu tinha que fazer a prestação de contas para a*

CAPES anualmente, também” [00:10:18] e *“Nesse caso, o controle financeiro é grande porque se tem que ter controle sobre diversos nomes, diversos professores, diversos alunos e eu fiz diversas planilhas em Excel no projeto Fundect/MS”* [00:27:38].

A última premissa analisada foi a compreensão da qualidade dos projetos. Os coordenadores demonstraram clareza da necessidade de se cumprir critérios de qualidade desde o momento da proposição dos DINTER até a conclusão do projeto, o que se pôde perceber dos trechos extraídos das entrevistas com os coordenadores acadêmicos do DINTER USP/UFMS *“Agora é uma coisa interessante porque o que eu vejo é que a excelência dentro de um programa de pós-graduação, há de se ter uma comunicação com os outros e ajudando a desenvolver os outros programas”* [00:08:29] e do DINTER UNINOVE/UFMS *“Aqueles padrões do tipo “é DINTER, eu posso exigir um único artigo”, não, exija os mesmos padrões de qualidade, os mesmos requisitos de exigência, têm que ser os mesmos, não pode fugir”* [00:32:27].

A premissa gerencial de emissão de relatórios ao término do projeto, considerada como prática da fase “Término do projeto” do ciclo de vida indicado pelo PMI[®] (2017), foi confirmada pela extração dos trechos da entrevista com o coordenador acadêmico do DINTER USP/UFMS *“Eu me lembro que a Clandia fez... nós tivemos que fazer relatórios para a CAPES. E que foram todos eles feitos pela Clandia”* [00:35:20] e *“Talvez a Clandia, depois ela fez um relatório final onde pôs algumas coisas”* [00:44”56]. Três relatórios de prestação de contas foram coletados deste mesmo projeto. Dois eram relatórios parciais, indicando à CAPES o andamento do projeto, e um relatório era o final do projeto, indicando que todas as atividades tinham sido encerradas. Atualmente, as informações de andamento são submetidas à CAPES via módulo *Coleta CAPES* da *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e).

Nesta pesquisa, as dimensões do sucesso do projeto indicadas por Shenhar e Dvir (2007) foram equiparam aos 3E’s. A “Eficiência” foi representada pela dimensão de curto prazo “eficiência do projeto”; a Eficácia, representada pelas dimensões de médio prazo “impacto sobre o cliente” e “impacto sobre a equipe”; e a Efetividade, representadas pelas dimensões de longo prazo “direcionamento do sucesso” e “preparação para o futuro”. Com a equiparação, as cinco dimensões do sucesso passaram a identificar as variáveis qualitativas. Pela eficiência do projeto, a variável qualitativa “Desempenho do projeto de DINTER”, e pela eficácia e efetividade, a variável qualitativa “Alcance dos objetivos propostos pela CAPES”. A variável qualitativa “Práticas adaptativas de gerenciamento de projetos” não foi associada a nenhuma dimensão, posto a característica de exploração, inicialmente dissociada dos

resultados do projeto. As três variáveis qualitativas têm os seus resultados apresentados nas seções a seguir detalhadas por caso.

A principal ferramenta utilizada nas análises foi a estatística, seja sob os quatro banco de dados textuais, seja sob as bases de dados disponibilizadas pela CAPES e pelo CNPq, o que dá ao trabalho um viés positivista dentro de uma abordagem qualitativa.

4.1 PROJETO DE DINTER USP/UFSM

Sediado nas dependências do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, na cidade de Santa Maria/RS, o DINTER USP/UFSM foi um projeto de solidariedade em parceria na transferência de conhecimento e de tecnologia para formação de doutores do PPGA/USP para o PPGA/UFSM. A região abrangida pelo projeto ampliou-se com a inserção da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) como associada ao projeto, o que reforçou ainda mais a oferta do curso de doutorado junto à CAPES pela abrangência de duas regiões do Estado do Rio Grande do Sul: a central, na cidade de Santa Maria, e a centro-sul, na cidade de Bagé. À data do início do projeto, a UFSM contava com o PPGA/UFSM ofertando o curso de mestrado em Administração, sendo este inserido no programa Pró-Administração, fomentado pela CAPES para o apoio à formação de quadros nos PPGA's de menor concentração de produção científica. Nesta mesma data, a UNIPAMPA não tinha curso de pós-graduação *strictu sensu* em Administração a ser ofertado, pois não tinha quadro de professores com doutorado na área e era uma universidade federal recém-criada.

O projeto de DINTER USP/UFSM selecionou via edital 14 alunos que foram matriculados em 2010 como alunos regulares do PPGA/USP. Destes, três eram provenientes dos quadros docentes da UNIPAMPA e 11 da UFSM. O projeto foi um dos últimos a ser financiado pela CAPES e recebeu a quantia de R\$480.000,00, parcelados em quatro parcelas anuais de R\$120.000,00 para fins de pagamento de despesas como horas-aula excedentes do corpo docente envolvido com o projeto, diárias, hospedagens e passagens, todas autorizadas e relatadas anualmente pela coordenação operacional do DINTER. Contou com a participação de diversos docentes dos quadros do PPGA/UNINOVE para lecionar as disciplinas, dentre os quais 13 se tornaram orientadores dos alunos, não tendo sido adotadas adaptações na matriz.

4.1.1 *Corpus Textual 1* – Entrevistas USP/UFSM

A fonte primária de análise para esta variável foi o *corpus textual 1* (entrevistas USP/UFSM), composto pelas entrevistas dos coordenadores acadêmico e operacional do

DINTER USP/UFSM. Foi constituído por dois textos, separados em 179 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 129 ST (72,07%). Emergiram 6.395 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 1.225 palavras distintas e 639 com uma única ocorrência (Hápax). O conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes: classe 1, com 26 ST (20,16%); classe 2, com 25 ST (19,38%); classe 3, com 20 ST (15,50%); classe 4, com 27 ST (20,93%); e classe 5, com 31 ST (24,03%). Para fins de análise, foram consideradas como palavras ativas as classificadas no dicionário do IRaMuTeQ como adjetivo, verbo, substantivo e substantivo desconhecido, este último para os casos de substantivos não categorizados pelo dicionário do software. Os advérbios foram considerados formas suplementares na análises.

4.1.1.1 Análise Hierárquica Descendente

Na classificação hierárquica descendente (CHD) das palavras, foram constituídas cinco classes com duas ramificações (A e B) do corpus total em análise. O subcorpus A “Gestão DINTER” ficou composto pela classe 1 “Relacionamento”, que se refere às relações concretizadas entre profissionais durante a execução do projeto, e pela classe 2 “Recursos”, que se refere aos recursos necessários à execução das atividades do projeto. O subcorpus B “Projeto” ficou composto pela classe 3 “Parceria”, que corresponde às relações de mútuo apoio entre os PPGA’s e as IES envolvidas com o tema, pela classe 4 “Solidariedade”, que representa a vontade de contribuir em prol do desenvolvimento de outro programa, e pela classe 5 “Viabilização”, que se refere à adoção de meios que contribuam com o desenvolvimento das parcerias firmadas entre IES. A Figura 11 resume as classes do corpus.

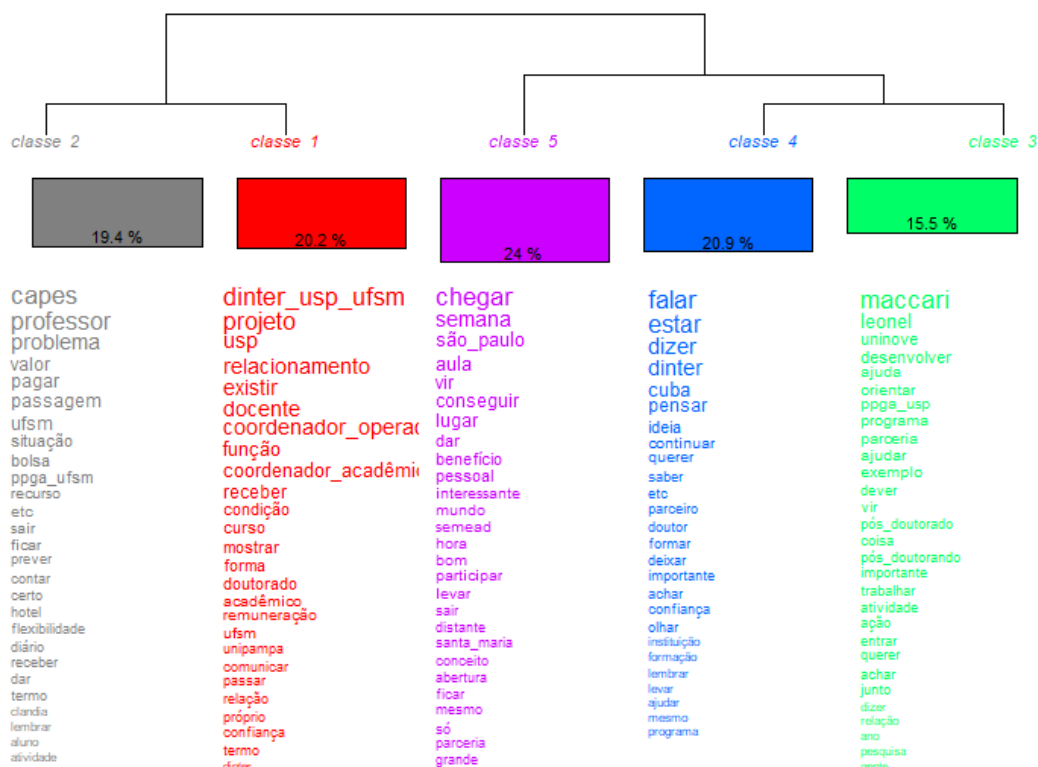


Figura 11. Dendrograma da Classificação Hierárquica Descendente – Entrevistas USP/UFSM
Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

a) Subcorpus A – Gestão DINTER

Da classe 1 “Relacionamento”, que compreende 20,16% ($f = 26$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 16,35$ (coordenador acadêmico) e $x^2 = 30,95$ (DINTER USP/UFSM), compondo este grupo as palavras “projeto” ($x^2 > 28,95$), “USP” ($x^2 > 20,65$), “relacionamento” ($x^2 > 20,61$), “existir” ($x^2 > 20,61$), “docente” ($x^2 > 20,61$), “coordenador operacional” ($x^2 > 20,61$), “função” ($x^2 > 16,35$), “coordenador acadêmico” ($x^2 > 16,35$), predominam as evocações da coordenação operacional ($x^2 = 52,05$), todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que vão desde o relacionamento entra a USP e a UFSM até as questões remuneratórias das coordenações envolvidas com o projeto. Evidencia-se também que o projeto de DINTER USP/UFSM não foi o propulsor da formação do curso de doutorado no PPGA/UFSM. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que mais se destacaram nesta classe:

“o DINTER USP/UFSM mostrou que nós tínhamos infraestrutura acadêmica para receber um doutorado mas os projetos em si academicamente não tinham muita relação eu avancei com o DINTER USP/UFSM depois que eu aprofundi meu relacionamento com a USP.”

*“esclarecia muito bem e claramente quais eram as **funções** do **coordenador acadêmico** e do **coordenador operacional** e neste caso na **UFSM** já existia um **relacionamento** anterior entre mim e a **USP** porque eu tinha feito **doutorado** na **FEA/USP**”*

*“um fato que eu acho importante eu trabalhei durante esse tempo do **DINTER USP/UFSM** foram quatro anos e eu nunca **recebi** uma gratificação financeira por esta **função** era uma **função** que existia teoricamente, mas a **própria** **CAPES** dizia que o **coordenador operacional** não **receberia remuneração** por isso”*

*“porém no caso do **DINTER USP/UFSM** o **coordenador acadêmico** como era **docente** do **projeto** **recebia** porque lecionava aulas, mas eu como não fazia parte do corpo docente da promotora não podia **receber** no **projeto**”*

*“na verdade tinham dois **projetos** da **USP** naquela época o **DINTER USP/UFSM** e o **Pró-Adm** o **Pró-Adm** era um **projeto** de interface entre a **USP** e a **UFSM** o **Pró-Adm** teve influência direta no **curso** de **doutorado** do **PPGA/UFSM** mas o **DINTER USP/UFSM** não teve essa participação”*

Da classe 2 “Recursos”, que compreende 19,38% ($f = 25$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 17,17$ (problema) e $x^2 = 24,29$ (CAPES), compondo este grupo a palavra “professor” ($x^2 > 23,05$), as evocações não tiveram predominância de entrevistado, todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que tratam do custeio necessário à realização do trabalho do projeto. Evidencia-se também a complementação do custeio realizado pela UFSM. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

*“diante disso tínhamos a definição das **bolsas** que os **professores** iriam ganhar dos **valores** das **passagens diárias** etc estava tudo já **previsto** ali e esse **valor** era liberado anualmente e eu tinha que fazer a prestação de contas para a **CAPES** anualmente também”*

*“por exemplo a **CAPES** quando **pagava** para um **professor** uma **bolsa** o que acontecia essas despesas foram surgindo localmente e nós não podíamos **contar** com os **recursos** da **UFSM**”*

*“a **CAPES** é muito econômica e nós praticamente só poderíamos **pagar** as **bolsas** as **passagens** e as **diárias** a maioria das rubricas eu **pagava** com o custeio da **UFSM** sim estão todos formados”*

b) Subcorpus B – Projeto

Da classe 3 “Parceria”, que compreende 15,50% ($f = 20$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 16,38$ (programa) e $x^2 = 65,54$ (Maccari), compondo este grupo palavras como “Leonel” ($x^2 > 39,77$), “UNINOVE” ($x^2 > 22,50$), “desenvolver” ($x^2 > 20,95$), “ajuda” ($x^2 > 16,74$), “orientar” ($x^2 > 16,52$), predominam as evocações da coordenação acadêmica ($x^2 = 6,17$), todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que retratam o apoio externo recebido pelo PPGA/USP. Evidencia-se também que as relações firmadas entre o PPGA/USP e os Prof. Dr. Maccari e Leonel formaram opinião positiva, principalmente, no que tange às ações de apoio à gestão do PPGA/USP. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

*“o quesito solidariedade era muito **importante** e nós tínhamos aqui tínhamos tudo para ser um **programa** conceito sete um **programa** de excelência e que se não fosse a **ajuda** do **Maccari** e do **Leonel** também eu **orientando** o que nós **queríamos** e **ajudando** disponibilizando nossos recursos e **ajudando** eles”*

*“então por **exemplo** o **Maccari** foi o meu **orientado** em **doutorado** o **Leonel** fez **pós-doutorado** comigo o **Serra** fez **pós-doutorado** comigo o **Manuel Portugal** fez **pós-doutorado** comigo então são esses trabalhos que nós **desenvolvemos**”*

*“e aí começamos **acho** que essa **parceria** vamos dizer começou com o **Leonel** eu **acho** que ele **veio** foi o primeiro **pós-doutorando** que se começou a **desenvolver** e aí depois **entrou** o **Maccari** no **doutorado**”*

*“se **desenvolver** juntos nas pesquisas e todas as demais **ações** que fazemos eu **acho** só que é muito interessante e **veio** muito disso do **Leonel** e do **Maccari**”*

Da classe 4 “Solidariedade”, que compreende 20,93% ($f = 27$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 16,72$ (DINTER) e $x^2 = 26,94$ (falar), compondo este grupo as palavras “dizer” ($x^2 > 19,88$), “estar” ($x^2 > 25,06$), predominam as evocações da coordenação acadêmica ($x^2 = 4,79$), todas com significância ($p < 0,0001$). Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que abrangem a solidariedade da formação docente de alto nível nas regiões fora dos centros tecnológicos. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

*“porque na verdade eu **acho** que o **DINTER** na hora que **falamos** na formação de alguns **doutores** ou de que **estamos formando** mas é um pouco mais do que isso porque na verdade o fato de que os nossos professores iam para a UFSM conviver com os professores das unidades e os alunos da UFSM”*

*“eu **sei** mas é quando se tem um nome que se usa pra **dizer** que **estamos** ajudando outro programa **fala** que é ajudado por nós temos que relacionar isso daí tem um nome e eu não lembro”*

Da classe 5 “Táticas”, que compreende 24,03% ($f = 31$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 16,44$ (semana) e $x^2 = 23,40$ (chegar), predominam as evocações da coordenação acadêmica ($x^2 = 6,74$), todas com significância ($p < 0,0001$). Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que envolvem táticas de relacionamento entre IES. Evidencia-se também os benefícios alcançados pelos programas com o estreitamento dos relacionamento com outras IES. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

*“foi uma forma que nós **conseguimos** de viabilizar porque hoje se faz aqui geralmente disciplinas que **só** vai tendo teoria e **chega** no final do curso e são apresentados os trabalhos mas tudo numa sequência pois tem **aula** toda **semana**”*

*Então por exemplo esse foi um **benefício** que se não tivesse a **parceria** com a UFSM não teríamos alcançado daí a importância **chegavam** eu me lembro e fazíamos a **abertura** do **Semead** e eu sempre perguntava assim quem não é do Estado de **São Paulo**”*

4.1.1.2 Análise Fatorial por Correspondência

A partir da análise fatorial por correspondência foi possível realizar a associação do texto entre as palavras, considerando-se a frequência de incidência das palavras e as classes anteriormente identificadas (vide Figura 12).

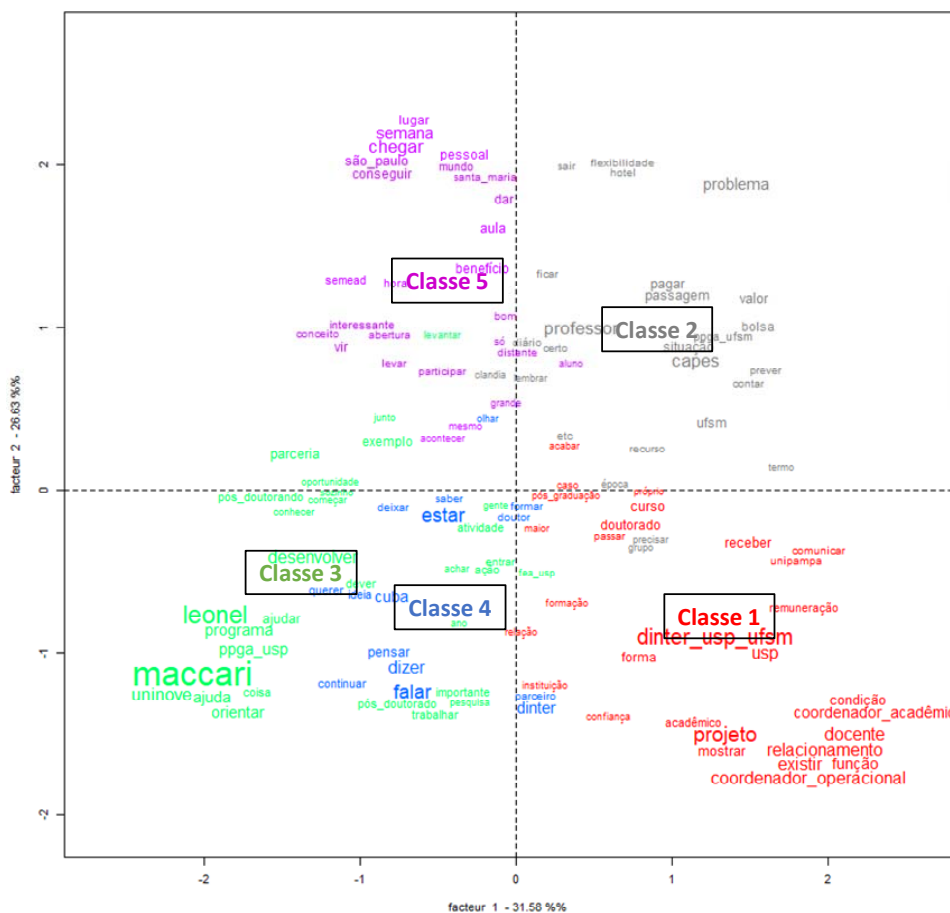


Figura 12. Gráfico de fatores AFC – Entrevistas USP/UFMS
Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

A representação dos termos no plano cartesiano contribuiu com a observação da incidência das palavras por classe, sendo a classe 1 “Relacionamento” a que se destacou com maior clareza, indicando uma coerência no discurso dos coordenadores sobre as possibilidades de relacionamento que o DINTER promoveu. A classe 5 “Táticas” é a segunda classe com maior clareza, demonstrando que o projeto fez parte de uma tática elaborada a partir do planejamento estratégico de ambos os PPGA’s envolvidos. O eixo X marca os outputs-inputs por frequência e o eixo Y marca o “individual-coletivo”.

4.1.1.3 *Análise de Similitude e Nuvem de Palavras*

A análise de similitude permitiu identificar as conexões entre as palavras pela construção da estrutura gráfica de correlação, conforme ilustrado na Figura 13.

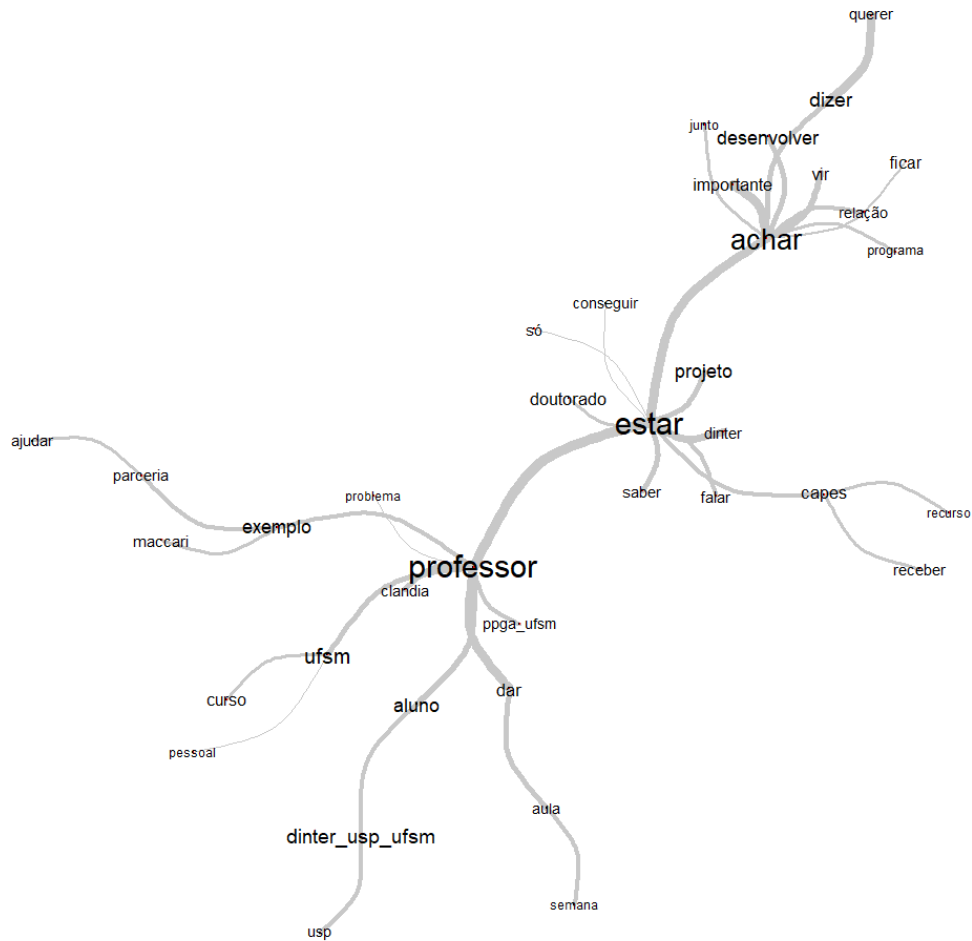


Figura 13. Gráfico de similitude – Entrevistas USP/UFMSM

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

Observa-se que há três palavras que se destacam como centrais nos discursos dos coordenadores acadêmico e operacional “professor”, “estar” e “achar”. Das ramificações observadas, tem-se o substantivo que identifica o projeto de DINTER USP/UFMSM conectado à ramificação da palavra “professor”, com menor importância de correlação. Do termo “professor” derivam-se as palavras “aluno”, “dar”, “PPGA/UFMSM”, “Clandia”, “problema” e “exemplo”. Tem-se na palavra “estar” a centralização da estrutura de correlação das palavras. Dela derivam-se “DINTER”, “saber”, “falar”, “CAPES”, “doutorado”, “projeto”, “conseguir” e “só”.



Figura 14. Nuvem de Palavras – Entrevistas USP/UFMSM

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

Permite-se inferir que, neste *corpus textual*, o professor foi considerado agente central dos discursos dos entrevistados e que as ações são consideradas em torno desta categoria de profissional, como visto pelo verbo “dar” e pelo verbo auxiliar “estar” que ramifica outros verbos de ação. Essa análise demonstra que, para os gestores do projeto estudado, as atividades do projeto concentram-se no cunho acadêmico, o produto do projeto, evitando a ênfase às atividades gerenciais, a gestão do projeto.

4.1.2 *Corpus Textual 2* – Documentos USP/UFMSM

A fonte primária de análise para esta variável foi o corpus textual 2, composto pelos documentos de planejamento dos programas envolvidos na parceria (PO), pelos documentos da área de avaliação da Administração (FA) e pelo documento de proposição do projeto de DINTER USP/UFMSM. O corpus textual 2 foi constituído por 17 textos, separados em 1.060 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 692 ST (65,28%). Emergiram 38.637 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 3.025 palavras distintas e 1.137 com uma única ocorrência (Hápax). O conteúdo analisado foi categorizado em três classes: classe 1, com 390 ST (56,36%); classe 2, com 55 ST (7,95%); e classe 3, com 247 ST (35,69%). Para fins de análise, foram consideradas como palavras ativas as classificadas no dicionário do IRaMuTeQ como adjetivo, verbo, substantivo e substantivo desconhecido, este último para os casos de substantivos não categorizados pelo dicionário do software. Os advérbios foram considerados formas suplementares na análises.

4.1.2.1 Análise Hierárquica Descendente

Na classificação hierárquica descendente (CHD) das palavras, foram constituídas três classes com duas ramificações (A e B) do corpus total em análise. O subcorpus A “PPGA’s” ficou composto pela classe 1 “Parceria”, que se refere aos elos firmados entre os dois PPGA’s do projeto e entre os PPGA’s e outros PPG’s, e pela classe 2 “Pesquisa”, que se refere aos projetos de pesquisa desenvolvidos intra e interinstitucionalmente. O subcorpus B “Conceito Programa” ficou composto pela classe 3 “Conceito Programa”, que corresponde aos esforços empreendidos pelos PPGA’s em alcançar conceitos de excelência junto à CAPES. A Figura 14 resume as classes do corpus.

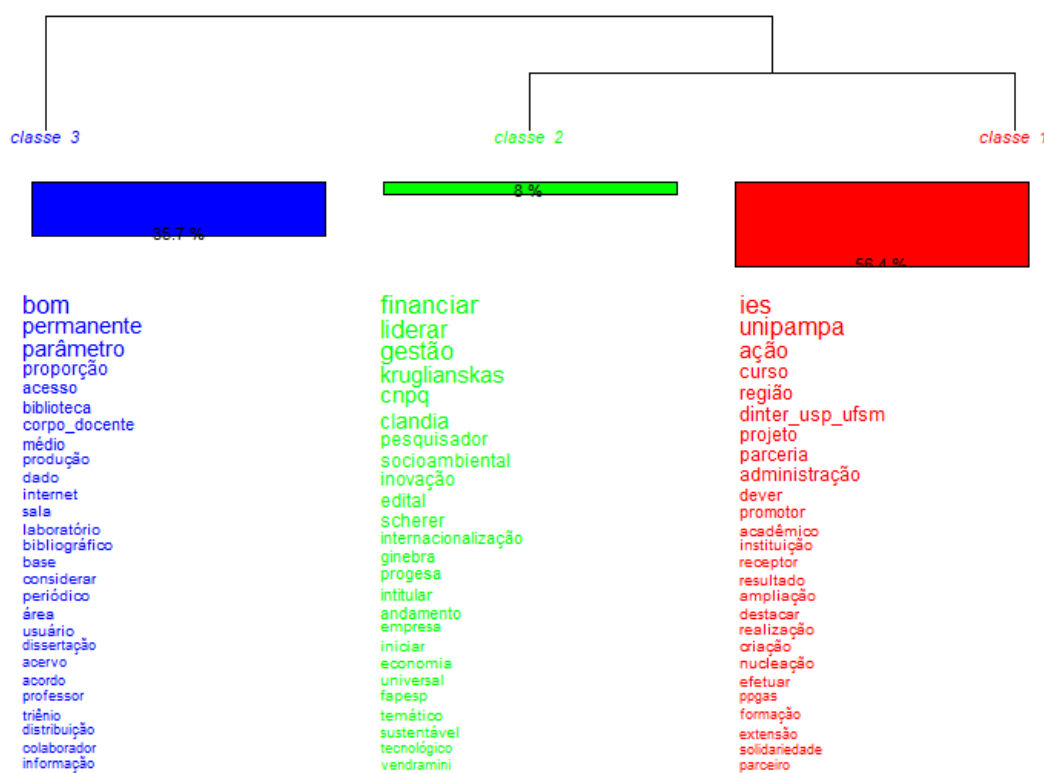


Figura 15. Dendrograma da Classificação Hierárquica Descendente – Documentos USP/UFMS

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

a) Subcorpus A – PPGA’s

Da classe 1 “Parceria”, que compreende 56,36% ($f = 390$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 15,55$ (extensão) e $x^2 = 63,81$ (IES), compondo este grupo palavras como “UNIPAMPA” ($x^2 > 58,39$), “ação” ($x^2 > 51,85$), “curso” ($x^2 > 39,57$), “região” ($x^2 > 39,05$), “DINTER USP/UFMS” ($x^2 > 36,39$), “projeto” ($x^2 > 32,62$), “parceria” ($x^2 > 32,53$), “administração” ($x^2 > 31,92$), predominam as evocações

dos documentos PO 2012 ($x^2 = 34,96$) e PO 2008 ($x^2 = 18,22$), todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que vão desde o desenvolvimento acadêmico e empresarial local e regional até as questões de capacitação do corpo docente. Evidencia-se também que o projeto de DINTER USP/UFSM foi o principal argumento utilizado pelos PPGA's das IES envolvidas na parceria para indicar a solidariedade. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que mais se destacaram nesta classe:

“os resultados das ações do projeto acima relacionados trazem como impactos gerais o desenvolvimento acadêmico e empresarial local e regional levando à melhoria da qualidade da formação de docentes e de profissionais para as IES e empresas da região com reflexos significativos sociais e econômicos na região da abrangência da UFSM.”

“permitirá a capacitação e atualização do corpo docente da UFSM e da UNIPAMPA com impactos efetivos no desenvolvimento dos cursos de graduação e da pós-graduação dessas IES realização de ações de inserção social e de solidariedade entre programas e ou IES consolidados e em processo de desenvolvimento”

“um projeto dessa magnitude e de significativa importância e que busca sobretudo a correção das assimetrias regionais em termos de formação em nível de doutorado na área de administração deverá trazer impactos acadêmicos sociais e econômicos para a região de abrangência das IES envolvidas dos quais se pode destacar”

“a realização desse projeto se constitui em uma ação concreta de solidariedade da USP e da UFSM em relação à UNIPAMPA consolidação de parcerias institucionais e de grupos de pesquisa emergentes entre as IES parceiras”

Da classe 2 “Pesquisa”, que compreende 7,95% ($f = 55$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 16,17$ (pesquisa) e $x^2 = 227,18$ (financiar), compondo este grupo palavras como “liderar” ($x^2 > 215,06$), “liderar” ($x^2 > 215,06$), “gestão” ($x^2 > 204,81$), “Kruglianskas” ($x^2 > 188,98$), “CNPq” ($x^2 > 176,17$), “Clandia” ($x^2 > 164,81$), “pesquisador” ($x^2 > 118,17$), “socioambiental” ($x^2 > 116,99$) as evocações tiveram predominância dos documentos PO 2010 ($x^2 > 29,69$) e PO 2009 ($x^2 > 28,03$) e concentraram-se na UFSM ($x^2 > 23,07$), todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que denotam o enfoque dado pelos PPGA's aos Projetos de Pesquisa desenvolvidos em parceria entre as IES. Evidencia-se também a participação ativa de um professor específico e sua ligação com outros membros de outra IES parceira nas pesquisas. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

“iniciado em 2008 e concluído no início de 2010 esse projeto foi financiado pelo CNPq e liderado pelo Kruglianskas PPGA/USP com a participação dos pesquisadores Clandia e Flávia Luciane Scherer PPGA/UFSM gestão socioambiental e da inovação tecnológica e a sua relação com a internacionalização e a sustentabilidade em uma economia de baixo carbono”

“iniciado em 2010 esse projeto é financiado pelo CNPq edital universal 14_2009 e liderado pelo Kruglianskas PPGA/USP com a participação dos pesquisadores Clandia, Flávia Luciane Scherer, Rejane da Rosa Gama Madruga e Vitor Francisco Schuch PPGA/UFSM Annelise Vendramini e André Félix doutorandos USP”

“iniciado em 2005 e finalizado em 2007 esse projeto foi financiado pelo CNPq edital universal 32_2004 o projeto foi liderado pelo Kruglianskas PPGA/USP com a participação da pesquisadora Clandia PPGA/UFSM gestão estratégica da inovação e da sustentabilidade e a competitividade empresarial”

b) Subcorpus B – Conceito Programa

Da classe 3 “Conceito Programa”, que compreende 35,69% ($f = 247$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 15,92$ (disponibilizar) e $x^2 = 137,75$ (bom), compondo este grupo palavras como “permanente” ($x^2 > 111,36$), “parâmetro” ($x^2 > 109,77$), “proporção” ($x^2 > 66,42$), “acesso” ($x^2 > 58,66$), “biblioteca” ($x^2 > 51,22$), predominam as evocações dos documentos FA 2017 ($x^2 = 175,51$) e FA 2013 ($x^2 = 68,39$) e concentram-se na USP ($x^2 = 24,51$), todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que retratam os esforços dos PPGA's em produzir resultados científicos. Evidencia-se também que estes resultados científicos se concretizam para que os PPGA's alcancem conceitos melhores nas

avaliações. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

“a proporção dos discentes com publicação em anais é muito boa o tempo médio de titulação dos alunos de mestrado é muito bom 28 a meses produção científica média por docente permanente atingiu nível correspondente ao conceito muito bom pelos parâmetros da área entre 105 e 150 pontos por docente no triênio”

“em conjunto estas métricas resultam no conceito muito bom para a apresentação pelos discentes e egressos em eventos alinhados à proposta do PPGA/USP a produção bibliográfica total média por docente permanente atingiu nível correspondente ao conceito muito bom pelos parâmetros da área 200 pontos ou mais por docente permanente no quadriênio”

“a produção bibliográfica qualificada média por docente permanente do PPGA/USP foi avaliada como muito boa pelos parâmetros da área maior ou igual a 75 pontos por produto em conjunto estas métricas resultam no conceito muito bom para a publicações qualificadas do programa por docente permanente”

“a proporção de docentes permanentes com 3 ou mais produtos ou atividades por ano em média é muito boa de acordo com os parâmetros para a produção técnica patentes e outras produções consideradas relevantes pelo menos 85”

4.1.2.2 Análise Fatorial por Correspondência

A partir da análise fatorial por correspondência foi possível realizar a associação do texto entre as palavras, considerando-se a frequência de incidência das palavras e as classes anteriormente identificadas. A representação dos termos no plano cartesiano contribui com a observação da incidência das palavras por classe, sendo as três classes bem destacadas entre si, com uma breve associação entre as classes 1 “Parceria” e 2 “Pesquisa”, ambas pertencentes ao mesmo subcorpus A “PPGA’s”, demonstrando uma relação para cumprir as finalidades que se destacam pelas palavras “projeto” e “DINTER”. A classe 3 “Conceito Programa” se consolidou independente por agregar temas como “estrutura física” e “instrumentos de pesquisa” como meios para alcance de boas conceituações junto à área de avaliação da CAPES. Dos verbos afloraram ações como “liderar”, “apresentar”, “realizar” e “formar”,

conforme ilustrado na Figura 16. O eixo X marca os outputs-inputs por frequência e o eixo Y marca o “individual-coletivo”.

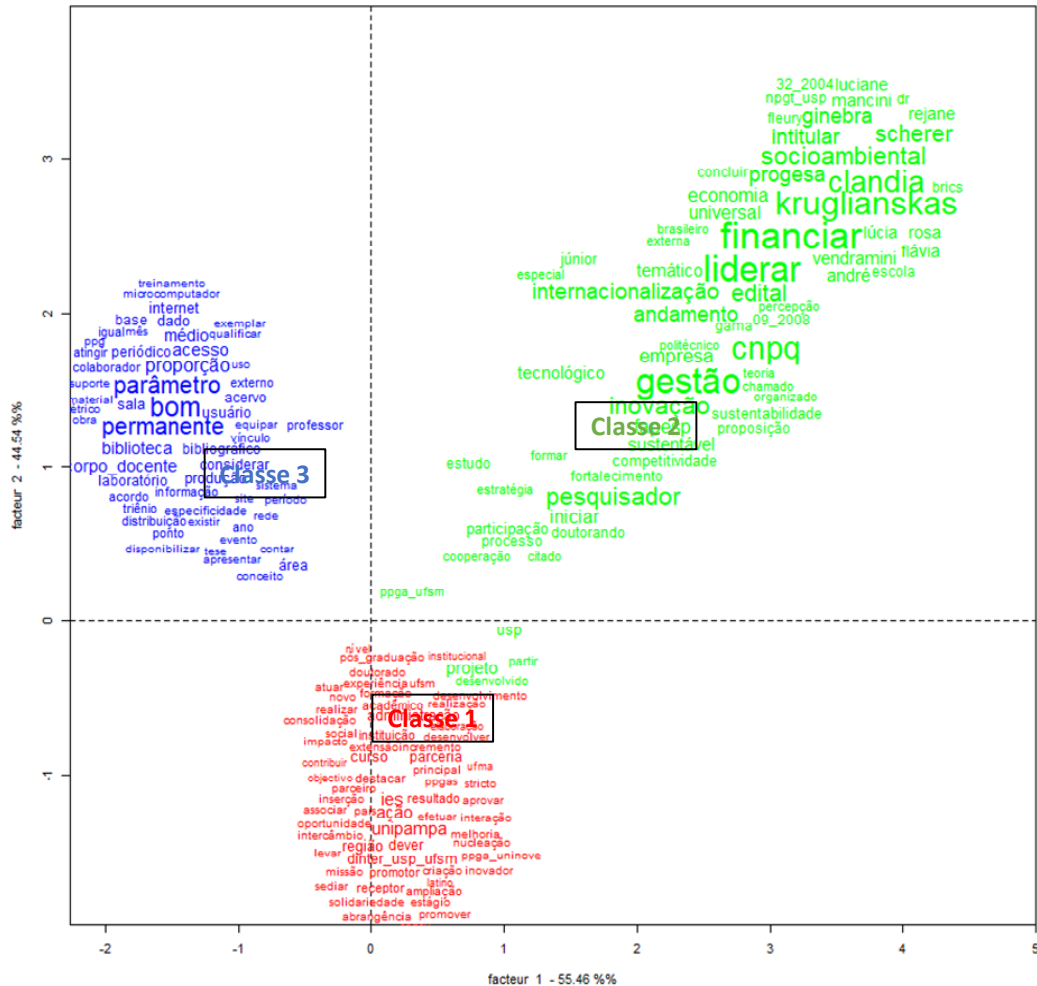


Figura 16. Gráfico de fatores AFC – Documentos USP/UFMSM
Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

4.1.2.3 *Análise de Similitude e Nuvem de Palavras*

A análise de similitude permitiu identificar as conexões entre as palavras pela construção da estrutura gráfica de correlação (vide Figura 17).

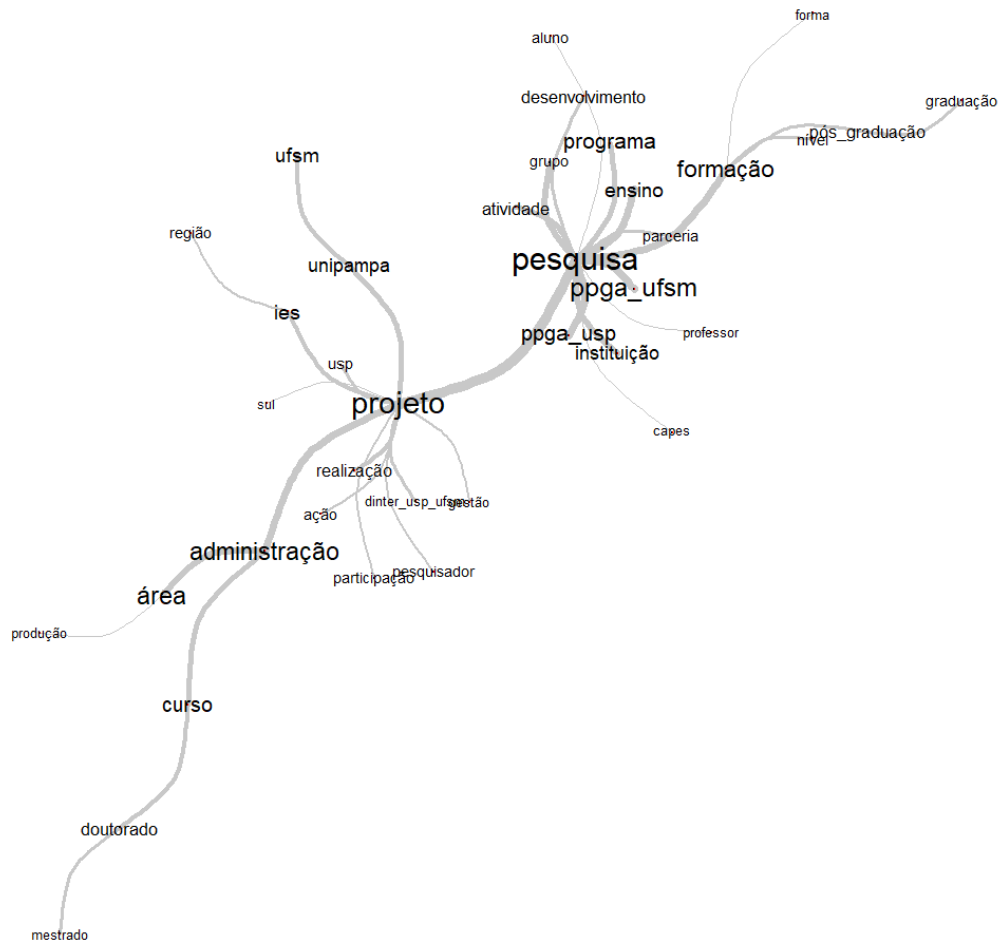


Figura 17. Gráfico de similitude – Documentos USP/UFMS

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

Observa-se que há três palavras que se destacam como centrais nos documentos de planejamento dos programas, de avaliação da CAPES e de planejamento do DINTER USP/UFMS “pesquisa”, “projeto” e “administração”. Das ramificações observadas, tem-se o substantivo que identifica o projeto de DINTER USP/UFMS conectado sutilmente à ramificação da palavra “projeto”, com menor importância de correlação. Do termo “projeto” derivam-se as palavras “UNIPAMPA”, “USP”, “realização”, “ação”, “DINTER USP/UFMS”, “gestão”, “pesquisador” e “participação”.

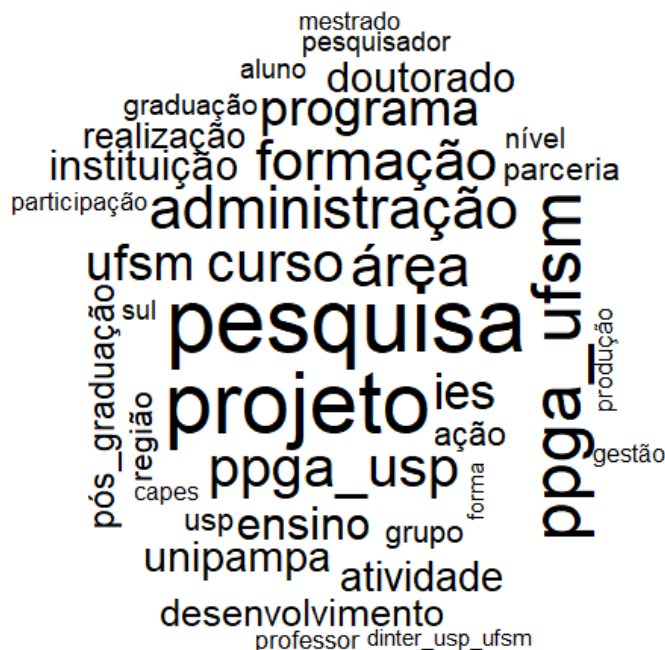


Figura 18. Nuvem de palavras – Documentos USP/UFSM

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

Permite-se inferir que, neste *corpus textual*, a pesquisa foi considerada o ponto central dos registros dos PPGA's envolvidos com o projeto de DINTER USP/UFSM. As palavras “pesquisador”, “ação” e “realização” encontram-se dividindo a mesma ramificação da palavra “DINTER USP/UFSM”, o que denota uma correlação relativa. Não houve correlação da palavra DINTER com qualquer verbo que exprima ação. Essa análise demonstra que, para os gestores dos PPGA's, o foco está na produção acadêmica e, mesmo quando observado especificamente o documento “demanda DINTER”, percebe-se a concentração de esforços em demonstrar capacidade estrutural para ofertar o curso de doutorado, mas pouco para geri-lo por meio de práticas gerenciais.

4.1.3 Práticas Gerenciais levantadas

Diante das leituras e das análises realizadas sobre os discursos dos coordenadores acadêmico e operacional do projeto de DINTER USP/UFSM (*corpus textual 1*) e sobre os documentos de planejamento e avaliação dos PPGA's envolvidos com a parceria e o documento de demanda do projeto de DINTER (*corpus textual 2*), pôde-se levantar algumas práticas gerenciais relacionadas ao gerenciamento do projeto. Algumas práticas levantadas não ficaram perceptíveis nas análises e tiveram que ser inferidas pela complementação da leitura dos documentos. As práticas gerenciais levantadas nas análises foram equiparadas às práticas gerenciais de projetos (PMI[®], 2017), agrupadas de acordo com a adaptabilidade

(Shenhar e Dvir, 2007) e classificadas dentro das fases do ciclo de vida do projeto (PMI[®], 2017).

Algumas das práticas levantadas foram ratificadas pelas leituras dos registros das entrevistas e dos documentos. Na fase “Início do Projeto”, observou-se que o documento “EDITAL N° 05/2009 – DINTER NOVAS FRONTEIRAS” registrou elementos de decomposição do objetivo geral do projeto, de análise das partes interessadas, análise de premissas e restrições, financiamento e análise SWOT. Os elementos de gerenciamento de conflitos, tomada de decisões, reconciliação dos limites de recursos financeiros, opinião especializada, métodos de comunicação e análise de documento para emissão dos relatórios afloraram da análise de dados textuais das entrevistas. Os relatórios de projeto, parciais e final, foram identificadas em documentos auxiliares coletados no campo e desconsiderados na análise de dados textual. A Tabela 8 resume a lista de práticas extraídas das análises.

Tabela 8. Práticas gerenciais levantadas DINTER USP/UFSM

Fase do Ciclo de Vida	Dimensões (Shenhar & Dvir, 2007)	Prática gerencial
Início do Projeto	Objetivo do projeto	Decomposição
	Distinção	Análise das partes interessadas
	Estilo de gestão	Gerenciamento de conflitos; Tomada de decisões
Organização e Preparação	Plano do projeto	Análise de premissas e restrições; Financiamento
	Planejamento	Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT); Financiamento; Reconciliação dos limites de recursos financeiros
Execução do Trabalho	Abordagem gerencial	Opinião especializada
	Trabalho do projeto	Métodos de comunicação
	Efeito ambiental	-
	Controle	Análise de documento; Relatórios de projeto parcial
Término do Projeto	-	Análise de documento; Relatórios de projeto final

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.4 Desempenho do Projeto

Nesta variável, buscou-se evidenciar, minimamente, a tripla restrição do projeto, caracterizada pelos temas escopo, tempo, custos e qualidade (PMI[®], 2017), além dos elementos que representaram a abordagem gerencial adotada pelas duas coordenações. Os elementos que se referem às palavras “Leonel” e “Maccari” foram desconsideradas na análise deste projeto devido ao viés dos entrevistados, registrado durante o cumprimento dos protocolo de entrevista.

No que tange ao escopo de um projeto de DINTER, segue-se a análise de acordo com o ciclo de vida identificado para o projeto. Na fase “Proposição e Autorização”, o projeto de DINTER USP/UFSM cumpriu na plenitude todas as atividades do trabalho do projeto, composto pelas atividades acadêmico-pedagógicas essenciais a um curso de doutorado na formação de docentes, e todas as instituídas pela CAPES (CAPES, 2015; 2018b; 2018d). Na fase “Planejamento”, as atividades do trabalho do projeto foram minimamente cumpridas. Na fase “Execução” e sob o ponto de vista das dimensões inerentes ao gerenciamento de projetos indicadas por Shenhar e Dvir (2007), as atividades do projeto foram parcialmente realizadas, deixando-se de identificar atividades de controle da dimensão “Efeito ambiental”. Ainda na fase de “Execução”, notou-se que as atividades do projeto tinham o foco no aspecto técnico (acadêmico-pedagógico). Na “Finalização do Projeto”, as atividades reguladas pela CAPES que eram relacionadas ao relato final do trabalho foram concluídas, porém não se pôde identificar atividades gerenciais de encerramento do projeto no âmbito da gestão de projetos.

Quanto à cronologia e duração do projeto, nas leituras dos documentos, observou-se que o projeto foi aprovado no segundo semestre de 2009 e tinha suas atividades iniciais previstas para ocorrer no primeiro semestre de 2010, cujas quais se iniciaram, de fato, no segundo semestre de 2010 com aproximadamente um ano após sua aprovação, na metade do tempo limite regulado pela CAPES (2018b) e com 50% de atraso “de partida”. Com relação à duração do trabalho do projeto, extraiu-se dos documentos que o projeto inicialmente estava previsto para ser concluído no segundo semestre de 2013 (PO/2009 – UFSM), sendo postergado para o segundo semestre de 2014 (Relatório parcial à CAPES), e concretizado, de fato, com o encerramento de todas as atividades do projeto no primeiro semestre de 2015 (Relatório final à CAPES). Esta dilação implicou numa ampliação de 66% do prazo com relação à data base inicialmente prevista (PO/2009 UFSM), e 11% referentes à duração total do projeto, considerando-se do início das atividades acadêmicas até o encerramento das atividades acadêmicas, desconsiderando as complementares de encerramento.

Com relação ao elemento “Custos”, observa-se que houve uma limitação de financiamento no início do projeto devido à quantidade de vagas ofertadas, posto que a CAPES liberava o financiamento de acordo com a quantidade de alunos matriculados. Durante o decorrer do projeto, conforme as necessidades iam surgindo, algumas complementações orçamentárias foram realizadas pela UFSM para evitar que o projeto deixasse de cumprir alguma atividade. Estes aportes complementares e a ausência de remuneração complementar à coordenação operacional foram fontes de certa frustração da

equipe do projeto. A ineficiência, na forma como foi identificada por Piotto (2016), tornou-se fator preponderante neste projeto.

Segundo a CAPES (2018d), a qualidade do curso de doutorado ofertado pelos projetos DINTER devem seguir os mesmos critérios de qualidade dos cursos ofertados na sede do programa promotor. Partindo-se dessa referência, o curso de doutorado ofertado pelo projeto não sofreu interferências do novo ambiente onde foi realizado. As disciplinas, ementas e proposta do curso de doutorado do PPGA/USP foram plenamente cumpridas no ambiente do PPGA/UFSM. Quanto ao quesito regionalismo, observou-se que a oferta do DINTER ficou restrita às características do curso de origem sem as adaptações necessárias ao regionalismo.

As atividades de gerenciamento do projeto ficaram concentradas na coordenação operacional, que foi mais ativa na condução das atividades e organização do DINTER, sendo a atuação da coordenação acadêmica limitada ao suporte da gestão e à interlocução de assuntos acadêmicos e secretariais dos alunos e orientação na condução do projeto. A postura gerencial da coordenação operacional ficou evidenciada pela análise do *corpus textual* 1 em que consta no Dendograma CHD (vide Figura 11) a palavra “Clandia” classificada na classe 2 “Gestão DINTER” e pela correlação com palavras que fazem referência à equipe e infraestrutura como “professor” e “UFSM”, e com a palavra “problema”, indicando a atribuição de responsabilidade sendo esta última análise extraída do gráfico de similitude (vide Figura 13). Grande parte das atividades realizadas no gerenciamento do projeto foram aproveitadas dos ativos de processos organizacionais das estruturas acadêmicas já existentes no PPGA/USP e no PPGA/UFSM, sendo não detectada a transferência de conhecimento do projeto para o PPGA/USP e minimamente detectada para o PPGA/UFSM. Atualmente, as principais atividades de gestão do projeto estão atribuídas ao coordenador acadêmico, sendo o papel desempenhado pelo coordenador operacional o de suporte (CAPES, 2018d).

4.1.5 Alcance dos Objetivos Propostos

As dimensões do sucesso do projeto de Shenhar e Dvir (2007) “Impacto sobre o cliente” e “Impacto sobre a equipe” foram tomadas nesta pesquisa como identificação para a eficácia do projeto de DINTER USP/UFSM e as dimensões “Direcionamento de sucesso” e “Preparação para o futuro” tomadas como a efetividade do projeto. Abaixo foram registrados os resultados para as explicações de cada atributo.

- Atuação na Docência e Pesquisa (ADP)
 - Formação

- Dos 14 ingressantes no doutorado, todos formaram dentro do prazo, com 100% de aproveitamento.
- Atuação na docência superior
 - Dos 14 egressos, todos continuaram a atuar na docência do Ensino Superior, com 100% de aproveitamento.
- Formação pós-doutoral
 - Não foram identificadas evidências na *Plataforma Lattes* (CNPq, 2018) que demonstrassem a formação em estágio pós-doutoral.
- Atuação na pesquisa
 - Dos 14 egressos, dez (71,34%) atuaram ou continuam atuando em grupos de pesquisa formalmente cadastrados nas bases da *Plataforma Lattes* (CNPq, 2018).
- Fortalecimento dos Grupos de Pesquisa (FGP)
 - Linhas de Pesquisa
 - Nenhuma Linha de Pesquisa do PPGA/UFSM foi associada à intervenção do projeto de DINTER.
 - Projetos de Pesquisa
 - Foram criados 17 Projetos de Pesquisa com base em sete egressos.
 - Novos Grupos de Pesquisa na IES receptora/associada
 - Um Grupo de Pesquisa foi associado à coordenadora operacional.
 - Alunos orientados na Iniciação Científica (IC)
 - Foram 47 alunos de Iniciação Científica orientados por dez egressos.
- Cooperação acadêmica entre IES (CIES)
 - Produção científica
 - Pela análise de coautoria para o período de 2013 a 2017, pôde-se observar uma concentração de obras publicadas em parceria entre os egressos e os professores do DINTER (19 obras), excetuando-se dessa regra sete egressos do curso que não publicaram com os seus orientadores (vide Figura 19). Sai da curva o caso do egresso MADRUGA, L. R. R. G., que publicou 49 obras em parceria com os professores do PPGA/USP e FREITAS L. A. R. publicou uma (vide Figura 20).
 - Parcerias celebradas
 - Não foram identificadas novas parcerias concretas (projetos, programas, novos eventos, etc.) oriundas da intervenção do DINTER.
- Nucleação de Novos Programas (NNP)
 - Criação de novos programas

- Os documentos do DINTER USP/UFSM e a entrevista com a coord. Ope. indicam que o projeto contribuiu com a criação do curso de doutorado no PPGA/UFSM sob o quesito infraestrutura, mas não foi a principal fonte de alavancagem para a criação do curso. Segundo a coordenação operacional, este objetivo foi cumprido pelo programa Pró-Administração, do qual originou a parceria firmada para o DINTER. Ainda assim, registrou-se que o curso de mestrado em Administração do PPGA/UNIPAMPA (associada) foi nucleado devido à interação com o projeto DINTER, pela participação de dois egressos.
- Avaliações dos novos programas
 - Em 2013, o novo mestrado do PPGA/UNIPAMPA teve sua primeira avaliação com conceito 4;
 - Em 2017, este conceito se manteve inalterado.
- Membros de Novos Programas na Região
 - Dois egressos passaram a nuclear o mestrado do PPGA/UNIPAMPA e um egresso passou a compor o quadro de professores do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da UFSM.

	DINTER-EGRESSOS											PROFESSORES DINTER USP/UFSM															
	SANTOS, G. M.	ANCELES, P. E. S.	RIBEIRO, O. D. J.	PEREIRA, J. A. G.	LUZ, R., JR.	STECCA, J. P.	MADRUGA, L. R. R. G.	RESKE, A., F°	ALBANO, C. S.	MUNARETTO, L. F.	TONIN, G. A.	FREITAS, L. A. R.	CASSANEGO, P. V., JR.	PIRES, V. P. K.	CORREA, H. L.	REINHARD, N.	ALBUQUERQUE, L. G.	BOAVENTURA, J. M. G.	OLIVA, F. L.	KRUGLIANSKAS, I.	NASCIMENTO, P. T. S.	MARCOVITCH, J.	ZYLBERSZTAJN, D.	MACHADO, C. A. P., F°	COMINI, G. M.	SBRAGIA, R.	ALMEIDA, M. I. R.
SANTOS, G. M.	0																										
ANCELES, P. E. S.		0																									
RIBEIRO, O. D. J.			0																								
PEREIRA, J. A. G.				0																							
LUZ, R., JR.					0																						
STECCA, J. P.						0											2										
MADRUGA, L. R. R. G.							0													3							
RESKE, A., F°								0		1	1								1								
ALBANO, C. S.									0			1	1			2											
MUNARETTO, L. F.									0						3												
TONIN, G. A.										0	1																
FREITAS, L. A. R.											0																
CASSANEGO, P. V., JR.												0	1				2										
PIRES, V. P. K.													0														
CORREA, H. L.														0													
REINHARD, N.															0												
ALBUQUERQUE, L. G.																0											1
BOAVENTURA, J. M. G.																	0										
OLIVA, F. L.																		0									4
KRUGLIANSKAS, I.																			0								3
NASCIMENTO, P. T. S.																				0							
MARCOVITCH, J.																					0						
ZYLBERSZTAJN, D.																						0					
MACHADO, C. A. P., F°																							0				
COMINI, G. M.																								0			
SBRAGIA, R.																									0		
ALMEIDA, M. I. R.																										0	

Figura 19. Frequência de coautoria entre egressos e professores do DINTER USP/UFSM

Fonte: elaborado pelo autor a partir das bases de dados extraídas do módulo *Dados e Estatísticas* da *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e) “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-livro.xlsx” e “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-artpe.xlsx”.

	DINTER-EGRESSOS													PROFESSORES PPGA/UFSM													
	SANTOS, G. M.	ANCELES, P. E. S.	RIBEIRO, O. D. J.	PEREIRA, J. A. G.	LUZ, R., JR.	STECCA, J. P.	MADRUGA, L. R. R. G.	RESKE, A., F°	ALBANO, C. S.	MUNARETTO, L. F.	TONIN, G. A.	FREITAS, L. A. R.	CASSANEGO, P. V., JR.	PIRES, V. P. K.	COSTA, V. M. F.	SCHUCH, V. F., JR.	GOMES, C. M.	SCHERER, F. L.	LOPES, L. F. D.	TREVISAN, M.	KNEIPP, J. M.	GOUVEA, M. A.	BATTISTELLA, L. F.	BICHUETI, R. S.	ESTIVALETE, V. F. B.	GROHMANN, M. Z.	
SANTOS, G. M.	0																										
ANCELES, P. E. S.		0																									
RIBEIRO, O. D. J.			0																								
PEREIRA, J. A. G.				0																							
LUZ, R., JR.					0																						
STECCA, J. P.						0																					
MADRUGA, L. R. R. G.							0								1	12	8	7	6	5	4	2	1	1	1	1	1
RESKE, A., F°								0		1	1																
ALBANO, C. S.									0			1	1														
MUNARETTO, L. F.										0																	
TONIN, G. A.											0	1															
FREITAS, L. A. R.												0			1												
CASSANEGO, P. V., JR.													0	1													
PIRES, V. P. K.														0													

Figura 20. Frequência de coautoria entre egressos e professores do PPGA/USP

Fonte: elaborado pelo autor a partir das bases de dados extraídas do módulo *Dados e Estatísticas* da *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e) “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-livro.xlsx” e “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-artpe.xlsx”.

4.2 PROJETO DE DINTER UNINOVE/UFMS

Sediado nas dependências do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, na cidade de Campo Grande/MS, o DINTER UNINOVE/UFMS foi um projeto de solidariedade em parceria na transferência de conhecimento e de tecnologia para formação de doutores do PPGA/UNINOVE para o PPGA/UFMS. Como estratégia para justificativa da oferta do curso de doutorado junto à CAPES, o projeto ampliou sua abrangência pela distribuição das vagas para alunos dos diversos campi da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), assim atendendo à formação de docentes na cidade de Campo Grande e nos sete campi das cidades circunvizinhas Aquidauana, Chapadão do Sul, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Três Lagoas, Pantanal. A inclusão da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) como associada não foi possível devido às restrições que a universidade encontrou para participar do projeto, embora se tivesse dado prosseguimento a outra parceria firmada por intermédio do Pró-Administração. À data do início do projeto, a UFMS contava com o PPGA/UFMS ofertando o curso de mestrado em Administração, sendo este inserido no programa Pró-Administração, fomentado pela CAPES para o apoio à formação de quadros nos PPGA's de menor concentração de produção científica.

O projeto de DINTER UNINOVE/UFMS selecionou via edital 15 alunos dos oito campi da UFMS, os quais foram matriculados em 2011 como alunos regulares do PPGA/UNINOVE. O projeto não pôde ser financiado pela CAPES, mas recebeu apoio de fomento financeiro da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (Fundect/MS), a FAP do referido Estado, e recebeu a quantia de R\$400.000,00, parcelados em quatro parcelas anuais de R\$100.000,00 para fins de pagamento de despesas como horas-aula excedentes do corpo docente envolvido com o projeto, diárias, hospedagens e passagens, todas autorizadas e relatadas anualmente pela coordenação operacional do DINTER. Em complementação ao orçamento do projeto, conseguiu-se o aporte financeiro de 221.000,00 da própria UFMS, o que permitiu o atendimento de todas as despesas do projeto. Contou com a participação de 18 docentes dos quadros do PPGA/UNINOVE para lecionar as disciplinas, dentre os quais 14 se tornaram orientadores dos alunos, sendo adotada uma matriz curricular adaptada à realidade local dos alunos, com foco no *Agribusiness*, que originou a Linha de Pesquisa “Competitividade no Agronegócio” no PPGA/UFMS.

4.2.1 *Corpus Textual 3* – Entrevistas UNINOVE/UFMS

A fonte primária de análise para esta variável foi o *corpus textual 3* (entrevistas UNINOVE/UFMS), composto pelas entrevistas dos coordenadores acadêmico e operacional do DINTER UNINOVE/UFMS. O corpus textual 3 foi constituído por dois textos, separados em 220 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 110 ST (50,00%). Emergiram 7.811 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 1.75 palavras distintas e 867 com uma única ocorrência (Hápax). O conteúdo analisado foi categorizado em três classes: classe 1, com 29 ST (26,36%); classe 2, com 39 ST (35,45%); e classe 3, com 42 ST (38,18%). Para fins de análise, foram consideradas como palavras ativas as classificadas no dicionário do IraMuTeQ como adjetivo, verbo, substantivo e substantivo desconhecido, este último para os casos de substantivos não categorizados pelo dicionário do software. Os advérbios foram considerados formas suplementares na análises.

4.2.1.1 *Análise Hierárquica Descendente*

Na classificação hierárquica descendente (CHD) das palavras, foram constituídas três classes com duas ramificações (A e B) do corpus total em análise. O subcorpus A “Gestão DINTER” ficou composto pela classe 1 “controle DINTER”, que se refere aos instrumentos de controle utilizados durante a execução do DINTER UNINOVE/UFMS durante a realização do projeto. O subcorpus B “Projeto” ficou composto pela classe 2 “Impacto”, que corresponde ao empenho dos PPGA’s envolvidos em executar o curso DINTER, e pela classe 3 “Recursos”, que se refere aos recursos necessários à execução das atividades do projeto. A Figura 21 resume as classes do corpus.

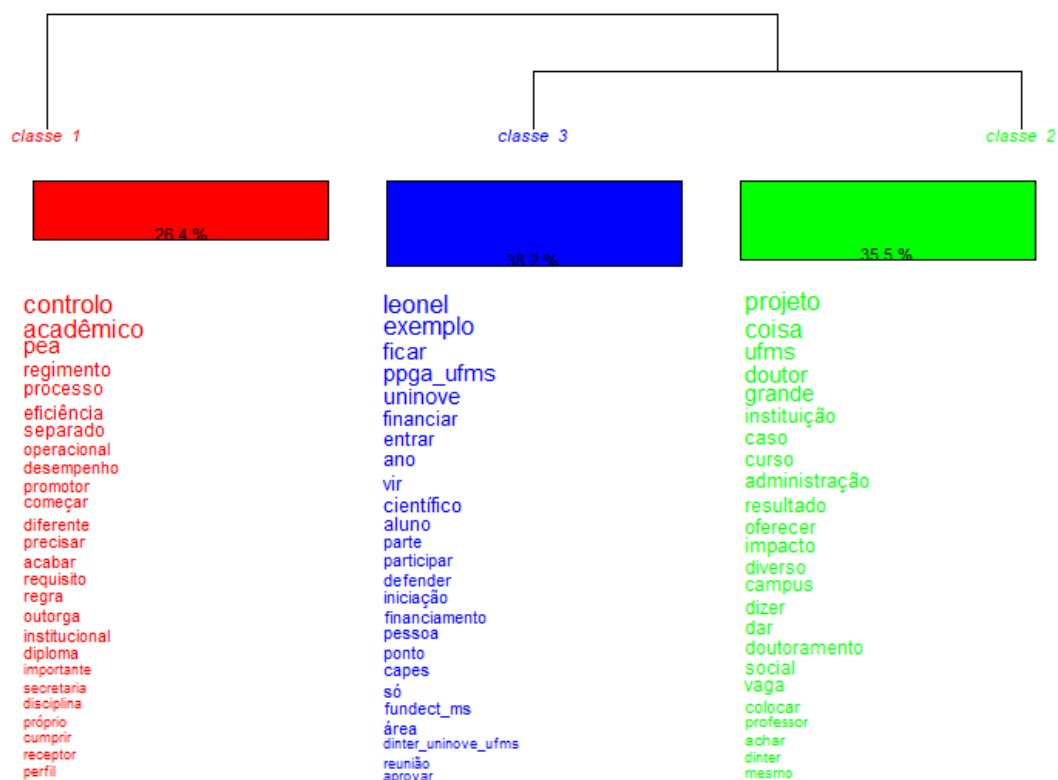


Figura 21. Dendrograma da Classificação Hierárquica Descendente – Entrevistas UNINOVE/UFMS

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

a) Subcorpus A – Gestão DINTER

Da classe 1 “controle DINTER”, que compreende 23,36% ($f = 29$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 16,30$ (processo) e $x^2 = 33,02$ (controle), compondo este grupo as palavras “acadêmico” ($x^2 > 29,11$), “PEA” ($x^2 > 20,88$), “regimento” ($x^2 > 17,73$), predominam as evocações do coordenador acadêmico ($x^2 = 40,84$), todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que se centralizam no controle operacional/gerencial do projeto por meio de instrumentos gerenciais de execução do planejamento individual. Evidencia-se também que a coordenação acadêmica concentrou em si os elementos de controle gerencial do projeto, assim como indicado pelo documento orientador Ofício Circular nº 5/2018-DAV/CAPES (CAPES, 2018d). Outro aspecto relevante foi a adoção da comunicação por e-mail como instrumento de formalização dos aspectos acadêmicos. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que mais se destacaram nesta classe:

“institucional significa controle de direito de contratos de outorga de diplomas essas essências acadêmicas todas controle processual todos os processos PEA operacional etc”

“nós falávamos essas orientações oralmente e eventualmente por email mais por email mesmo o PEA era o controle acadêmico o controle acadêmico era feito diretamente centralizado na UNINOVE promotora era uma atividade que eu não podia fazer separado”

“então como já estava aqui eu não precisei mais continuar o outro regimento mas regimento PEA processos acadêmicos que já estão institucionalizado não faça separado isso tem que estar integrado”

“permissão às vezes contratual às vezes por outras situações por permissão de controle do processo acadêmico e administrativo da instituição receptora ela começa a ter a secretaria da coordenação operacional do DINTER não pode começar a ter o seu próprio controle”

b) Subcorpus B – Projeto

Da classe 2 “Impacto”, que compreende 35,45% ($f = 39$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 4,17$ (colocar) e $x^2 = 12,59$ (projeto), compondo este grupo palavras como “coisa” ($x^2 > 11,55$), “UFMS” ($x^2 > 10,85$), “doutor” ($x^2 > 9,54$), “grande” ($x^2 > 9,16$), “instituição” ($x^2 > 8,25$), predominam as evocações do coordenador operacional ($x^2 = 4,21$), todas com significância ($p < 0,001$), ainda válida para a análise.

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que demonstram o impacto positivo social do projeto na região. Evidencia-se também que a gestão do projeto considerou a abrangência do impacto social positivo ao descentralizar as vagas disponíveis durante o processo seletivo. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

“então foi feito o edital se inscreveram 37 alunos de diversos campus da UFMS só na área de administração oferece o curso em 7 campuses foi feita a seleção para a escolha de 15 alunos porque o projeto DINTER UNINOVE/UFMS contemplava 15 vagas para alunos”

“sobre o impacto social foi imenso tanto internamente para a instituição porque se melhorou a qualidade do ensino nos 8 campuses da UFMS”

*sobretudo no interior do estado foi **grande** o **impacto** porque se estava incorporando **professores doutores** em cidades com poucos recursos”*

*“e isso foi bem latente aqui para a nossa **instituição** não sei se seria isso se você gostaria de saber mais alguma **coisa** esse **projeto** tem 2 benefícios primeiro o **impacto social** muito **grande**”*

Da classe 3 “Práticas”, que compreende 38,18% ($f = 42$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 3,88$ (ponto) e $x^2 = 13,47$ (Leonel), compondo este grupo palavras como “exemplo” ($x^2 > 12,10$), “ficar” ($x^2 > 10,27$), “PPGA/UFMS” ($x^2 > 10,27$), “UNINOVE” ($x^2 > 8,90$), “financiar” ($x^2 > 8,48$), predominam as evocações do coordenador operacional ($x^2 = 14,26$), todas com significância ($p < 0,001$), ainda válida para a análise.

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que retratam a aplicação de práticas gerenciais de grupos de discussão e de comunicação. Evidencia-se também que estas práticas não se limitavam aos professores, mas atingiam também os alunos, chamando-os à responsabilidade em participar do processo transformativo. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

*“então nós fizemos **reunião** entre os professores do **PPGA/UFMS** com o **Leonel** com a devida autorização do Maccari para que os **alunos** do **DINTER UNINOVE/UFMS** pudessem coorientar projetos de **iniciação científica** dos professores do **PPGA/UFMS**”*

*“então isso o **Leonel** soube conduzir muito bem no nível da **UNINOVE** e nós aqui assimilamos isso inclusive por **reuniões** com professores aqui e com a equipe de professores nossos não os **alunos** do **DINTER UNINOVE/UFMS** mas os professores do mestrado do **PPGA/UFMS**”*

*“daí sim houve uma transferência de práticas inclusive pegando a **experiência** grande do **Leonel** principalmente porque ele já **vem** a praticamente 30 **anos** em **PPGA/UFMS** e em **gestão** também no nosso **PPGA/UFMS** sim houve essa assimilação”*

4.2.1.2 Análise Fatorial por Correspondência

A partir da análise fatorial por correspondência foi possível realizar a associação do texto entre as palavras, considerando-se a frequência de incidência das palavras e as classes anteriormente identificadas, conforme ilustrado na Figura 22. O eixo X marca os outputs-inputs por frequência e o eixo Y marca o “individual-coletivo”.

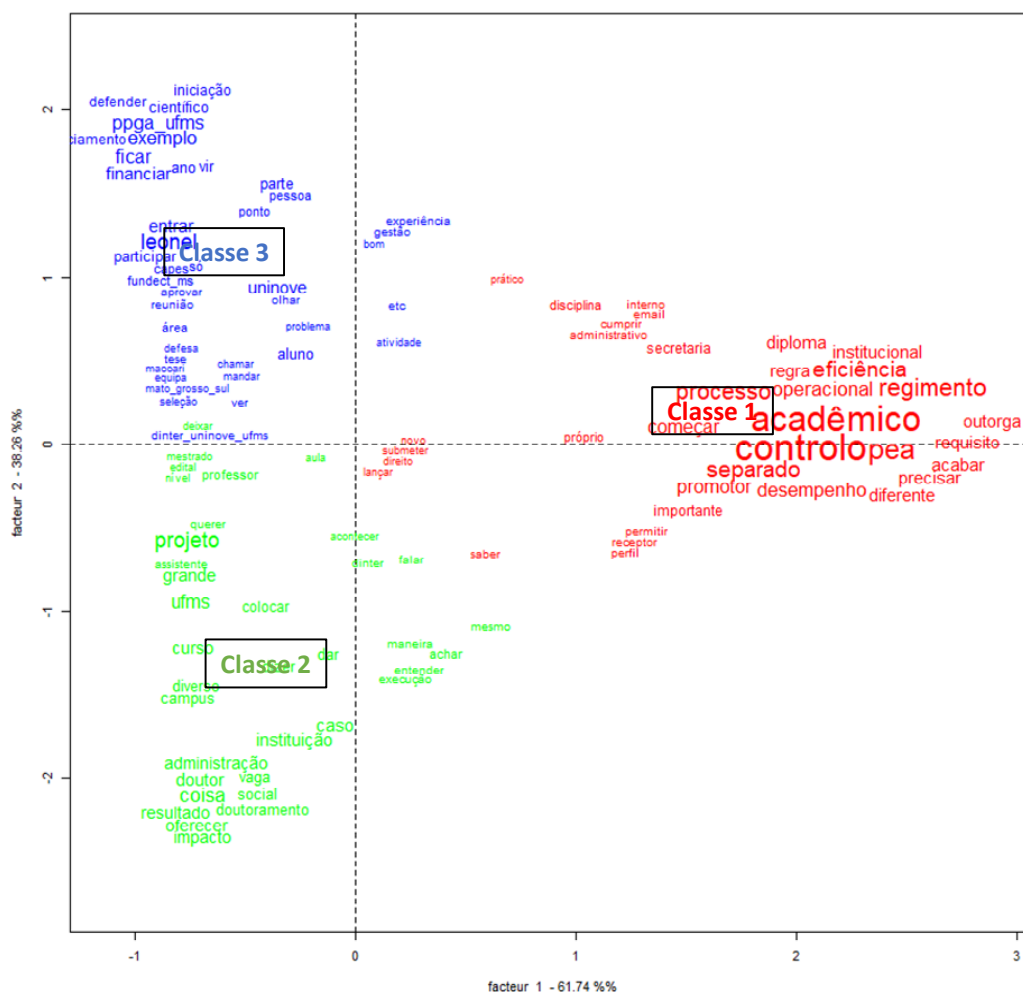


Figura 22. Gráfico de fatores AFC – Entrevistas UNINOVE/UFMS

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

A representação dos termos no plano cartesiano contribui com a observação da incidência das palavras por classe, sendo as três classes bem destacadas entre si, com uma breve associação entre todas na região central do grafo, demonstrando uma proximidade de relação entre “Controle DINTER”, “Impacto” e “Práticas” pelas palavras “atividade”, “novo” e “DINTER”, além de verbos denotativos de ação como “falar” e “submeter”. A classe 1, composta por palavras de caráter organizacional como “eficiência”, “operacional”, “requisito”, “desempenho”, “processo”, “regra”, “PEA” e, mais fortemente, “controle”, ficou em destaque pela concentração sem perda da conexão com as duas outras classes. Essa agregação demonstra a correlação entre tais palavras e uma conexão com as palavras que denotam o objeto estudado.

4.2.1.3 Análise de Similitude e Nuvem de Palavras

A análise de similitude permitiu identificar as conexões entre as palavras pela construção da estrutura gráfica de correlação, conforme ilustrado na Figura 23.

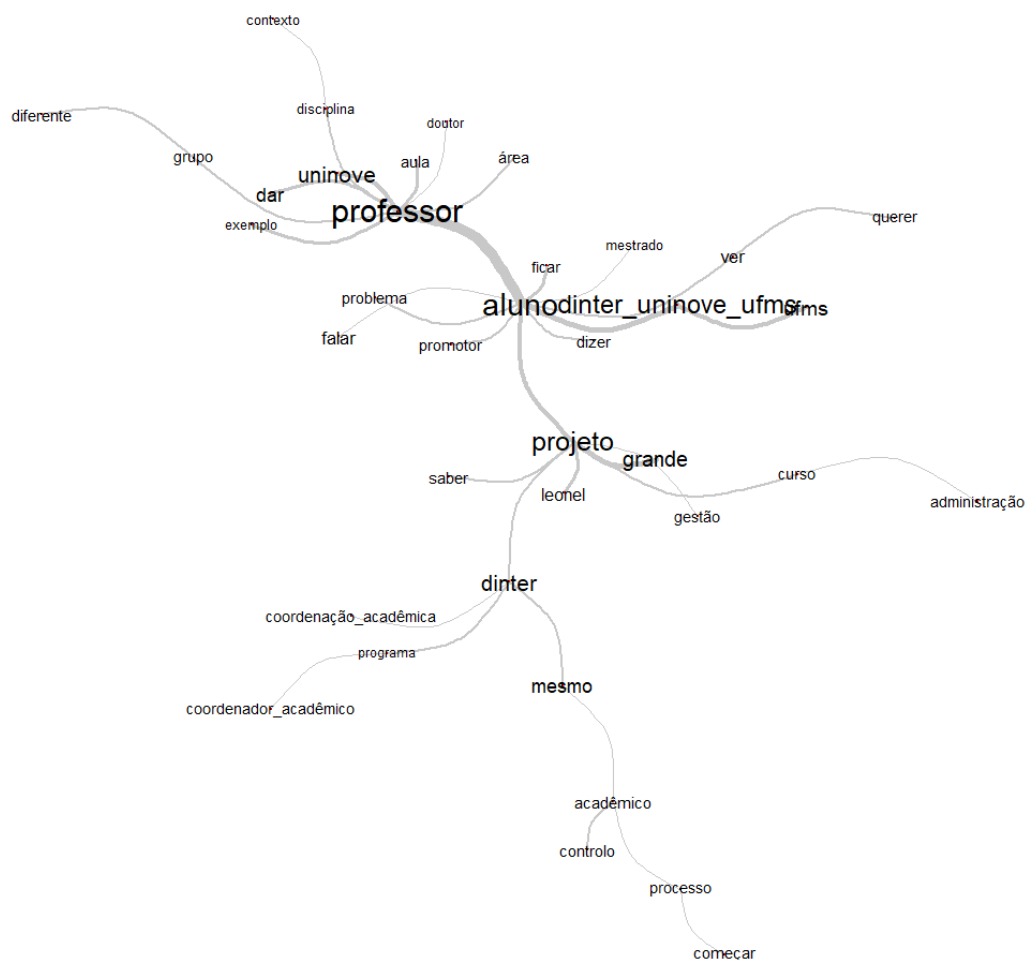


Figura 23. Gráfico de similitude – Entrevistas UNINOVE/UFMS

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

Observa-se que há três palavras que se destacam como centrais nos discursos dos coordenadores acadêmico e operacional do DINTER UNINOVE/UFMS “professor”, “aluno” e “projeto”. Das ramificações observadas, tem-se o substantivo que identifica o projeto de DINTER UNINOVE/UFMS sem outras palavras na ramificação, conectado em proximidade com a palavra “aluno” e próximo ao tronco que se origina na palavra “professor”. Do termo “projeto” derivam-se as palavras “DINTER”, “Leonel”, “saber”, “grande” e “gestão”.

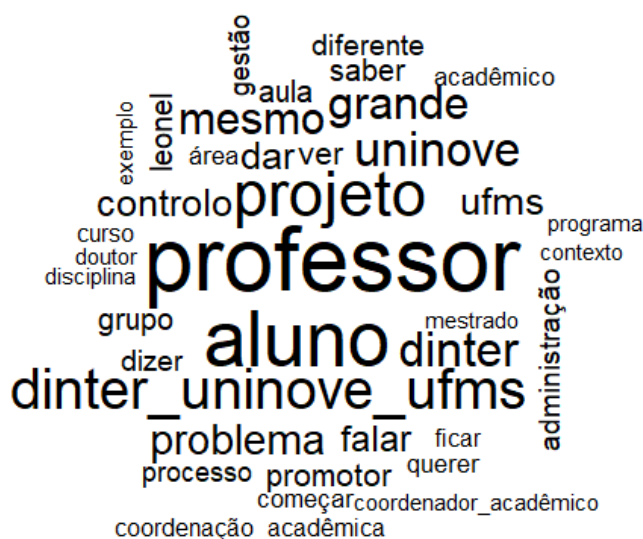


Figura 24. Nuvem de palavras – Entrevistas UNINOVE/UFMS

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

Permite-se inferir que, neste *corpus textual*, o professor foi considerado como o ponto central dos discursos dos coordenadores envolvidos com o projeto de DINTER UNINOVE/UFMS. A palavra “DINTER” ramifica-se nas palavras “coordenação acadêmica”, “programa” e “mesmo”, desta última ocorrendo uma nova ramificação para “acadêmico”, “controle”, “processo” e “começar”, o que denota uma correlação direta do projeto de DINTER com aspectos de controle e de processo que podem ser adotados por outros projetos (mesmo). A palavra “gestão” ficou diretamente ramificada à palavra “projeto”, reforçando a interpretação de que o projeto foi tratado como um ente que necessita ser gerido.

4.2.2 *Corpus Textual 4* – Documentos UNINOVE/UFMS

A fonte primária de análise para esta variável foi o *corpus textual 4*, composto pelos documentos de planejamento dos programas envolvidos na parceria (PO), pelos documentos da área de avaliação da Administração (FA) e pelo documento de proposição do projeto de DINTER UNINOVE/UFMS. O corpus textual 4 foi constituído por 15 textos, separados em 602 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 361 ST (59,97%). Emergiram 21.661 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 3.109 palavras distintas e 1.423 com uma única ocorrência (Hápx). O conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes: classe 1, com 79 ST (21,88%); classe 2, com 50 ST (13,85%); classe 3, com 48 ST (13,30%); classe 4, com 73 ST (20,22%); e classe 5, com 111 ST (30,75%). Para fins de análise, foram consideradas como palavras ativas as classificadas no dicionário do IraMuTeQ como adjetivo, verbo, substantivo e substantivo desconhecido, este último para os casos de substantivos não

categorizados pelo dicionário do software. Os advérbios foram considerados formas suplementares nas análises.

4.2.2.1 Análise Hierárquica Descendente

Na classificação hierárquica descendente (CHD) das palavras, foram constituídas cinco classes com três ramificações (A, B e C) do corpus total em análise. O subcorpus A “PPGA’s” ficou composto pela classe 1 “Parceria”, que se refere aos elos firmados entre os dois PPGA’s do projeto e entre os PPGA’s e outros PPG’s, pela classe 2 “Recursos”, que se refere aos recursos disponibilizados pelos PPGA’s na consecução de suas estratégias, e pela classe 3 “Organização Acadêmica”, que se refere à observância das condições mínimas necessárias à oferta da pós-graduação. O subcorpus B “Agribusiness” ficou composto pela classe 4 “Agribusiness”, que se refere aos projetos de pesquisa desenvolvidos intra e interinstitucionalmente especificamente na área do PPGA/UFMS. O subconjunto C “Conceito Programa” ficou composto pela classe 5 “Conceito Programa”, que corresponde aos esforços empreendidos pelos PPGA’s em alcançar conceitos de excelência junto à CAPES. A Figura 25 resume as classes do corpus.

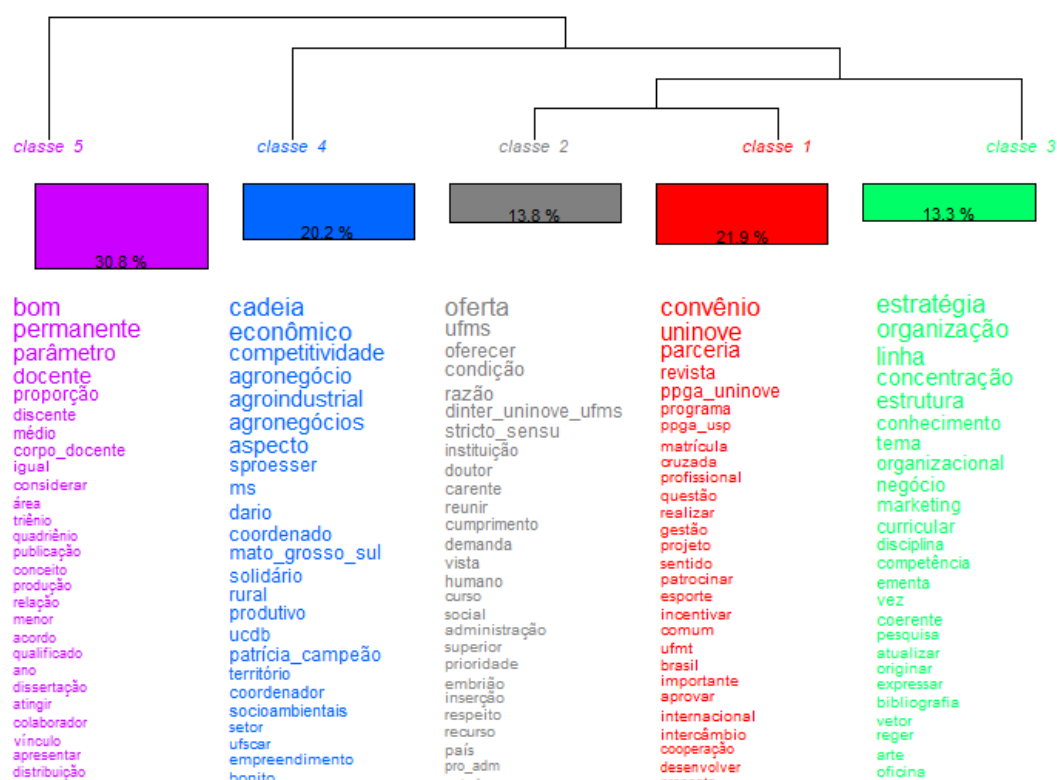


Figura 25. Dendrograma da Classificação Hierárquica Descendente – Documentos UNINOVE/UFMS

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

a) Subcorpus A – PPGA's

Da classe 1 “Parceria”, que compreende 12,88 ($f = 79$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 15,22$ (projeto) e $x^2 = 51,99$ (convênio), compondo este grupo palavras como “UNINOVE” ($x^2 > 49,76$), “parceria” ($x^2 > 38,47$), “revista” ($x^2 > 27,92$), “PPGA/UNINOVE” ($x^2 > 26,87$), “programa” ($x^2 > 23,49$), “PPGA/USP” ($x^2 > 18,10$), predominam as evocações dos documentos PO 2009 ($x^2 = 23,89$), PO 2012 ($x^2 = 19,37$) e PO 2011 ($x^2 = 12,88$) da UNINOVE, todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que vão desde a preparação do PPGA/UNINOVE para a criação de cursos de mestrado profissional e doutorado acadêmico até convênios firmados para realização de matrícula cruzada entre IES. Evidencia-se também que o projeto de DINTER UNINOVE/UFMS surge a partir de estreitamentos anteriores entre os professores das IES parceiras. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que mais se destacaram nesta classe:

“UFMS e UNIFAI convênio PPGA/UNINOVE e PPGA/USP há um acordo de cooperação e parceria com a USP por este convênio os alunos podem realizar matrícula cruzada entre os programas coorganização do Semead FEA/USP.”

“por este convênio enraizado em atividades já relatadas no Coleta de Dados de 2005 o PPGA/UNINOVE recebeu importantes subsídios para a formulação de proposta para o doutorado em administração além de manter um sistema de matrícula cruzada entre os programas”

“incentivar a participação de docentes em projetos de pesquisa e produção intelectual em parceria em 2008 por meio deste intercâmbio também foram debatidos os méritos e questões estratégicas ligadas à proposta do mestrado profissional em gestão de projetos”

“a seguir se descrevem alguns intercâmbios institucionais e convênios DINTER UNINOVE/UFMS a proposta de DINTER pelo PPGA/UNINOVE para realização na UFMS projeto Pró-Adm PPGA/UNINOVE em parceria com outras 5 IES USP USCS UFGD”

Da classe 2 “Recursos”, que compreende 13,85% ($f = 50$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 15,75$ (país) e $x^2 = 83,21$ (oferta), compondo este grupo palavras como “UFMS” ($x^2 > 56,32$), “oferecer” ($x^2 > 44,40$),

“condição” ($x^2 > 44,40$), “razão” ($x^2 > 43,56$), “DINTER UNINOVE/UFMS” ($x^2 > 37,91$), “*Strictu Sensu*” ($x^2 > 37,19$), as evocações tiveram predominância do documento demanda ($x^2 > 116,57$) e concentraram-se na proposta do projeto de DINTER UNINOVE/UFMS ($x^2 > 116,57$), todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que denotam o esforço de ambos os PPGA's em criar condições para a realização do projeto de DINTER. Evidencia-se também o impedimento da UFGD em participar do projeto de DINTER como associada por não atender aos critérios mínimos. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

“ambas as instituições reuniam as condições e o interesse necessários para oferta do DINTER UNINOVE/UFMS a UFMS se situa em região carente de doutores assim são 4 as razões básicas que dão suporte à oferta do DINTER UNINOVE/UFMS na UFMS”

“os impactos previsíveis decorrentes da oferta do DINTER UNINOVE/UFMS são de ordem acadêmica e social sob o ponto de vista acadêmico a oferta do DINTER UNINOVE/UFMS em administração vai instrumentalizar a UFMS com recursos que serão institucionalizados e que permitirão a essa instituição dar continuidade ao programa de formação de doutores em administração”

“a terceira razão diz respeito à infraestrutura e às condições de oferta apesar do Pró-Adm envolver também a UFGD a oferta do DINTER UNINOVE/UFMS se concentrou na UFMS como receptora porque somente esta última reunia as condições mínimas indispensáveis”

“apesar do Pró-Adm envolver também a UFGD a oferta do DINTER UNINOVE/UFMS se concentrou na UFMS como receptora porque somente esta última reunia as condições mínimas indispensáveis recomendadas pela CAPES para abrigar um DINTER isto é”

Da classe 3 “Organização Acadêmica”, que compreende 13,30% ($f = 48$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 19,57$ (fundamento) e $x^2 = 73,80$ (estratégia), compondo este grupo palavras como “organização” ($x^2 > 69,72$), “linha” ($x^2 > 69,12$), “concentração” ($x^2 > 57,06$), “estrutura” ($x^2 > 47,36$), “conhecimento” ($x^2 > 40,99$), “tema” ($x^2 > 40,99$), “organizacional” ($x^2 > 39,79$), as evocações tiveram predominância dos documentos demanda ($x^2 > 11,14$) e FA 2010 ($x^2 >$

11,05) e concentraram-se na oferta do DINTER ($x^2 > 11,14$), todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que demonstram o enfoque dos PPGA's em estruturar os programas, organizando-os em linhas de pesquisa. Evidencia-se também a criação de uma terceira linha de pesquisa como resultante da transferência de conhecimento promovida pelo projeto de DINTER. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

“caracterizada em sua área de concentração estratégica em organizações e em suas linhas de pesquisa estudos organizacionais estratégias inovação e marketing o crescimento qualitativo do PPGA/UNINOVE desde sua origem se deve às estratégias institucionais que contemplam conjuntamente 3 áreas estimadas críticas para alcançar excelência”

“apenas 1 projeto é considerado isolado das linhas a estrutura curricular do PPGA/UNINOVE está dividida em 4 blocos de disciplinas desenvolvimento acadêmico estratégias em organizações nome da área de concentração linhas de pesquisa e eletivas”

“em 2014 o PPGA/UFMS mudou a área de concentração para gestão do agronegócio e organizações e propôs uma terceira linha de pesquisa estratégias em organizações sustentáveis o PPGA/UFMS segue com sua vocação inicial para o agronegócio mas gradativamente está incorporando outras vertentes de estudos organizacionais”

b) Subcorpus B – Agribusiness

Da classe 4 “Agribusiness”, que compreende 20,22% ($f = 73$ ST) do corpus total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 15,22$ (turismo) e $x^2 = 53,20$ (cadeia), compondo este grupo palavras como “econômico” ($x^2 > 51,86$), “competitividade” ($x^2 > 44,76$), “agronegócio” ($x^2 > 43,90$), “agroindustrial” ($x^2 > 43,44$), “aspecto” ($x^2 > 43,44$), predominam as evocações dos documentos PO 2012 ($x^2 = 31,19$) e PO 2010 ($x^2 = 26,32$) e concentram-se na UFMS ($x^2 = 98,79$), todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, observou-se que este subcorpus surgiu como classe devido às regionalidades implementadas na estrutura do PPGA/UFMS, como estratégia do programa. Verificou-se que estão elencadas situações que refletem o ambiente em que os projetos de

pesquisa estão inseridos e os seus respectivos professores envolvidos. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

“competitividade do sistema agroindustrial da silvicultura empreendimentos solidários na cadeia produtiva do turismo em regiões de Mato Grosso do Sul Milton Augusto Pasquotto Mariani linha agronegócios e seus aspectos socioambientais estudo dos territórios rurais Patrícia Campeão linha competitividade nos agronegócios”

“desempenho dos terminais multimodais da cadeia logística de grãos Renato Luiz Sproesser linha competitividade nos agronegócios sistemas agroindustriais complexos quanto aos aspectos de coordenação práticas de governança corporativa e seus desdobramentos para o território nos quais estão inseridos”

c) Subcorpus C – Conceito Programa

Da classe 4 “Conceito Programa”, que compreende 30,75% ($f = 111$ ST) do *corpus* total analisado e é constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 15,30$ (distribuição) e $x^2 = 139,51$ (bom), compondo este grupo palavras como “permanente” ($x^2 > 123,12$), “parâmetro” ($x^2 > 109,94$), “docente” ($x^2 > 88,93$), “proporção” ($x^2 > 60,50$), “discente” ($x^2 > 49,86$), predominam as evocações dos documentos FA 2017 ($x^2 = 110,74$) e FA 2013 ($x^2 = 41,47$) e sem concentração específica, todas com significância ($p < 0,0001$).

Na análise realizada, verificou-se que estão elencadas situações que demonstram o foco dos PPGA’s envolvidos com projeto de DINTER em assumir como estratégia a produção acadêmica. Os extratos textuais abaixo indicam os segmentos de textos (ST) que se destacaram desta classe:

“como resultado a avaliação final da apresentação pelos discentes e egressos em eventos alinhados à proposta do PPGA/UNINOVE é muito bom a produção bibliográfica total média por docente permanente atingiu nível correspondente ao conceito muito bom pelos parâmetros da área acima de 200 pontos por docente no quadriênio”

“a proporção de docentes permanentes com 3 ou mais produtos ou atividades por ano em média é muito boa de acordo com os parâmetros para a produção técnica patentes e outras produções consideradas relevantes pelo menos 85”

“a produção científica média por docente permanente atingiu nível correspondente ao conceito muito bom pelos parâmetros da área média de 176 pontos ano se destaca a concentração de artigos em periódicos classificados nos estratos B1 B2 e B3”

“a proporção de docentes permanentes com 3 ou mais produtos ou atividades por ano em média é muito boa de acordo com os parâmetros para a produção técnica patentes e outras produções consideradas relevantes pelo menos 85”

4.2.2.2 Análise Fatorial por Correspondência

A partir da análise fatorial por correspondência foi possível realizar a associação do texto entre as palavras, considerando-se a frequência de incidência das palavras e as classes anteriormente identificadas, conforme ilustrado na Figura 26. O eixo X marca os outputs-inputs por frequência e o eixo Y marca o “individual-coletivo”.

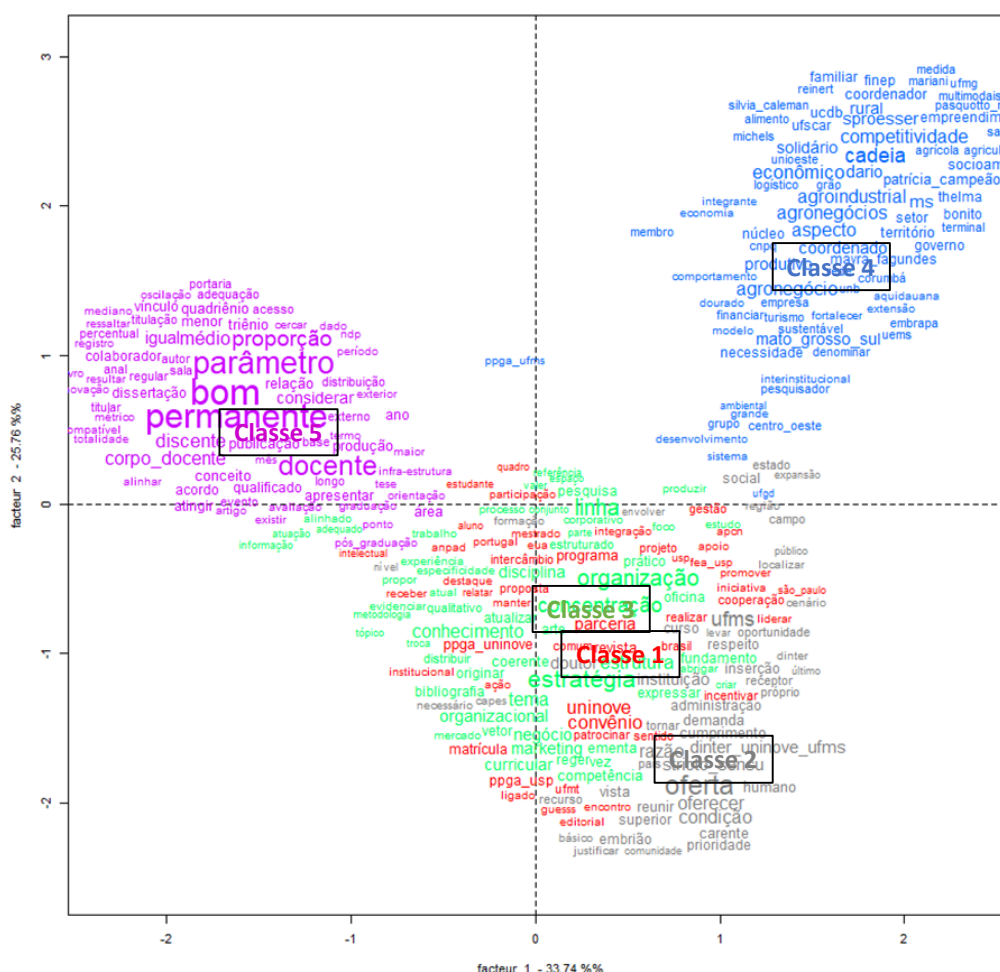


Figura 26. Gráfico de fatores AFC – Documentos UNINOVE/UFMS
Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

A representação dos termos no plano cartesiano contribui com a observação da incidência das palavras por classe, sendo, dentre todas, as classes 4 “Agribusiness” e 5 “Conceito Programa” caracterizadas pela distinção das demais classes 1 “Parceria”, 2 “Recursos” e 3 “Organização Acadêmica”, estas últimas pertencentes ao mesmo subcorpus “PPGA’s”. A classe 5 possui uma breve associação com a classe 1, pelas palavras “estudante”, “quadro” e “intelectual”, e com a classe 3, pelas palavras “alinhado”, “adequado” e “atuação”, demonstrando certa conexão das estratégias dos PPGA’s em busca parcerias e organizar suas estruturas acadêmicas para recebe-las. A palavra “DINTER UNINOVE/UFMS”, da classe 2, possui uma proximidade com palavras como de caráter gerencial como “cumprimento”, “competência” e “demanda”, e com correspondência com os verbos de ação “tornar”, “reger”, e “patrocinar”, o que apresenta um significado de foco dos PPGA’s na gestão e no controle para o sucesso do projeto de DINTER UNINOVE/UFMS.

4.2.2.3 Análise de Similitude e Nuvem de Palavras

A análise de similitude permitiu identificar as conexões entre as palavras pela construção da estrutura gráfica de correlação (vide Figura 27).

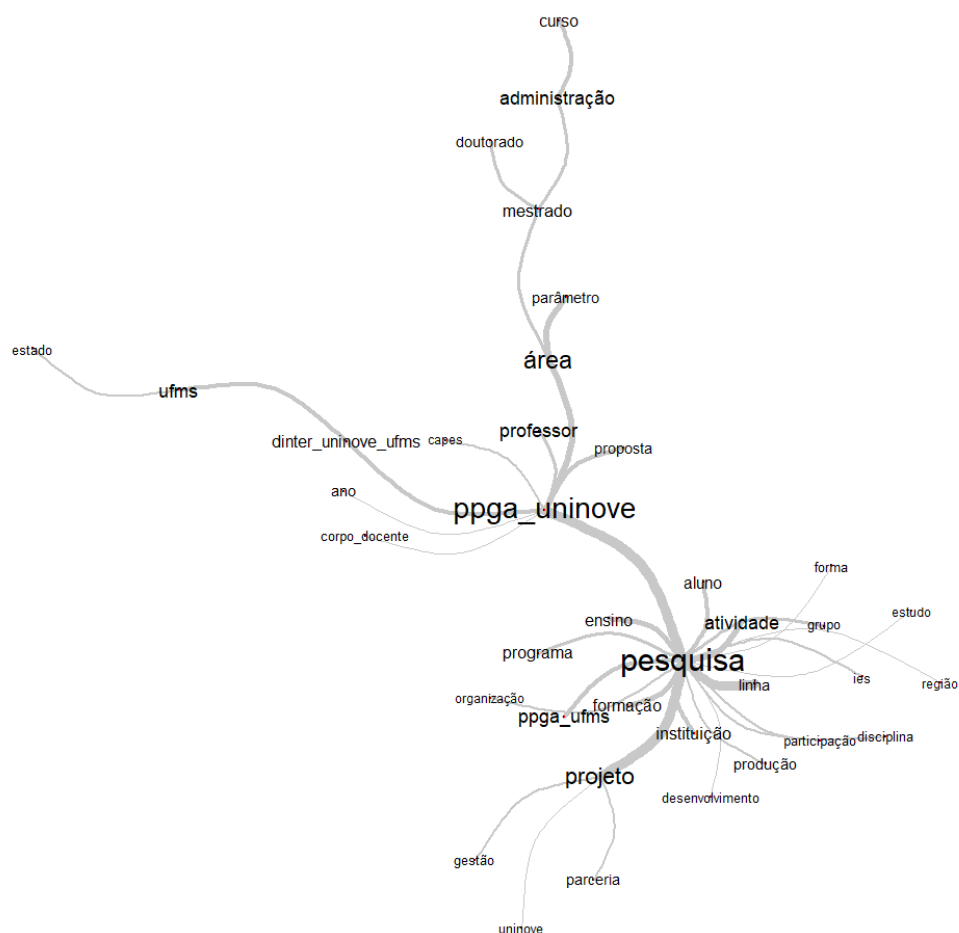


Figura 27. Gráfico de similitude – Documentos UNINOVE/UFMS

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

Observa-se que há três palavras que se destacam como centrais nos documentos de planejamento dos programas, de avaliação da CAPES e de planejamento do DINTER USP/UFMS “pesquisa”, “PPGA/UNINOVE” e “área”. Das ramificações observadas, tem-se o substantivo que identifica o projeto de DINTER UNINOVE/UFMS conectado à ramificação da palavra “PPGA/UNINOVE” que, por sua vez, conecta-se às palavras “UFMS” e “Estado”, demonstrando o esforço do PPGA/UNINOVE em conceber um projeto de abrangência. O termo “projeto” está ramificado de “pesquisa” e ramifica as palavras “gestão”, “UNINOVE” e “parceria”, reforçando os elementos de gestão que configuram os projetos da IES promotora.

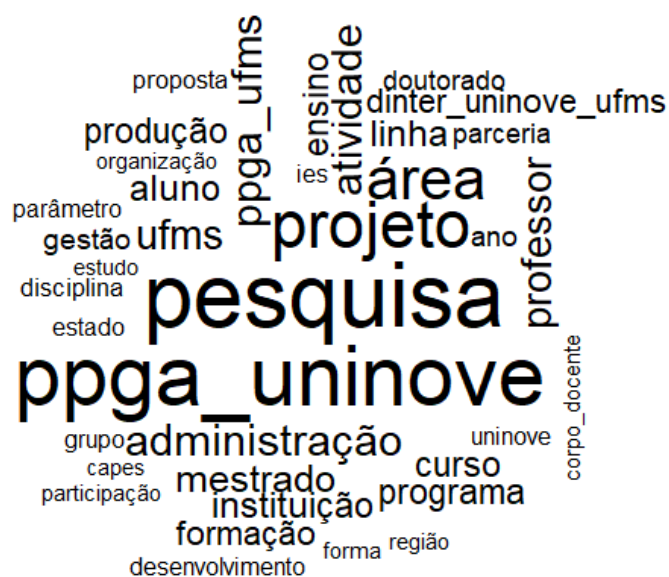


Figura 28. Nuvem de palavras – Documentos UNINOVE/UFMS

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Ratinaud (2009).

Permite-se inferir que, neste *corpus textual*, a pesquisa foi considerada o ponto central dos registros dos PPGA's envolvidos com o projeto de DINTER USP/UFMS. Embora a palavra “DINTER UNINOVE/UFMS” esteja distante da palavra “projeto” e mais associada aos elementos de solidariedade pela relevância de suas frequências, observa-se que isso não associa uma da outra, posto que as leituras complementares realizadas nos documentos demonstram o empenho em aplicar conceitos de gestão de projetos ao DINTER. Essa análise demonstra que, para os gestores dos PPGA's, o foco está na produção acadêmica e, mesmo quando observado especificamente o documento “demanda DINTER”, percebe-se a concentração de esforços em demonstrar a abrangência do impacto do projeto perante a sociedade no Estado de Mato Grosso do Sul.

4.2.3 Práticas Gerenciais levantadas

Diante das leituras e das análises realizadas sobre os discursos dos coordenadores acadêmico e operacional do projeto de DINTER UNINOVE/UFMS (*corpus textual 3*) e sobre os documentos de planejamento e avaliação dos PPGA's envolvidos com a parceria e o documento de demanda do projeto de DINTER (*corpus textual 4*), pôde-se levantar certas práticas gerenciais relacionadas ao gerenciamento do projeto. Algumas práticas levantadas não ficaram perceptíveis nas análises e tiveram que ser inferidas pela complementação da leitura dos documentos. As práticas gerenciais levantadas nas análises foram equiparadas às práticas gerenciais de projetos (PMI[®], 2017), agrupadas de acordo com a adaptabilidade

(Shenhar e Dvir, 2007) e classificadas dentro das fases do ciclo de vida do projeto (PMI[®], 2017). A Tabela 9 resume a lista de práticas extraídas das análises.

Tabela 9. Práticas gerenciais levantadas DINTER UNINOVE/UFMS

Fase do Ciclo de Vida	Dimensões (Shenhar & Dvir, 2007)	Prática gerencial
Início do Projeto	Objetivo do projeto	Decomposição
	Distinção	Análise das partes interessadas
	Estilo de gestão	Gerenciamento de conflitos; Tomada de decisão; Regras básicas; Apresentações
Organização e Preparação	Plano do projeto	Análise de alternativas; Análise de premissas e restrições; Análise de custo-benefício; Financiamento
	Planejamento	<i>Benchmarking</i> ; Grupos de discussão; Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT); Reconciliação dos limites de recursos financeiros
Execução do Trabalho	Abordagem gerencial	Opinião especializada
	Trabalho do projeto	Métodos de comunicação; Gerenciamento de informações
	Efeito ambiental	Entrevistas;
	Controle	Análise de documento; Avaliações individuais e da equipe; Relatórios de projeto parcial
Término do Projeto	-	Análise de documento; Relatórios de projeto final

Fonte: elaborado pelo autor.

Algumas das práticas levantadas foram depreendidas das leituras dos registros das entrevistas e dos documentos. Na fase “Início do Projeto”, observou-se que o documento “Projeto_Dinter_UFMS5-VER 26-11-10”, utilizado para a submissão do projeto à CAPES, registrou elementos de decomposição do objetivo geral do projeto, de análise das partes interessadas, análise de alternativas, análise de premissas e restrições, análise de custo-benefício, financiamento e análise SWOT. Os elementos gerenciamento de conflitos; tomada de decisões; regras básicas; apresentações, benchmarking, grupos de discussão, reconciliação dos recursos financeiros, opinião especializada, métodos de comunicação e gerenciamento de informações afloraram da análise de dados textuais das entrevistas. As avaliações individuais e da equipe foram percebidas pela leitura dos registros indicados no formulário de compromisso de alcance de metas individuais dos alunos do doutorado, denominado PEA. Os relatórios de projeto, parciais e final, foram identificadas em documentos auxiliares coletados no campo e desconsiderados na análise de dados textual.

4.2.4 Desempenho do Projeto

Nesta variável, buscou-se evidenciar, minimamente, a tripla restrição do projeto, caracterizada pelos temas escopo, tempo, custos e qualidade (PMI[®], 2017), além dos elementos que representaram a abordagem gerencial adotada pelas duas coordenações. Ressalta-se que o DINTER UNINOVE/UFMS teve sua aprovação pela CAPES somente três anos após a criação do curso de doutorado no PPGA/UNINOVE, ou seja, com qualidade em conceito (nota 5) alcançada em poucos anos (PO/2010 – UNINOVE). Quando em andamento o projeto de DINTER UNINOVE/UFMS, em 2012, o PPGA/UNINOVE já estava celebrando nova parceria com a UFMT (PO/2011 – UNINOVE) e planejando a elaboração da proposta junto à CAPES.

No que tange ao escopo de um projeto de DINTER, segue-se a análise de acordo com o ciclo de vida identificado para o projeto. Na fase “Proposição e Autorização”, o projeto de DINTER UNINOVE/UFMS cumpriu na plenitude todas as atividades do trabalho do projeto, composto pelas atividades acadêmico-pedagógicas essenciais a um curso de doutorado na formação de docentes, e todas as instituídas pela CAPES (CAPES, 2015; 2018b; 2018d). Na fase “Planejamento”, as atividades do trabalho do projeto foram minimamente cumpridas. Na fase “Execução” e sob o ponto de vista das dimensões inerentes ao gerenciamento de projetos indicadas por Shenhar e Dvir (2007), as atividades do projeto foram realizadas de forma abrangente, atendendo-se a todas as dimensões do projeto. Na fase de “Execução”, ficou nítido que as atividades do projeto tinham a atenção distribuídas entre os aspectos técnicos (acadêmico-pedagógico) e os aspectos gerenciais (gestão do projeto de DINTER). Na “Finalização do Projeto”, as atividades reguladas pela CAPES que eram relacionadas ao relato final do trabalho foram concluídas. Foram identificadas atividades gerenciais de encerramento do projeto no âmbito da gestão de projetos, as quais foram publicadas como forma de análise estatística na página do PPGA/UNINOVE na internet (<https://www.uninove.br/mestrado-e-doutorado/programa-de-pos-graduacao-em-administracao-mestrado-e-doutorado/insercao-social-e-egressos/insercao-social/>).

Quanto à cronologia e duração do projeto, nas leituras dos documentos, observou-se que o projeto foi aprovado no primeiro semestre de 2011 e tinha suas atividades iniciais previstas para ocorrer no segundo semestre de 2011, cujas quais se iniciaram, de fato, dentro do prazo e sem consumir o tempo limite regulado pela CAPES (2018b), com 0% de atraso “de partida”. Com relação à duração do trabalho do projeto, extraiu-se dos documentos que o projeto estava previsto para ser concluído no primeiro semestre de 2015 (PO/2012 – UFMS),

e foi concretizado, de fato, com o encerramento de todas as atividades do projeto no primeiro semestre de 2015 (*Coleta CAPES*, CAPES, 2018e). Não houve dilação de prazo e o trabalho foi conduzido com 0% de atraso na sua duração total do projeto, considerando-se do início das atividades acadêmicas até o encerramento das atividades acadêmicas, desconsiderando as complementares de encerramento.

Com relação ao elemento “Custos”, observa-se que não houve nenhuma limitação de financiamento no início do projeto devido ao planejamento das fontes de financiamento. Parte do orçamento foi coberto com o apoio da Fundect/MS e outra complementada com o aporte inicial da própria IES receptora. Com as questões orçamentárias solucionadas, deu-se início às atividades do projeto. Registrou-se que pequenas despesas foram assumidas de forma colaborativa entre os participantes do projeto, mas nada que afetasse o orçamento programado. Neste quesito, a eficiência, na forma como foi identificada por Piotto (2016), tornou-se fator preponderante para a dimensão do sucesso do projeto “Eficiência do projeto” (Shenhar & Dvir, 2007).

Segundo a CAPES (2018d), a qualidade do curso de doutorado ofertado pelos projetos DINTER devem seguir os mesmos critérios de qualidade dos cursos ofertados na sede do programa promotor. Partindo-se dessa referência, o curso de doutorado ofertado pelo projeto não sofreu interferências do novo ambiente onde foi realizado. As disciplinas, ementas e proposta do curso de doutorado do PPGA/UNINOVE foram plenamente cumpridas no ambiente do PPGA/UFMS. Quanto ao quesito regionalismo, observou-se que a oferta do doutorado pelo DINTER foi adaptada às características necessárias ao regionalismo, fonte para a nucleação da Linha de Pesquisa “Competitividade no Agronegócio”, em 2014.

Quanto à abordagem gerencial, as atividades de gerenciamento do projeto ficaram concentradas na coordenação acadêmica, que foi mais ativa na condução das atividades e organização do projeto de DINTER e a coordenação operacional atuou subsidiariamente no gerenciamento de temas como orçamento e operacionalização do curso durante a condução do projeto. A postura gerencial ficou caracterizada na coordenação acadêmica com traços complementares na coordenação operacional. A postura gerencial da coordenação acadêmica ficou evidenciada pela análise do *corpus textual* 3 em que consta correlações entre as palavras “Leonel”, “gestão” e “DINTER”, originando-se da mesma ramificação com palavra “projeto” (vide Figura 23), cumprindo o que se tem definido como sendo o papel a ser desempenhado pelo coordenador acadêmico, restando ao coordenador operacional o suporte (CAPES, 2018d). Grande parte das atividades realizadas e desenvolvidas durante a realização do

projeto foram absorvidas pelo PPGA/UNINOVE como boas práticas, inclusive alguns elementos que passaram a compor o regimento do programa.

4.2.5 Alcance dos Objetivos Propostos

As dimensões do sucesso do projeto de Shenhar e Dvir (2007) “Impacto sobre o cliente” e “Impacto sobre a equipe” foram tomadas nesta pesquisa como identificação para a eficácia do projeto de DINTER UNINOVE/UFMS e as dimensões “Direcionamento de sucesso” e “Preparação para o futuro” tomadas como a efetividade do projeto. Abaixo foram registrados os resultados para as explicações de cada atributo.

- Atuação na Docência e Pesquisa (ADP)
 - Formação
 - Dos 15 ingressantes no doutorado, 14 formaram dentro do prazo, com 93,33% de aproveitamento.
 - Atuação na docência superior
 - Dos 15 egressos, todos continuaram a atuar na docência do Ensino Superior, com 100% de aproveitamento.
 - Formação pós-doutoral
 - Dos 15 egressos do DINTER, 12 concluíram o estágio pós-doutoral, sendo destes três em parceria com o PPGA/USP e os demais no próprio PPGA/UNINOVE, conforme evidências identificadas na *Plataforma Lattes* (CNPq, 2018).
 - Atuação na pesquisa
 - Dos 15 egressos, 14 (93,33%) atuaram ou continuam atuando em grupos de pesquisa formalmente cadastrados nas bases do *Diretório dos Grupos de Pesquisa do Brasil* da *Plataforma Lattes* (CNPq, 2018).
- Fortalecimento dos Grupos de Pesquisa (FGP)
 - Linhas de Pesquisa
 - A Linha de Pesquisa “Competitividade no Agronegócio” do PPGA/UFMS foi associada em 2014 à intervenção do projeto de DINTER.
 - Projetos de Pesquisa
 - Foram criados 14 Projetos de Pesquisa com base em nove egressos.
 - Novos Grupos de Pesquisa na IES receptora/associada
 - Um Grupo de Pesquisa foi associado ao coordenador operacional, conforme extração realizada das bases do módulo *Diretório dos Grupos de Pesquisa do Brasil* da *Plataforma Lattes* (CNPq, 2018).

- Alunos orientados na Iniciação Científica (IC)
 - Foram 115 alunos de Iniciação Científica foram orientados por 15 egressos, conforme dados da *Plataforma Lattes*.
- Cooperação acadêmica entre IES (CIES)
 - Produção científica
 - Pela análise de coautoria para o período de 2013 a 2017, pôde-se observar uma boa concentração de obras publicadas em parceria entre os egressos e os professores do DINTER (22 obras), excetuando-se dessa regra seis egressos do curso que não publicaram com os seus orientadores (vide Figura 29). O egresso PHILIPPI, D. A. foi o único a publicar duas obras em parceria com um professor do PPGA/UNINOVE (vide Figura 30). Da análise de frequência de coautoria entre professores dos PPGA/UNINOVE e PPGA/UFMS, observou-se que há 13 incidências (vide Figura 31).
 - Parcerias celebradas
 - Não foram identificadas novas parcerias concretas (projetos, programas, novos eventos, etc.) oriundas da intervenção do DINTER.
- Nucleação de Novos Programas (NNP)
 - Criação de novos programas
 - Os documentos do DINTER UNINOVE/UFMS e a entrevista com a coord. Ope. indicam que o projeto contribuiu com a criação do curso de doutorado em Administração no PPGA/UFMS em todos os aspectos, sendo o principal instrumento de transferência de tecnologia e conhecimento para a equipe da UFMS.
 - Avaliações dos novos programas
 - Em 2013, o novo doutorado do PPGA/UFMS teve sua primeira avaliação com conceito 3;
 - Em 2017, a avaliação da área de Administração ratificou a evolução do programa atribuindo-lhe conceito 4.
 - Membros de Novos Programas na Região
 - Três egressos passaram a nuclear o mestrado do Programa de Administração Pública em Rede Nacional sediado na UFSM.

	DINTER-EGRESSOS														DINTER-PROFESSORES														
	BEDNASKI, A. V.	MIRANDA, C. M. A.	SILVA, C. R.	PHILIPPI, D. A.	PINEYRUA, D. G. F.	WILKE, E. P.	CAMPOS, F. S. P.	ARAUJO, G. C.	SILVA, I. F. N.	SILVA, L. M.	SILVA, M. A. C.	MOURA, R. G. G.	SOUZA, R. S.	MAIA, T. S. T.	FERREIRA, M. A. S. P. V.	LIMA, E. O.	NELSON, R. E.	BIACOLINO, C. A.	MACCARI, E. A.	RODRIGUES, L. C.	LOPES, E. L.	TEIXEIRA, C. E.	STREHLAU, S.	ZILBER, S. N.	COSTA, B. K.	PISCOPO, M. R.	SILVA, D.	SILVEIRA, A.	
BEDNASKI, A. V.	0																												
MIRANDA, C. M. A.		0																											
SILVA, C. R.			0																										
PHILIPPI, D. A.				0															2										
PINEYRUA, D. G. F.					0									2		2													
WILKE, E. P.						0															2								
CAMPOS, F. S. P.							0																4						
ARAUJO, G. C.								0															1						
SILVA, I. F. N.									0							3													
SILVA, L. M.										0																			
SILVA, M. A. C.											0													1					
MOURA, R. G. G.												0																	
SOUZA, R. S.													0																
MAIA, T. S. T.														0	2	3													

Figura 29. Frequência de coautoria entre egressos e professores do DINTER UNINOVE/UFMS

Fonte: elaborado pelo autor a partir das bases de dados extraídas do módulo *Dados e Estatísticas* da *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e) “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-livro.xlsx” e “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-artpe.xlsx”.

	DINTER-EGRESSOS													PPGA-UNINOVE-PROFESSORES																				
	BEDNASKI, A. V.	MIRANDA, C. M. A.	SILVA, C. R.	PHILIPPI, D. A.	PINEYRUA, D. G. F.	WILKE, E. P.	CAMPOS, F. S. P.	ARAUJO, G. C.	SILVA, I. F. N.	SILVA, L. M.	SILVA, M. A. C.	MOURA, R. G. G.	SOUZA, R. S.	MAIA, T. S. T.	CIRANI, C. B. S.	FREIRE, O. B. L.	COSTA, P. R.	FERRAZ, R. R. N.	RUAS, R. L.	RABECHINI, R., JR.	SERRA, F. A. R.	URDAN, A. T.	RAMOS, H. R.	FREITAS, H. M. R.	STOROPOLI, J. E.	CUNHA, J. A. C.	PATAH, L. A.	VAROTTO, L. F.	BRANDÃO, M. M.	MASSIF, V. M. J.	KNISS, C. T.	PEDRON, C. D.	MARTENS, C. D. P.	
BEDNASKI, A. V.	0																																	
MIRANDA, C. M. A.		0																																
SILVA, C. R.			0																															
PHILIPPI, D. A.				0											2																			
PINEYRUA, D. G. F.					0																													
WILKE, E. P.						0																												
CAMPOS, F. S. P.							0																											
ARAUJO, G. C.								0																										
SILVA, I. F. N.									0																									
SILVA, L. M.										0																								
SILVA, M. A. C.											0																							
MOURA, R. G. G.												0																						
SOUZA, R. S.													0																					
MAIA, T. S. T.														0																				

Figura 30. Frequência de coautoria entre egressos e professores do PPGA/UNINOVE

Fonte: elaborado pelo autor a partir das bases de dados extraídas do módulo *Dados e Estatísticas* da *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e) “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-livro.xlsx” e “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-artpe.xlsx”.

	PPGA-UNINOVE-PROFESSORES																	PPGA-UFMS-PROFESSORES												
	CIRANI, C. B. S.	FREIRE, O. B. L.	COSTA, P. R.	FERRAZ, R. R. N.	RUAS, R. L.	RABECHINI, R., JR.	SERRA, F. A. R.	URDAN, A. T.	RAMOS, H. R.	FREITAS, H. M. R.	STOROPOLI, J. E.	CUNHA, J. A. C.	PATAH, L. A.	VAROTTO, L. F.	BRANDÃO, M. M.	NASSIF, V. M. J.	KNISS, C. T.	PEDRON, C. D.	MARTENS, C. D. P.	LIMA-FILHO, D. O.	AZEVEDO, D. B.	BENINI, E. G.	BINOTTO, E.	CALEMAN, S. M. Q.	CAMPEÃO, P.	CHEUNG, T. L.	ESPEJO, M. M. S. B.	FAGUNDES, M. B. B.	FIGUEIREDO, J. C.	
CIRANI, C. B. S.	0					2																								
FREIRE, O. B. L.		0												13							10									
COSTA, P. R.			0																											
FERRAZ, R. R. N.				0							2				2															
RUAS, R. L.					0																									
RABECHINI, R., JR.						0											3													
SERRA, F. A. R.							0			5							4													
URDAN, A. T.								0																						
RAMOS, H. R.									0								11													
FREITAS, H. M. R.										0									41											
STOROPOLI, J. E.											0																			
CUNHA, J. A. C.												0			2															
PATAH, L. A.													0																	
VAROTTO, L. F.														0																
BRANDÃO, M. M.															0		3				3									
NASSIF, V. M. J.																0														
KNISS, C. T.																	0					5								
PEDRON, C. D.																		0												
MARTENS, C. D. P.																			0											
LIMA-FILHO, D. O.																				0	2									
AZEVEDO, D. B.																					0									
BENINI, E. G.																						0								
BINOTTO, E.																							0	3						
CALEMAN, S. M. Q.																								0				2		
CAMPEÃO, P.																									0					
CHEUNG, T. L.																										0				
ESPEJO, M. M. S. B.																											0			
FAGUNDES, M. B. B.																												0		
FIGUEIREDO, J. C.																													0	

Figura 31. Frequência de coautoria entre professores do PPGA/UNINOVE e do PPGA/UFMS

Fonte: elaborado pelo autor a partir das bases de dados extraídas do módulo *Dados e Estatísticas* da *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e) “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-livro.xlsx” e “br-capes-colsucup-prod-autor-2013a2016-2017-03-01-bibliografica-artpe.xlsx”.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Assim como indicado por Gibbs (2009), as análises prévias foram resumidas e serviram como insumos para etapa de análise comparativa dos casos entre si. Sob o comportamento das três variáveis qualitativas indicadas no esquema, os resultados foram estruturados para demonstrar resumidamente a adoção das práticas gerenciais identificadas nos projetos, a eficiência gerencial dos projetos e os resultados alcançados no médio (Eficácia) e longo (Efetividade) prazos, sob a perspectiva do sucesso do projeto indicada por Shenhar e Dvir (2007).

A Tabela 10 apresenta a comparação entre os projetos para as duas primeiras variáveis do esquema teórico-gerencial. Pela comparação observa-se que, na variável “Práticas adaptativas de gerenciamento de projetos”, o projeto de DINTER USP/UFMS aplicou minimamente algumas práticas gerenciais, sem que abrangesse todas as dimensões inerentes ao gerenciamento de projetos (Shenhar *et al.*, 2007) e mantendo o foco nas questões técnicas do projeto. O projeto de DINTER UNINOVE/UFMS demonstrou aplicar práticas gerenciais abrangentes em todas as dimensões, ainda que poucas. Quanto à variável “Desempenho do projeto de DINTER”, interpretação da dimensão “Eficiência do Projeto”, o projeto de DINTER USP/UFMS mostrou-se parcialmente eficiente, posto os desvios nas vertentes escopo, tempo, custo, qualidade e pela concentração das atividades gerenciais sob a responsabilidade da coordenação operacional. Já no projeto de DINTER UNINOVE/UFMS, observou-se uma gestão mais eficiente em todas as vertentes, principalmente no que tange aos custos e êxito na evitação dos desvios e à concentração do gerenciamento do projeto na coordenação acadêmica.

Na Tabela 11, consolidam-se os resultados obtidos com a variável “Alcance dos objetivos”. Conforme apresentado anteriormente no esquema teórico-gerencial, no que tange à dimensão “Eficácia”, os resultados foram subdivididos em duas dimensões a de “Impacto sobre o Cliente”, representada pelos resultados de “ADP”, e a de “Impacto sobre a Equipe”, representada pelos resultados de “FGP”. No que tange à dimensão “Efetividade”, os resultados foram subdivididos nas dimensões “Direcionamento para o Sucesso”, representada pelos resultados de “CIES”, e a dimensão “Preparação para o Futuro”, representada pelos resultados de “NNP”. Observa-se que, de acordo com os resultados, o projeto de DINTER USP/UFMS alcançou os resultados propostos pela CAPES, sendo estes objetivos superados além das expectativas pelo projeto de DINTER UNINOVE/UFMS.

Tabela 10. Comparação dos casos nas variáveis “Práticas adaptativas” e “Desempenho do projeto”

		Variável Qualitativa “Práticas adaptativas de gerenciamento de projetos”				
Projeto de DINTER	Início do Projeto	Organização e Preparação	Execução do Trabalho	Término do Projeto	Interpretação	
USP/UFMS	Aplica minimamente em todas as dimensões	Aplica minimamente em todas as dimensões	Aplica minimamente nas dimensões, exceto na dimensão “Efeito ambiental”	Aplica minimamente	Aplica minimamente algumas práticas, mas não abrange todas as dimensões inerentes ao gerenciamento adaptativo de projetos	
UNINOVE/UFMS	Aplica minimamente em todas as dimensões	Aplica razoavelmente em todas as dimensões	Aplica razoavelmente em todas as dimensões	Aplica minimamente	Aplica razoavelmente algumas práticas, abrangendo todas as dimensões inerentes ao gerenciamento adaptativo de projetos	
		Variável Qualitativa “Desempenho do projeto de DINTER”				
Projeto de DINTER	Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	Gerenciamento	Interpretação
USP/UFMS	Parcialmente atendido	Acréscimo de 11% na duração	Aportes financeiros complementares ao orçamento	Trabalho, sim Adaptação, não	Coord. Ope. com apoio da Coord. Acad.	Parcialmente Eficiente
UNINOVE/UFMS	Atendido	Sem acréscimo de prazo	Orçamento sem aporte complementar	Trabalho, sim Adaptação, sim	Coord. Acad. Com apoio da Coord. Ope.	Eficiente

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 11. Comparação dos casos na variável “Alcance dos objetivos propostos”

Dimensões	Atributos	Resultados dos Projetos DINTER	
		USP/UFMS	UNINOVE/UFMS
ADP	Formação dos egressos no prazo	14 de 14 (100%)	14 de 15 (93,33%)
	Egressos na docência do ensino superior	14 egressos (100%)	15 egressos (100%)
	Formação pós-doutoral	Nenhum egresso (0%)	12 egressos (80%)
	Atuação na pesquisa	10 egressos (71,43%)	14 egressos (93,33%)
Interpretação da dimensão “Impacto sobre o Cliente”		Alcançou os objetivos propostos pela CAPES	Superou os objetivos propostos pela CAPES
FGP	Linhas de pesquisa instituídas	0 Linha de Pesquisa	1 Linha de Pesquisa nova em 2014
	Projetos de pesquisa com egressos	17 projetos com participação de 7 egressos	14 projetos com participação de 9 egressos
	Novos grupos de pesquisa na IES receptora	1 Grupo de Pesquisa com participação do Coord. Ope	1 Grupo de Pesquisa com participação do Coord. Ope
	Orientações de Iniciação Científica (IC)	47 alunos com participação de 10 egressos	115 alunos com participação de 15 egressos
Interpretação da dimensão “Impacto sobre a Equipe”		Satisfez positivamente a expectativa na região	Superou positivamente a expectativa na região
CIES	Produção científica (em coautoria)	19 obras entre egressos e professores do DINTER; 50 obras entre um egresso e professores do PPGA/USP (1 caso fora da curva com 49 obras); 7 egressos sem publicações em coautoria	22 obras entre egressos e professores do DINTER; 2 obras entre um egresso e um professor do PPGA/UNINOVE; 13 obras entre professores do PPGA/UNINOVE e PPGA/UFMS; 5 egressos sem publicações em coautoria
	Parcerias celebradas	Sem parceria oriunda da intervenção do DINTER	Sem parceria oriunda da intervenção do DINTER
Interpretação da dimensão “Direcionamento para o Sucesso”		Impactou sutilmente a UFMS após a realização	Impactou normalmente a UFMS após a realização
NNP	Criação de novos programas	Mestrado (42046017011P0/UNIPAMPA)	Doutorado (51001012023P4/UFMS)
	Progressão no conceito do novo programa	Trienal 2010 (conceito 4) / Trienal 2013 (conceito 4)	Trienal 2010 (conceito 3) / Trienal 2013 (conceito 4)
	Egressos membros de novos programas na região	2 egressos 42002010050P6 (UFMS) + 1 egresso 42046017011P0 (UNIPAMPA)	3 egressos 53045009001P3 (UFMS)
Interpretação da dimensão “Preparação para o Futuro”		Contribuiu com a preparação para o futuro na região	Contribuiu com a preparação para o futuro na região
Fonte:	elaborado	pelo	autor.

4.4 ABORDAGEM GERENCIAL PROPOSTA A PROJETOS DINTER

De posse dos resultados das análises de dados e das análises de comparação entre os casos, pôde-se perceber que os projetos DINTER em Administração estudados dão certo direcionamento à adoção de práticas gerenciais, ainda que sutilmente adotadas. Em consonância com o que se é preconizado por Shenhar e Dvir (2007), as práticas de gerenciamento de projetos devem ser adotadas de acordo com a contingencialidade do trabalho a ser realizado. As análises demonstraram que ambos os projetos adotaram poucas práticas gerenciais e isso tem relação com a relevância dada pela gestão aos aspectos técnicos dos projetos, mais especificamente no que tange aos aspectos acadêmicos. Segundo Kerzner (2018) ignorar a relevância dos aspectos gerenciais em um projeto conduz a gestão à ineficiência na aplicação dos recursos disponibilizados. No que se pôde evidenciar, o projeto de DINTER UNINOVE/UFMS adotou algumas práticas gerenciais além das que foram adotadas pelo projeto de DINTER USP/UFMS, o que resultou na superação dos resultados alcançados.

Diante dos levantamentos, das análises e das comparações, resultou a proposta do modelo conceitual a seguir proposto.

4.4.1 Estrutura Geral do modelo conceitual

O modelo conceitual traz como alicerces para a estrutura geral do modelo a disciplina gestão de projetos, especificamente sob a abordagem da contingencialidade em projetos, apresentada por Shenhar e Dvir (2007). O modelo é complementado pelas abordagens de Kerzner (2017) e do PMI[®] (2017) e considera a vertente reguladora, presente nas características de um projeto de DINTER em Administração. De posse dos resultados, pôde-se elaborar duas proposições que estruturam o modelo conceitual, quais sejam:

P1 A aplicação de práticas adaptativas de gerenciamento de projetos no contexto de gerenciamento dos DINTER contribui com o seu desenvolvimento;

P2 A aplicação de práticas adaptativas de gerenciamento de projetos no contexto de gerenciamento dos DINTER contribui com o alcance dos objetivos propostos pela CAPES.

Estas proposições conectam as variáveis qualitativas estudadas nos dois casos de projetos DINTER, diagramando as num único modelo conceitual para exprimir o sentido lógico de forma consolidada, conforme representado na Figura 32.

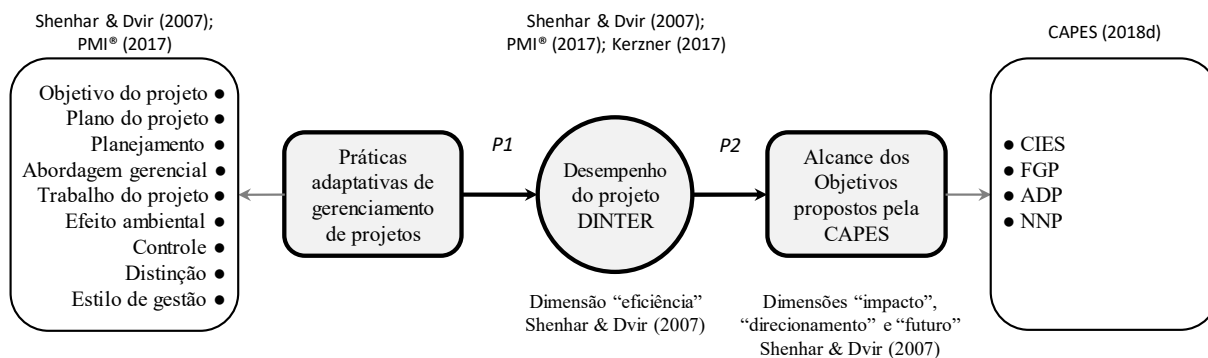


Figura 32. Modelo conceitual proposto

Nota: CIES – cooperação entre IES; FGP – fortalecimento de grupos de pesquisa; ADP – atuação na docência e pesquisa; NNP – nucleação de novos programas

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Shenhar e Dvir (2007); PMI® (2017a); Kerzner (2017); CAPES (2018d).

A validação do modelo conceitual e das proposições deu-se extração dos dados textuais e quantitativos durante a exploração dos casos. A explicação dos fatores e a comparação dos resultados obtidos nos dois casos contribuiu para a compreensão de que o modelo pode ser testado em outros casos assemelhados ou, ainda, de forma abrangente, ser as suas proposições abrangentemente testadas. Ressalta-se que o modelo e suas proposições podem ser refutadas.

Para que o modelo conceitual possa ter características mais práticas, optou-se por exercitar a identificação das práticas gerenciais indicadas pelo PMI® (2017a) que poderiam ser adotadas pelos projetos DINTER em Administração, o que não se conseguiria fazer sem antes classificar os projetos dentro do modelo NTCP de Shenhar e Dvir (2007). A seguir, detalha-se a classificação realizada, especificamente, para os projetos DINTER em Administração.

4.4.2 Classificação NTCP do Projeto de DINTER

Seguindo-se o indicado por Shenhar e Dvir (2007), procedeu-se ao exercício de se classificar os projetos DINTER dentro do modelo NTCP. Para tanto, utilizou-se o *Project Classification Questionnaire* (Anexo II). Segundo Shenhar e Dvir (2007), quem realiza a análise de classificação dos projetos no modelo NTCP pode ser o responsável pelo projeto, o patrocinador ou mesmo a equipe do escritório de projetos. Este ponto de vista é reforçado pelo PMI® (2016; 2017b, 2017c) e por Kerzner (2018). Assim, uma vez que o pesquisador pôde se aprofundar nos elementos de ambos os casos de projetos DINTER estudados, tomou-se por bem exercitar a classificação com base nos resultados das análises e discutir sobre a possível classificação deste tipo de projetos dentro das dimensões indicadas por Shenhar e Dvir (2007) para o modelo NTCP.

Na dimensão *Novelty* do modelo NTCP, infere-se que a gestão dos projetos DINTER não enfrenta muitas incertezas quanto ao alcance dos objetivos propostos pela CAPES, o que permite classificá-lo no grau *Derivate*, que representa uma extensão de um produto, serviço ou processo para a organização, neste caso, as IES.

Na dimensão *Technology*, tem-se a representação do nível tecnológico envolvido com o projeto, o que direciona a classificação deste tipo de projeto no grau *Low-tech*, adotada para os casos em que os projetos dependem de tecnologias estabelecidas dentro das IES.

Na dimensão *Complexity*, observam-se as atividades necessárias ao desenvolvimento do produto, serviço ou resultado único ou ainda os níveis de formalidades envolvidas com o processo organizacional. Outros pontos que contribuem com a compreensão desta dimensão foram levantados nas entrevistas realizadas, a exemplo da extração do trecho da entrevista com o coordenador operacional do projeto de DINTER UNINOVE/UFMS “*Eu acho assim. O DINTER é um projeto complexo e grande. Não é uma coisa corriqueira. É um projeto grande porque envolve um número muito grande de professores, envolve um número grande de alunos e uma estrutura, tanto na instituição promotora quanto na instituição receptora (...)*”. Ainda, tem-se que os projetos DINTER estão inseridos num ambiente regulado pela CAPES, o SNPGE. Neste ambiente regulador, as normas impõem o “o que fazer” e o “para que fazer”, restringindo as IES a seguirem as normas para poderem firmar as parcerias e constituírem os projetos DINTER. Estes pontos, dentre outros identificados, são os direcionadores da classificação deste tipo de projeto no grau *System*, que indica quando o escopo do projeto precisa ser desenvolvido por sistemas complexos ou envolvem uma diversidade de partes interessadas.

Na dimensão “*Pace*”, tem-se a percepção da urgência e cuidado com o ritmo do projeto, refletindo a velocidade do planejamento e autonomia da equipe envolvida. Para os projetos DINTER, a classificação no grau “*Fast/Competitive*” é compreendida como adequada, uma vez que o grau anterior reflete as condições em que o esforço pelo ritmo não é crítico para o sucesso do projeto, no caso dos DINTER, contrariando o atributo “Tempo” da variável “Desempenho do projeto de DINTER”, em que se figura a “Eficiência do Projeto”, indicado por Shenhar e Dvir (2007), portanto, justificando-se indicar este grau. O exercício realizado classifica os projetos DINTER nas dimensões requeridas para o tipo (Dr = De, LT, Sy, FC) (vide Figura 33).

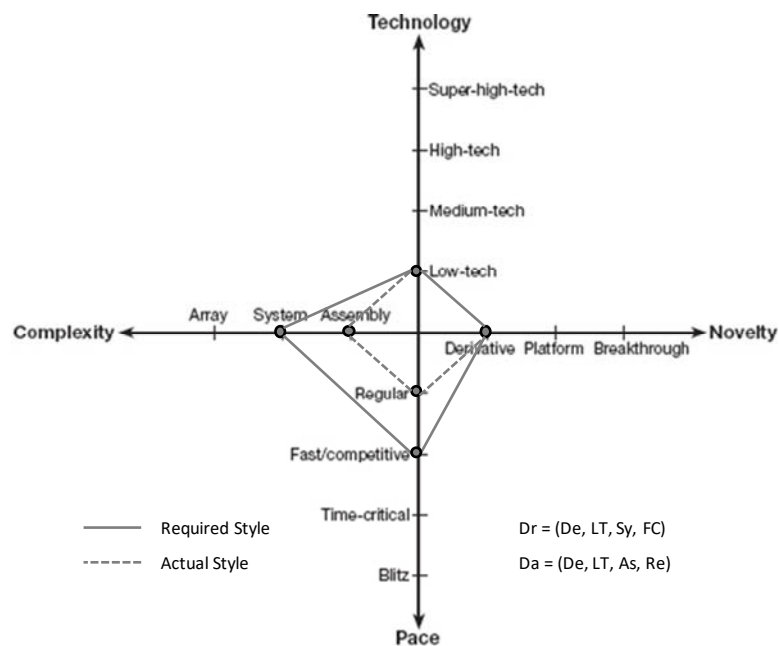


Figura 33. Classificação NTCP dos projetos de DINTER

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Shenhar e Dvir (2007).

Ressalta-se que, embora este exercício tenha conduzido à classificação NTCP sugerida ($Dr = De, LT, Sy, FC$), em ambos os casos estudados, os projetos apresentaram evidências perceptíveis de que a classificação atual indica o resultado NTCP ($Da = De, LT, As, Re$). Uma vez que os casos estudados representam as questões gerenciais dos projetos DINTER em Administração, infere-se que possivelmente haja uma lacuna a ser preenchida no gerenciamento dos DINTER que possa ser preenchida pela aplicação de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos com a finalidade de aperfeiçoar a eficiência destes tipos projetos, assim como anteriormente observado por Piotto (2016).

4.4.3 Práticas Adaptativas de Gerenciamento de Projetos Aplicadas a DINTER

Dentro do grau de classificação NTCP ($Dr = De, LT, Sy, FC$), o estilo e a abordagem gerencial a serem adotados passa a ter direcionamento, superadas as análises de percepção contingencial percebida pelos projetos. Diante dessa classificação, sugere-se uma lista de práticas globais, extraídas de PMI[®] (2017a), possíveis de serem aplicadas aos projetos DINTER. Essas práticas representam as ferramentas e técnicas que podem ser adotadas pelos coordenadores dos projetos DINTER. As práticas estão agrupadas de acordo com as fases do ciclo de vida do projeto (Shenhar & Dvir, 2007; Carvalho & Rabechini Jr., 2015; PMI[®], 2017a) e com as categorias de práticas inerentes ao gerenciamento adaptativo de projetos (Shenhar & Dvir, 2007). A Tabela 12 resume a lista de práticas sugeridas e seus respectivos instrumentos.

Tabela 12. Práticas de gerenciamento de projetos aplicadas a DINTER

Fase	Dimensões	Práticas (Ferramentas e Técnicas)	Instrumentos	Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI [®] , 2017) ¹										
				a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
Início do Projeto	Objetivo do Projeto	Decomposição	Decomposição do objetivo		x	x								
	Distinção	Análise das partes interessadas	Lista de <i>Stakeholders</i>											x
	Estilo de Gestão	Apresentações	Apresentações								x			x
		Votação	Votação		x	x	x	x						x
	Regras Básicas		Aplicação do regimento do PPG										x	
Plano do Projeto		Gráficos hierárquicos	EAP (trabalho) e EAR (Recursos)	x	x									x
		Matriz de responsabilidades	Matriz de responsabilidades				x							
		Mapeamento do Stakeholders	Matriz de interesses											x
		Financiamento	Financiamento				x							
		Cronograma	Macrocronograma									x		
		Matriz de probabilidade e impacto	Matriz de riscos											
		Análise SWOT					x							
Organização e Preparação		Análise de alternativas	Análise SWOT	x										
		Análise de premissas e restrições												x
Planejamento		Planejamento em ondas sucessivas	Replanejamento anual									x		
		Análise de custo-benefício					x							
		Reconciliação dos limites financeiros	Reconciliação orçamentária				x							
								x						

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: ¹ Áreas de conhecimento do PMBoK: a – Integração; b – Escopo; c – Cronograma; d – Custos; e – Qualidade; f – Recursos; g – Comunicação; h – Riscos; i – Aquisições; j – Partes Interessadas (*Stakeholders*).

Tabela 12. Práticas de gerenciamento de projetos aplicadas a DINTER (Cont.)

Fase	Dimensões	Práticas (Ferramentas e Técnicas)	Instrumentos	Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI [®] , 2017) ¹									
				a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
Abordagem Gerencial		Opinião especializada	Opinião especializada	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Reuniões	Reuniões	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Reconhecimento e recompensa	Reconhecimento e recompensa						x				
Execução do Projeto		Métodos de comunicação	Comunicação interativa								x		
		Equipes virtuais	Tele e videoconferências								x		
		Gerenciamento de informações	Arquivamento de dados projeto	x									x
		Gerenciamento do conhecimento	Registro de Lições Aprendidas	x							x		x
		Estratégias de respostas de contingências	Execução de ações pré-definidas	x		x						x	x
		Estratégias para oportunidades											
		Estratégias para ameaças											
		Entrevistas	Entrevistas	x						x	x		x
		Questionários e pesquisas	Questionário de satisfação	x							x		x
		Diagramas de dispersão											
Efeito Ambiental		Análise de causa-raiz	Diagrama de Ishikawa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Diagramas de causa e efeito											
		Desempenho do projeto	Análise de tendências			x		x	x			x	
Controle		Individuais e da equipe	Plano de Estudo Acadêmico PEA	x					x				x
		Relatórios de projeto	Relatórios anuais do projeto	x							x		
Término do Projeto		Análise de documento	Análise de documento	x									
		Relatórios de projeto	Relatório Final do Projeto	x							x		

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: ¹ Áreas de conhecimento do PMBoK: a – Integração; b – Escopo; c – Cronograma; d – Custos; e – Qualidade; f – Recursos; g – Comunicação; h – Riscos; i – Aquisições; j – Partes Interessadas (*Stakeholders*).

O conjunto das práticas sugeridas como aplicáveis aos projetos DINTER estudados nos dois casos resumem-se, por agrupamento de dimensão, num único *framework* que, intuitivamente, representa a aplicação destas práticas gerenciais no decorrer do ciclo de vida do projeto de DINTER. O *framework* da Figura 34 traz em sua representação gráfica a necessária adoção de práticas em consonância com as dimensões de Shenhar e Dvir (2007), acrescida da dimensão “Relatório”.

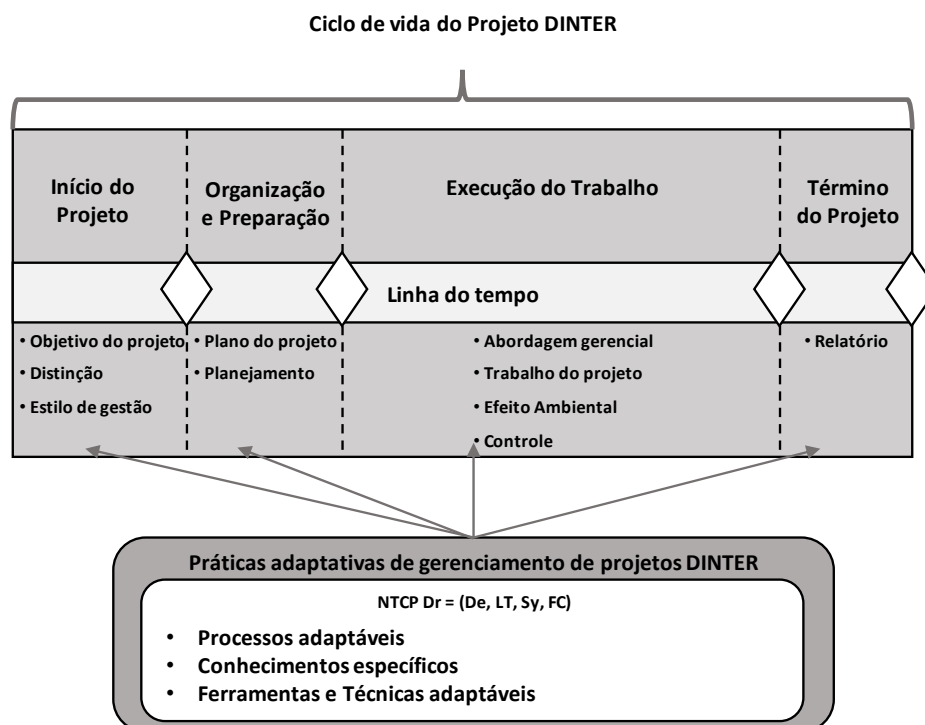


Figura 34. Práticas adaptativas no ciclo de vida do projeto de DINTER

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo proposto não é limitante e tão pouco restritivo. Trata-se, portanto, de um modelo que é adaptável e pode ser constituído por quaisquer práticas gerenciais além das sugeridas na Tabela 12, desde que alinhadas às premissas basilares do *framework*:

- Previamente à definição das práticas, o projeto de DINTER precisa ser classificado pelos coordenadores de acordo com o modelo NTCP;
- As práticas definidas precisam ser agrupadas dentro das dimensões inerentes ao gerenciamento de projetos;
- As práticas podem variar de acordo com a classificação NTCP do projeto e desejo de uso dos coordenadores, mas sempre se considerando a adoção de, ao menos, uma prática gerencial por dimensão;
- As práticas gerenciais podem ser alteradas e reaproveitadas em outras dimensões em qualquer fase do ciclo de vida do projeto de DINTER.

5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Os doutorados interinstitucionais – DINTER, sejam os promovidos em território nacional ou os promovidos no exterior, são frutos de parcerias firmadas entre IES e começam a ganhar “corpo” de projeto com esta pesquisa, o que os torna objetos mais assertivo para a comunidade acadêmica, ainda que no campo empírico. Este formato de projeto está transparente em suas características seja pela simples delimitação do esforço no tempo e do planejamento e execução dos cursos *strictu sensu*, seja pelo delineamento do escopo antes mesmo do início do curso, do orçamento definido, das restrições de recursos identificadas e das partes interessadas. Embora sejam denominados e considerados como projetos nos documentos de referência e de possuírem características assemelhadas às de um projeto, a pesquisa esclareceu que estes tipos de projetos nem sempre assumem uma forma gerencial voltada à sua eficiência.

Assim, como já identificado pelo PMI[®] (2017a), a aplicação das práticas de gerenciamento de projetos acaba por forçar o avanço da gestão em aspectos que normalmente são negligenciados, tais como: gerenciamentos dos riscos, das comunicações e das partes interessadas; pontos cruciais para a boa condução dos projetos DINTER, posto sua complexidade e alto custo social. Já que o ambiente regulador da CAPES se restringe a regular “o que fazer” e “para que fazer”, mas não regula o “como fazer”, a adoção das práticas de gerenciamento de projetos poderá trazer à comunidade acadêmica a indicação do uso de novos procedimentos a serem adotados pelas IES nacionais no gerenciamento eficiente dos seus projetos DINTER, reforçando elementos da gestão estratégica da pós-graduação.

A abrangência e a profundidade no detalhamento das etapas e atividades dos projetos DINTER contribuirão com outros estudos que necessitem de informações mais precisas sobre o objeto analisado. A comparação, fase a fase, dos DINTER a projetos como empreendimentos de negócio contribuirá com estudos futuros que aprofundem cada uma destas etapas. O esclarecimento das fases e a proposição de um modelo adaptativo de gerenciamento de projetos apresenta aos 3.472 PPG’s acadêmicos e 703 PPG’s profissionais nacionais (CAPES, 2018i) um instrumento eficiente de gerenciamento de projetos DINTER, extensível às demais categorias de oferta de cursos *strictu sensu* disponibilizados no SNPG em parceria.

Assim como evidenciado nos dois casos, ainda que os projetos DINTER não venham a ser planejados como projetos e as práticas gerenciais adotadas tenham sido aplicadas intuitivamente, a amplitude do modelo proposto permite verificar qualitativamente a

influência da adoção de ferramentas e técnicas (práticas) na eficiência gerencial e consequente efetividade do projeto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação análoga dos DINTER em Administração como projetos gerenciáveis permitiu o estudo do objeto pela aplicação do método de casos múltiplos que explorou e explicou o fenômeno pelas variáveis qualitativas “práticas adaptativas de gerenciamento de projetos”, “desempenho do projeto” e “alcance dos objetivos propostos pela CAPES”.

Os resultados demonstraram que, independentemente da aplicação de quais práticas gerenciais foram adotadas, ambos os projetos DINTER foram eficazes e efetivos, ratificando o indicado por Piotto (2016). A eficiência foi a dimensão que enalteceu a o caso DINTER UNINOVE/UFMS, uma vez que o projeto se demonstrou mais centrado no gerenciamento por intermédio da adoção de práticas gerenciais que o conduziram a resultados melhores quando comparados aos do caso DINTER USP/UFMS.

Durante a realização das entrevistas, pôde-se observar que muitas das práticas gerenciais levantadas nos projetos foram abordadas intuitivamente pelos coordenadores, de acordo com o surgimento da necessidade. No caso do projeto de DINTER USP/UFMS, as práticas gerenciais adotadas eram as comumente utilizadas pelos PPGA's parceiros, sem aparente acréscimo de tecnologia (ferramentas ou técnicas). No caso do projeto de DINTER UNINOVE/UFMS, as práticas gerenciais adotadas foram além das usualmente aplicadas pelos PPGA's parceiros, o que conduziu a uma posterior transferência de conhecimento das boas práticas do DINTER UNINOVE/UFMS para os parceiros do projeto.

No que se pôde evidenciar, os gestores do projeto de DINTER UNINOVE/UFMS adotaram práticas gerenciais que foram além das adotadas pelos gestores do projeto de DINTER USP/UFMS. Diante das evidências, compreende-se que a adoção de práticas gerenciais alinhadas às características do projeto contribuiu para o desempenho levemente superior do DINTER UNINOVE/UFMS, no que tange à dimensão Eficiência e, consequentemente, alavancou a superação dos resultados propostos pela CAPES, no que tange à eficácia e à efetividade, sem que houvesse evidente acréscimo de recursos para tal. Extrai-se daí que, aplicar estruturadamente práticas de gerenciamento de projetos adaptadas aos projetos DINTER em Administração contribui com a eficiência e potencializa a eficácia e efetividade.

Diante da análise dos dados e da comparação dos resultados alcançados pelos dois casos, percebeu-se que há possibilidade de replicabilidade das práticas gerenciais adotadas.

Observou-se que a classificação NTCP atual dos projetos (Da = De; LT; As; Re) explica a baixa adesão de ferramentas e técnicas gerenciais e inclusive a reduzida preocupação em adotá-las. A consequência geral dessa postura é a ineficiência gerencial dos projetos (Piotto, 2016). Faseadas de acordo com o ciclo de vida do projeto e complementadas por algumas práticas globalmente aceitas (PMI[®], 2017), propõe-se um modelo adaptativo de gerenciamento de projetos dentro da classificação NTCP (Dr = De; LT; Sy; FC) composto por uma lista de práticas gerenciais para a tomada de decisão colegiada dos coordenadores do projeto de DINTER.

Foram consideradas limitações deste trabalho as inconsistências de dados entre as bases da CAPES e do CNPq e, em algumas situações, até entre as bases de dados do CNPq, como observado no currículo de alguns egressos em que a *Plataforma Lattes* identifica as coocorrências da publicação, mas não a carrega na Rede de Relacionamentos por não ter validado o currículo do coautor no módulo *Currículo Lattes*. Além destas dificuldades encontradas, a falta de padronização dos termos utilizados pela CAPES foi um obstáculo que demandou tempo para ser superado pelo pesquisador. Dentre outros benefícios, os chamados guias de boas práticas padronizam os termos utilizados nas áreas, o que facilita o entendimento das partes envolvidas com o processo gerencial. Este mesmo objetivo poderia ser avaliado pela fundação CAPES para implementação como um instrumento padronizador de terminologias, práticas indicadas e até métodos que influenciem positivamente a eficiência, eficácia e efetividade dos programas de pós-graduação e seus projetos agregados.

Mesmo com a disponibilização dos coordenadores acadêmicos e operacionais dos projetos DINTER estudados, tem-se a noção de que nem todos os materiais usados no gerenciamento dos projetos, à época em que foram executados, estariam guardados ou arquivados para consulta. Esse entendimento restringiu a exploração do fenômeno aos fatos evidenciados, porém, foi mitigado pela exploração dos documentos e dos registros oficiais publicados na *Plataforma Sucupira* (CAPES, 2018e).

Evidências extraídas dos dados das plataformas *Sucupira* (CAPES, 2018e) e *Lattes* (CNPq, 2018) demonstraram que as IES têm tratados suas pesquisas como projetos, porém sem a aplicação de práticas gerenciais, o que expõe uma necessidade de um aprofundamento pela exploração de outros casos que abordem o gerenciamento de projetos como ferramenta de organização e controle das pesquisas. Só no ano de 2017, foram aproximadamente 203 mil projetos de pesquisa cadastrados nas bases da CAPES.

Adotar práticas adaptativas de gerenciamento de projetos na gestão dos DINTER em Administração e, extensivamente, aos demais DINTER/MINTER e Turmas Fora de Sede,

poderá ampliar a realização de benefícios sociais, assim como exposto na sexta edição do PMBoK (PMI[®], 2017a). Neste sentido, estudos futuros podem ser conduzidos numa abordagem quantitativa com o intuito de abranger todas as modalidades de projetos que ofertam cursos de pós-graduação *strictu sensu* em formato temporário com finalidade específica.

O gerenciamento adaptativo dos projetos DINTER em Administração, proposto neste modelo, ampara-se nos dados e nas análises realizadas e considera a percepção do pesquisador sob a ótica do modelo NTCP de Shenhar e Dvir (2007). É uma sugestão gerencial para o contexto dos projetos DINTER em Administração, possivelmente replicável aos demais projetos DINTER e extensível aos projetos MINTER das demais áreas de avaliação da CAPES. Ressalva-se que, ainda que o modelo conceitual proposto tenha sido amplamente explorado pela comparação da realidade com os pressupostos teóricos, não necessariamente, ter-se-á um modelo único replicável a todos os projetos DINTER ou MINTER. Segundo Eisenhardt (1989), para que se possa extrapolar a interpretação de um fenômeno a um nível teórico, o constructo precisa ser explorado e explicado em, ao menos, dez casos, ou até o nível de exaustão de dados que demonstrem não alterar os resultados na medida em que se adiciona um novo caso.

Com os resultados obtidos com as medições das três variáveis qualitativas no contexto dos dois casos estudados, evidenciou-se que a adoção de práticas adaptativas de gerenciamento de projetos aplicadas a DINTER em Administração, contribuem com a eficiência gerencial e o alcance dos objetivos. A conexão entre as variáveis que o modelo conceitual proporciona demonstra que a pesquisa atingiu os objetivos almejados, principalmente no que tange à estruturação destas variáveis e suas relações. Ampliar os testes com o modelo para o limite máximo dos projetos DINTER em todas as áreas de avaliação poderá permitir a ratificação ou contribuir com a retificação de alguma característica desta estrutura.

Embora os resultados representem o universo amostral dos projetos DINTER da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo que estavam com o *status* finalizado, a quantidade de casos estudados foi limitada pelo tempo disponível para a pesquisa, o que não exaure a possibilidade de ampliação para abranger o universo de todos os mestrados e doutorados disponibilizados no SNPG via parcerias estratégicas interinstitucionais, tanto os nacionais quanto os internacionais.

REFERÊNCIAS

- Andrade, E. F. S., Oliveira, J., Maccari, E. A., & Hollnagel, H. (2018). Inovação em um contexto isomórfico nos programas de pós-graduação *strictu sensu* em administração. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(2), p. 100-127.
- Alvich, D., Manning, J., McCormick, K., & Campbell, R. (2012). Hybrid Doctoral Program: Innovative Practices and Partnerships. *International Journal on E-Learning*, 11(3), p. 223-232.
- Backlund, F. (2017). A project perspective on doctoral studies – a student point of view. *International Journal of Educational Management*, 31(7), p. 908-921.
- Beckert, J. (2010). Institutional isomorphism revisited: convergence and divergence in institutional change. *Sociological Theory*, 28(2), p. 150-166.
- Berger, B. L. (2004). A dramaturgical look at interviewing. In: B. L. Berger, *Qualitative research methods for the social sciences*, 5th ed. (p. 75-122). Boston, USA: Pearson.
- Besner, C., Hobbs, B. (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal*, 37(3), p. 37-48.
- Boyer, P. G., Holtman, L., Murphy, C. H., & Thaver, B. (2014). A partnership across the ocean between the university of the western cape and the university of missouri-st. louis: Facilitating a global research programme for doctoral students. *Learning and Teaching. The International Journal of Higher Education in the Social Sciences*, 7(2), 58-71.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31, p. 889-902.
- Decreto nº 50.737, de 07 de junho de 1961. (1961). Organiza a Companhia Nacional de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior prevista pelo Decreto nº 29.741, de 11 de julho de 1951. Recuperado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-50737-7-junho-1961-390256-publicacaooriginal-1-pe.html>.
- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos [CGEE] (2016). Mestres e doutores 2015: Estudos da demografia da base técnico-científica brasileira. Brasília, DF: CGEE, p. 352. Recuperado de https://www.cgee.org.br/documents/10182/734063/Mestres_Doutores_2015_Vs3.pdf.
- Cabrera, C. F., Ricardo, S. C., & Cucato, J. S. T. (2016). O uso de alianças estratégicas para a inovação: A experiência da fusão de duas empresas de consultoria. In: *V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. São Paulo, SP, Brasil.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013a). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), p. 513-518.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013b). *IRAMUTEQ: Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ*. Recuperado de: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>.

- Campanario, M. A., Maccari, E. A., Silva, M. M. da, & Santana, S. G. de (2009). Desenvolvimento de um curso de mestrado profissional sob a perspectiva da gestão de Projetos. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 11(33), p. 423-442.
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini, R. Jr. (2015). *Fundamentos da gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Colares, A. A., Ferreira, M. A. V., & Colares, M. L. I. S. (2017). Ensino superior na Amazônia: cooperação interinstitucional e a formação de uma escola de pensamento. *Revista Práxis Educacional*, 13(25), p. 273-290.
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico [CNPq] (2018). Plataforma Lattes. Recuperado de <http://lattes.cnpq.br/>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2005). Portaria CAPES-DAV nº 067, de 14 de setembro de 2005. Regulamenta a avaliação de propostas de Projeto DINTER e de Projeto MINTER. Recuperado de http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/DinterMinter_Portaria_067.pdf.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2010a). Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG 2011-2020, Vol. I. Brasília, DF: CAPES. Recuperado de <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/Livros-PNPG-Volume-I-Mont.pdf>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2010b). Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG 2011-2020, Vol. II. Brasília, DF: CAPES. Recuperado de http://www.capes.gov.br/images/stories/download/PNPG_Miolo_V2.pdf.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2010c). Portaria nº 109, de 20 de maio de 2010. Dispõe sobre avaliação de novas propostas Minter e Dinter. Recuperado de https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Portaria109_20maio10_SuspensaoMinterDinter.pdf.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2010d). Ação Induzida – Convite Mestrado/Doutorado Interinstitucional – Fundações de Amparo à Pesquisa. Recuperado de <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/ConviteMinterDinter.pdf>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2015). Tutorial de submissão dos projetos MINTER e DINTER 2014. Recuperado de <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/editais/1952014-TUT-mint-dint2014.pdf>
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2017). Relatório Final 2016: Sumário Executivo. Brasília, DF: CAPES. Recuperado de <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/relatorios/231117-Relatorio-PNPG-Final-2016-CS.pdf>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2018a). História e missão. Recuperado de <http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>.

- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2018b). Diretoria de Avaliação – Projetos Minter e/ou Dinter e Fora de Sede. Recuperado de <http://www.capes.gov.br/avaliacao/projeto-minter-e-ou-dinter>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2018c). Diretoria de Avaliação – Resultados da avaliação de projetos Minter e Dinter. Recuperado de <http://www.capes.gov.br/avaliacao/projeto-minter-e-ou-dinter/resultados-de-projetos>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2018d). Ofício circular nº 5/2018-DAV/CAPES, documento orientador – Minter/Dinter e Turma fora de sede, de 14 de mar. 2018. Recuperado de <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/23032018-Oficio-Circular-n-5.pdf>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2018e). Plataforma Sucupira. Recuperado de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.xhtml>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2018f). Dados do SNPG – Cadernos de Indicadores. Recuperado de <http://www.capes.gov.br/avaliacao/dados-do-snpg>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2018g). Avaliação Trienal 2010. Recuperado de http://trienal.capes.gov.br/?page_id=100.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2018h). Avaliação Trienal 2013. Recuperado de <http://avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2018i). Avaliação Quadrienal 2017. Recuperado de <http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/>.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES] (2018j). GEOCAPES. Recuperado de <http://geocapes.capes.gov.br/geocapes2/>.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 4ª ed. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications, Inc.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In: Zucker, L. G. (Ed.) *Institutional patterns and organizations: culture and environment*. Cambridge, MA: Ballinger. p. 3-22.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. In: Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, USA: University of Chicago Press, p. 1–38.
- Diogo, S., Carvalho, T., Amaral, A. (2015). In: Huisman, G., Boer, H., Dill, D. D, & Souto-Otero, M. (eds.), *The palgrave international handbook of higher education policy and governance*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, p. 114-131.

- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532–550.
- Folha de São Paulo (2005). Educação: cursos de pós-graduação serão feitos em parceria. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/335855777?accountid=43603>.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos* (R. C. Costa, Trad.) (Coleção Pesquisa Qualitativa, coord. Uwe Flick). Porto Alegre: Artmed.
- Harris, J. C., & Williams, K. (2001). Joint doctoral programs: Collaboration while co-mingling university missions. *International Journal of Educational Management*, 15(3), 125-130.
- Heldal, I., Söderström, E., Bråthe, L., & Murby, R. (2014). TSM: An instrument that supports industrial doctoral projects. In: *European Conference on Knowledge Management, Kidmore End: Academic Conferences International Limited*, Vol. 1 p. 428-437.
- Johnson, C. I., Vergason, G. A., Fallis, C. L., & Toth, F. D. (1986). Cooperative doctoral programs: Georgia's solution for conserving scarce resources. *Journal of Teacher Education*, 37(3), 55.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A system approach to planning, scheduling, and controlling*, 12th ed. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2018). *Project management best practices: Achieving global excellence*, 4th ed. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Klötzle, M. C. (2002). Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 85-104.
- Klötzle, M. C. (2003). O impacto da formação de alianças estratégicas no valor de mercado e no desempenho econômico-financeiro as empresas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(4), 33-46.
- Koskela, L. J., & Howell, G. (2002a). The theory of project management: Explanation to novel methods. In: *Proceedings IGLC-10*. Gramado, RS, Brasil.
- Koskela, L. J., & Howell, G. (2002b). The underlying theory of project management is obsolete. In: *Proceedings of the PMI Research Conference*. Manchester City, MA, Reino Unido.
- Koskela, L. J., & Ballard, G. (2006). Should project management be based on theories of economics or production?. *Building Research & Information*, 34(2), 154-163.
- Laursen, M., & Svejvig (2015). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), p. 736-747.
- Leca, R., Battilana, J., & Boxenbaum, E. (2009). Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*.

- Leskosek, V., & Matthies, A. (2017). Internationalisation of social work doctoral studies: Experiences and perspectives in the changing context of European higher education. *European Journal of Social Work*, 20(4), 596-607.
- Lima, V. Z., Tomiello, T., Ganzer, P. P., & Olea, P. M. (2015). Perfil dos artigos sobre alianças estratégicas publicados na base de dados Scielo entre 2000 e 2014. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 2(3), 94-110.
- Lucena Jr., V. F., Neto, J. P. Q., & Lucena, J. M. V. M. (2016). An experience report of inter-institutional engineering degree programs in the Amazon region. In: *Proceedings of Frontiers in Education (FIE). The crossroads of Engineering and Business*. Erie, PA, USA.
- Luna, G. (2010). Succession planning: A doctoral program partnership for emerging community college leaders. *Community College Journal of Research and Practice*, 34(12), 977-990.
- Maccari, E. A., Rodrigues, L. C., Alesio, E. M., & Quoniam, L. M. (2008). Sistema de avaliação da pós-graduação da CAPES: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. *Revista Brasileira de Pós-graduação (RBPG)*, 5(9), p. 171-205.
- Maccari, E. A., Almeida, M. I. R., Nishimura, A. T., & Rodrigues, L. C. (2009). A gestão dos programas de pós-graduação em administração com base no sistema de avaliação da CAPES. *Revista de Gestão USP*, 16(4), p. 1-16.
- Maccari, E. A., Almeida, M. I. R., Riccio, E. L., & Alejandro, T. B. (2014). Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). *Revista de Administração*, 49(2), p. 369-383.
- Maccari, E. A., Martins, S. B., & Almeida, M. I. R. (2015). Comparativo entre os sistemas de avaliação da Association to Advance Collegiate Schools of Business (Estados Unidos) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil) e o seu uso pelos coordenadores de programas. *Revista Brasileira de Pós-graduação (RBPG)*, 12(27), p. 39-66.
- Maccari, E. A., Martins, S. B., & Martins, C. B. (2015). Multi-criteria project prioritization in a professional master's program. *Journal of Information Systems and Technology Management - JISTEM*, 12(2), p. 393-414.
- Margulus, L. S., Price, W. J., & Tracy, J. C. (2003). An inter-institutional partnership for a doctoral program in an era of financial constraint. In: *Annual Summer Conference of the National Council of Professors of Educational Administration*. Sedona, AZ, USA.
- Marinho, A., & Façanha L. O. (2001). *Programas sociais: efetividade, eficiências e eficácia como dimensões operacionais da avaliação* (texto para discussão). Rio de Janeiro: IPEA, p. 27.
- Mazzon, J. A. (2018). Using the methodological association matrix in marketing studies. *Brazilian Journal of Marketing – BJMkt*, 17(5), p. 747-758.

- Melo, C. (2017). *2 Preparando banco de dados textuais do Iramuteq* [vídeo]. Recuperado em 21, agosto, 2017 de https://www.youtube.com/watch?v=ygKct1ps_2Y.
- Mezzaroba, O., & Maccari, E. A. (2017). A pós-graduação strictu sensu em direito: um olhar a partir das fichas de avaliações das trienais de 2010 e 2013 sobre o quesito da produção intelectual. *Revista de Direito Brasileira*, 17(7), p. 328-357.
- Mintzberg, H., Rose, J. (2003). Strategic management upside down: Tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(4), p. 270-290.
- Moraes, R. O., Laurindo, F. J. B. (2013). Performance evaluation of IT projects: The Shenhar and Dvir model. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, Special Issue ALTEC, p. 15-24.
- Morais, F. A., & Zilber, M. A. (2014). Aliança estratégica entre instituições de ensino superior: gerando mestrados e doutorados interinstitucionais. *Revista Brasileira de Administração Científica* 6(1), p.164-185.
- Morris, P. W. G. (2002). Science, objective knowledge and the theory of project management. *In: Proceedings of ICE*, London City, LO, UK.
- Neis, D. F., Pereira, M. F., & Maccari, E. A. (2017). Strategic planning process and organizational structure: Impacts, confluence and similarities. *Brazilian Business Review*, 14(5), p. 479-492.
- Nguyen, T. S., Mahamed, S. (2018). Stakeholder management in complex projects. *In: The 7th World Construction Symposium 2018: Built Asset Sustainability: Rethinking Design, Construction and Operations*, Colombo, Sri Lanka, p. 497-506.
- Pereira, F. A. M. (2012). A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. *Organizações em Contexto*, 8(16), 275-295.
- Piotto, H. B., Carvalho, R. B. de, Lima, L. G. A. de, & Amaral, L. (2016). A perspectiva analítica do coordenador de projeto DINTER/NF como uma avaliação de política pública. *In: II Congresso Nacional de Formação de Professores [CNFP] e XIII Congresso Estadual Paulista sobre Formação de Educadores [CEPFE]*, vol. 3, n. 3, p. 1198-1208.
- Piotto, H. B. (2016). *O doutorado interinstitucional – ação Novas Fronteiras (DINTER/NF) como política pública para formação de pessoal de nível superior*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, RS, Brasil. Recuperado de <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/150163>.
- Project Management Institute [PMI] (2016). *Governance of portfolios, programs and projects: A practice guide*. Newtown Square, USA: Author, p. 131.
- Project Management Institute [PMI] (2017a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge [PMBOK® Guide]*, 6th ed. Newtown Square, USA: Author, p. 762.
- Project Management Institute [PMI] (2017b). *The Standard for Portfolio Management*, 4th ed. Newtown Square, USA: Author, p. 140.

- Project Management Institute [PMI] (2017c). *The Standard for Program Management*, 4th ed. Newtown Square, USA: Author, p. 192.
- Ratinaud, P. (2009). *IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* [Computer software]. Recuperado de <http://www.iramuteq.org>
- Ryan, M. V. (2011). U.S. community college professional staff seek south african doctoral degrees: An analysis of an international doctoral program partnership. *University of Washington: Dissertations & Theses*. Available from ERIC. (1140129364; ED534432).
- Scafuto, I. C., Backes, D. A. P., & Maccari, E. A. (2017). Grupos estratégicos isomórficos: um estudo com os cursos Master of Business Administration – MBA do ranking da América Economía. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), p. 136-149.
- Scheepers, C. B., Whelpton, P. (2018). Stakeholders' different perspectives of critical success and risk factors in a case of large-scale system implementation across Africa. *South African Journal of Business Management*, 49(1), a195, p. 1-13.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*, 4th ed. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications, Inc., p. 345.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Boston, USA: Harvard Business School Press, p. 276.
- Shenhar, A. J., Milosevic, D., Dvir, D., & Thamhain, H. (2007). *Linking project management to business strategy*. Newtown Square, USA: Project Management Institute, Inc., p. 256.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18(1), 1-25.
- Teixeira, G. C. S., & Maccari, E. A. (2014). Proposition of an alumni portal based on benchmarking and innovative process. *Journal of Information Systems and Technology Management – JISTEM*, 11(3), p. 591-610.
- Teixeira, G. C. S., Maccari, E. A., & Martins, C. B. (2016). Influence of regulation of CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nivel Superior) in strategic management of educational projects. *Revista Gestão & Tecnologia*, 16(2), 238-259.
- Teixeira G. C. S., & Maccari, E. A. (2018). The institutional role of business school accreditation agencies: A systematic literature review. *Revista de Gestão – REGE*, 25(3), p. 274-290.
- The Association to Advance Collegiate Schools of Business [AACSB] (2018a). *Business School Data Guide 2018 edition*. Tampa, USA: DataDirect. Recuperado de: <https://www.aacsb.edu/-/media/aacsb/publications/data-trends-booklet/aacsb%20data%20guide%202018-a4-final.ashx?la=en>.
- The Association to Advance Collegiate Schools of Business [AACSB] (2018b). *Accreditation journey*. Recuperado de: <https://www.aacsb.edu/accreditation/resources/journey>.

The Association to Advance Collegiate Schools of Business [AACSB] (2018c). *Accreditation process overview*. Recuperado de: <https://www.aacsb.edu/accreditation/resources/journey/process-overview>.

Torres, M. C. (2014). Cooperação e parceria nacional no brasil: quase 10 anos de sucesso do doutorado interinstitucional. *Revista de Letras*, 33(2), p. 75-81.

Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods*, 5th ed. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications, inc.

Zucker, L. G. (1987a). Institutional theories of organization. *Annual Reviews Sociology*, 13, p. 443-446.

Zucker, L. G. (1987b). Normal change or risk business: institutional effects on the 'hazard' of change in hospital organizations. *Journal of Management Studies*, 24(6), 671-700.

APÊNDICE A – ESTRUTURAÇÃO DO CONCEITO PROJETO DE DINTER

Delineamento do Termo de Busca

Objetivando resultados acurados para responder à questão de pesquisa e de se delinear o escopo estudado, a etapa de definição dos termos de busca foi realizada em três níveis, conforme ilustrado na Figura X.

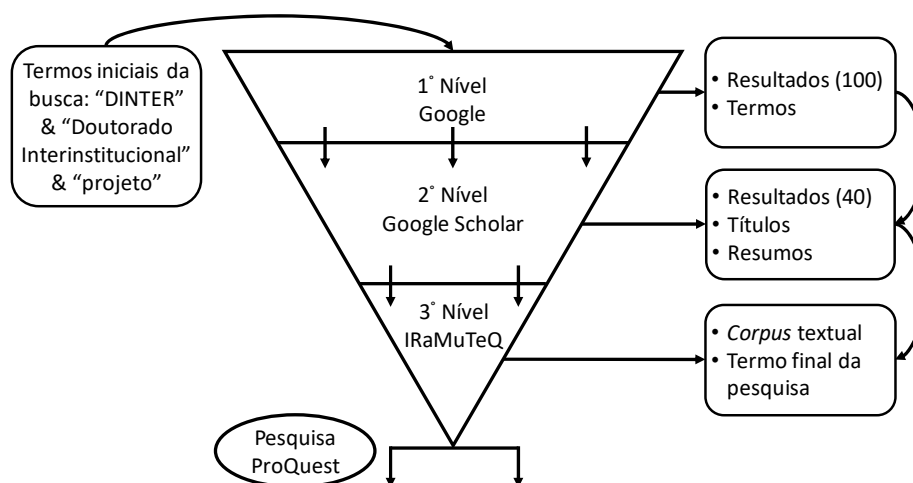


Figura X. Protocolo do termo de busca

Como ponto de partida no 1º Nível, realizou-se uma pesquisa aberta no site de buscas Google com os termos iniciais “DINTER”, “doutorado interinstitucional” e “projeto”, todos entre aspas, a qual retornou 11.100 resultados em 18 nov. 2017. Destes, foram lidos aproximadamente 30 textos de páginas de sites e de documentos em formato *.pdf e *.doc dos 100 resultados mais relevantes classificados no *Google*.

Concluídas as leituras, no 2º Nível de afinamento, foram utilizados para busca no *Google Scholar* o termo [("doutorado interinstitucional") AND (parceria OR cooper*) AND (gestão) AND ("ensino superior")], resultante do entendimento inicial sobre o tema em português. Desta busca retornaram 325 resultados, dentre os quais os 20 resultados mais relevantes (artigos publicados em periódicos e anais de congresso, dissertações e teses) foram selecionados pela leitura do título.

Valendo-se de palavras-chave no idioma inglês que pudessem refletir o mesmo entendimento, procedeu-se a uma segunda busca no *Google Scholar* por intermédio do termo [("doctoral program*") AND (interinstitucional OR "inter-institutional" OR partner* OR cooper* OR joint) AND (manage* OR project) AND ("higher education")]. Desta busca retornaram aproximadamente 19.700 resultados, dentre os quais os 20 resultados mais relevantes (artigos publicados em periódicos e anais de congresso, dissertações e teses) foram

selecionados pela leitura do título. Os demais tipos de documentos foram desconsiderados nas duas buscas.

Com 40 títulos selecionados (20 em português e 20 em inglês) e, já no 3º Nível de afunilamento, formou-se o *corpus textual* com os resumos de todos os documentos selecionados e se procedeu à análise de conteúdo com o uso do software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* [IRaMuTeQ] (Ratinaud, 2009), conforme orientações transcritas por Camargo e Justo (2013). Como resultado da análise, foram fontes de observação a ferramenta “análise de similitude” e “nuvem de palavras”, as quais direcionaram o pesquisador à construção do termo adequado para busca de artigos na pesquisa.

Pesquisa de Casos Similares

De posse do delineamento inicial das palavras-chave de busca, procedeu-se à pesquisa de artigos científicos e de artigos de congresso de casos de estudo sobre a aplicação do gerenciamento de projetos em parcerias interinstitucionais na base ProQuest, além de terem sido conduzidas algumas pesquisas complementares na rede social Research Gate para os casos em que não se obteve acesso ao artigo.

Conhecidos os termos e identificados os aspectos necessários para se realizar a pesquisa de casos similares que se valeram do gerenciamento de projetos para estudar o fenômeno das parcerias, cooperações e alianças, deu-se continuidade ao protocolo específico de busca, conforme ilustrado na Figura Y.

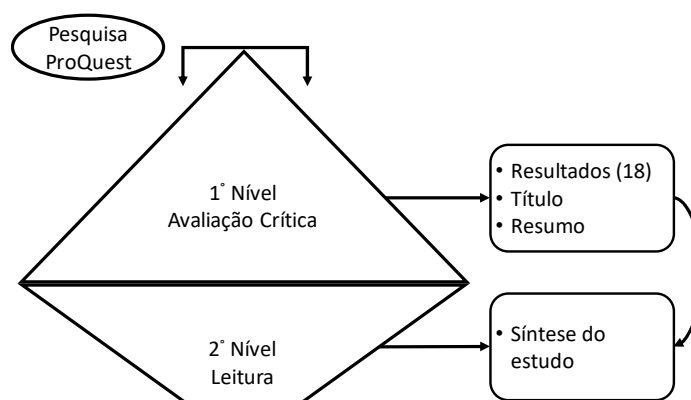


Figura Y. Protocolo da revisão bibliográfica de casos similares

A pesquisa foi conduzida em dezembro de 2018 na base de artigos ProQuest com a utilização do termo [TI(doctoral program*) AND (higher education) AND (interinstitutional OR inter-institutional OR cooper* OR partner* OR joint)] e retornou 197 resultados. Com a

aplicação do filtro “Conference Papers & Proceedings”, “Dissertations & Theses” e “Scholarly Journals” no campo tipo de documento, pôde-se pré-selecionar 83 documentos considerados relevantes para a pesquisa. Destes, após a leitura dos títulos e resumos, 29 documentos foram considerados como resultados possivelmente válidos para o 1º Nível da pesquisa.

Por fim, o 2º Nível da pesquisa permitiu ao autor avançar no tema estudado com a leitura completa destes 29 documentos. Das leituras realizadas, foram descartados 21 dos documentos científicos selecionados na fase anterior, devido ao fato de não atenderem minimamente aos critérios de caracterização de “projeto” das unidades de análise estudadas, conforme pré-estabelecido na teoria.

Após a conclusão de todas as etapas do protocolo, foram selecionados oito documentos (seis artigos, um artigo de congresso e uma tese), todos selecionados pelas características de projeto implícitas na unidade de análise, desde que oriundas de parcerias interinstitucionais, e pela adoção do método de pesquisa estudo de caso. A Tabela X resume os achados.

Tabela X. Casos oriundos de parcerias internacionais similares aos DINTER e os elementos de GP

Artigos	Elementos de Gerenciamento de Projetos ¹								
	a	b	c	d	e	f	g	h	i
Johnson, Vergason, Fallis, & Toth (1986)	●	●				●	●	●	●
Harris, & Williams (2001)	●		●	●				●	●
Margulus, Price, & Tracy (2003)	●						●	●	●
Luna (2010)	●	●	●		●			●	
Ryan (2011)	●	●	●	●				●	●
Alvich, Manning, McCormick, & Campbell (2012)	●	●				●		●	
Boyer, Holtman, Murphy, & Thaver (2014)	●				●			●	●
Leskosek, & Matthies (2016)	●	●		●				●	●

Nota: 1 Gerenciamento de Projetos. a Objetivo do projeto. b Plano do projeto. c Planejamento. d Abordagem gerencial. e Trabalho do projeto. f Efeito ambiental. g Controle. h Distinção. i Estilo de gestão.

Devido aos conhecimentos adquiridos no decorrer do estudo do tema e em busca da atualização da pesquisa, complementou-se os resultados anteriormente obtidos com outras pesquisas bibliográficas na base ProQuest, as quais se valeram da alternância da palavra “*inter-institutional*” com as palavras-chave: *Consort** (*Consortium and Consortia*), *Collabor** (*Collaboration*), *Partnership* e *Joint*. Numa terceira rodada, aplicou-se o direcionador booleano (*inter-institutional AND partner* OR joint OR consort* OR collabor**) na base de

artigos ISI – Web of Science (Web of Knowledge), obtendo-se um retorno de 92 artigos científicos e de congressos das duas bases.

Após leitura dos resumos, foram validados apenas os artigos que de fato tinham conexão com o tema estudado, restando uma gama de 47 artigos na base ISI e 24 artigos na base ProQuest, excluídas as repetições. Os artigos obtidos da base ProQuest, com o uso das palavras-chave e direcionadores *booleanos* só puderam ser identificados com a abertura da pesquisa para a aplicação em todas as áreas de conhecimento. Essas referências são fundamentais na construção do modelo teórico do presente estudo.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (COORDENAÇÃO PROMOTORA)

I. Entrevistador

ANDRÉ LUIZ BARROS NERY, acadêmico MPA-GP (UNINOVE).

II. Instituição de Ensino Superior – IES promotora do DINTER

Nome Completo e SIGLA.

III. Coordenador acadêmico entrevistado

Nome Completo, última Titulação, cargo atual.

IV. Itens a serem tratados na entrevista

- a) Gestão da pós-graduação
- b) Planejamento e programação do DINTER
- c) Práticas adotadas no gerenciamento das atividades do DINTER
- d) Práticas de gerenciamento de projetos
- e) Resultados do DINTER (objetivos propostos)

V. Seções da entrevista

- a) Aplicação das questões “desperdiçadas” da entrevista – 5 min
- b) Apresentação do entrevistador e da pesquisa – 3 min
- c) Proposição de acordo sobre as regras da entrevista – 2 min
- d) Aplicação das questões essenciais da entrevista – 20 min
- e) Aplicação da questão extra da entrevista (caso necessário) – 5 min
- f) Desfecho – 5 min

VI. Aplicação das questões “desperdiçadas” da entrevista

Realizar perguntas que ampliem a interação e harmonizem o clima da entrevista, tais como “antes da academia, o senhor chegou a se dedicar exclusivamente ao meio empresarial?” ou “atualmente, quais os temas de pesquisa que mais lhe chamam a atenção?”.

Enaltecer o entrevistado com comentários do tipo “tive acesso ao seu Lattes e percebi o quão valioso ele é. O senhor realmente se destaca em sua área de estudos”.

VII. Apresentação do entrevistador e da pesquisa

Sou André Nery, estudante do mestrado em Gestão de Projetos da UNINOVE e estou realizando pesquisa sobre os temas “práticas de gerenciamento de projetos” e “doutorados interinstitucionais – DINTER”. Reforço que sua participação é voluntária, mas valiosíssima para esta pesquisa, e que os resultados serão compartilhados com o senhor(a) posteriormente.

VIII. Proposição de acordo sobre as regras da entrevista

Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, sendo que o senhor(a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista a qualquer instante. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e informações como nomes, empresas, órgãos e instituições citadas serão transcritas de forma codificada e não serão publicadas em nenhum veículo de comunicação. Outras informações que o senhor(a) julgar sigilosas, assim o serão tratadas e serão inseridas de forma codificada no texto da transcrição.

IX. Aplicação das questões essenciais da entrevista

1.1. Conceito: Projeto.

1.2. Objetivo: Identificar se o entrevistado compreende o conceito de projeto.

1.3. Questão: Os DINTER sempre entregam o mesmo resultado à sociedade brasileira?

2.1. Conceito: Planejamento.

2.2. Objetivo: Identificar um possível registro formal ou informal do plano de projeto.

2.3. Questão: Diante das restrições de recursos e da limitação temporal, em algum momento no começo do DINTER foi usado modelo para debate ou construção das ações e táticas de execução com os docentes do quadro? Caso positivo, houve registro?

3.1. Conceito: Execução.

3.2. Objetivo: Identificar se as comunicações eram gerenciadas para o engajamento das partes envolvidas com o projeto.

3.3. Questão: no decorrer dos anos, ocorreu alguma ação periódica de comunicação formal ou informal que estimulasse os discentes a continuar com a jornada acadêmica e direcionasse as atividades dos docentes? (caso positivo) Quais meios eram utilizados para comunicação?

4.1. Conceito: Monitoramento e Controle.

4.2. Objetivo: Identificar se eram aplicadas práticas de programação e controle do tempo.

4.3. Questão: foi usado algum instrumento gerencial que lhe permitisse uma visão completa de todas as disciplinas e atividades complementares no decorrer dos quatro anos do DINTER?

5.1. Conceito: Monitoramento e Controle.

5.2. Objetivo: Identificar se eram aplicadas práticas de acompanhamento da realização do trabalho.

5.3. Questão: Como era realizado o acompanhamento do andamento das disciplinas? E com as atividades extracurriculares? Eram as mesmas práticas para acompanhar o andamento das teses? Houve registro?

6.1. Conceito: Encerramento

6.2. Objetivo: Identificar se houve a preocupação com a averiguação dos resultados obtidos.

6.3. Questão: Com o término do DINTER, os egressos passaram a se envolver com a IES por intermédio de atividades de pesquisa? A IES receptora conseguiu avançar com outras ações?

X. Aplicação da questão extra da entrevista (caso necessário)

1.1. Conceito: Integração.

1.2. Objetivo: Validar se o entrevistado esteve comprometido com o gerenciamento ou delegou.

1.3. Questão: Como eram controladas as mudanças de programação e de atividades?

XI. Desfecho

Ciente do valioso tempo do(a) senhor(a), agradeço a tê-lo disponibilizado para a consecução desta pesquisa.

XII. Anotações após a realização da entrevista

Deve-se registrar as percepções do pesquisador sobre as atitudes emocionais e de reflexo às perguntas demonstradas pelo entrevistado, exatamente no momento em que ocorrerem, registrando-se no diário de anotações o tipo de reação e hora exata de forma que se permita associá-las aos textos transcritos.

Após a entrevista, requisitar os seguintes documentos:

- Parecer emitido pela comissão de área (instrumento de formalização da recomendação) e as Fichas e os Relatórios com análises de mérito sobre o DINTER;
- Documentos e arquivos utilizados no gerenciamento do projeto, tais como cronogramas, planos, arquivos de registros e comunicados emitidos às partes interessadas.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA (COORDENAÇÃO RECEPTORA)

I. Entrevistador

ANDRÉ LUIZ BARROS NERY, acadêmico MPA-GP (UNINOVE).

II. Instituição de Ensino Superior – IES receptora do DINTER

Nome Completo e SIGLA.

III. Coordenador operacional entrevistado

Nome Completo, última Titulação, cargo atual.

IV. Itens a serem tratados na entrevista

- f) Gestão da pós-graduação
- g) Planejamento e programação do DINTER
- h) Práticas adotadas no gerenciamento das atividades do DINTER
- i) Práticas de gerenciamento de projetos
- j) Resultados do DINTER (objetivos propostos)

V. Seções da entrevista

- g) Aplicação das questões “desperdiçadas” da entrevista – 5 min
- h) Apresentação do entrevistador e da pesquisa – 3 min
- i) Proposição de acordo sobre as regras da entrevista – 2 min
- j) Aplicação das questões essenciais da entrevista – 20 min
- k) Aplicação da questão extra da entrevista (caso necessário) – 5 min
- l) Desfecho – 5 min

VI. Aplicação das questões “desperdiçadas” da entrevista

Realizar perguntas que ampliem a interação e harmonizem o clima da entrevista, tais como “antes da academia, o senhor chegou a se dedicar exclusivamente ao meio empresarial?” ou “atualmente, quais os temas de pesquisa que mais lhe chamam a atenção?”.

Enaltecer o entrevistado com comentários do tipo “tive acesso ao seu Lattes e percebi o quão valioso ele é. O senhor realmente se destaca em sua área de estudos”.

VII. Apresentação do entrevistador e da pesquisa

Sou André Nery, estudante do mestrado em Gestão de Projetos da UNINOVE e estou realizando pesquisa sobre os temas “práticas de gerenciamento de projetos” e “doutorados interinstitucionais – DINTER”. Reforço que sua participação é voluntária, mas valiosíssima para esta pesquisa, e que os resultados serão compartilhados com o senhor(a) posteriormente.

VIII. Proposição de acordo sobre as regras da entrevista

Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, sendo que o senhor(a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista a qualquer instante. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e informações como nomes, empresas, órgãos e instituições citadas serão transcritas de forma codificada e não serão publicadas em nenhum veículo de comunicação. Outras informações que o senhor(a) julgar sigilosas, assim o serão tratadas e serão inseridas de forma codificada no texto da transcrição.

IX. Aplicação das questões essenciais da entrevista

1.1. Conceito: Projeto.

1.2. Objetivo: Identificar se o entrevistado compreende o conceito de projeto.

1.3. Questão: Os DINTER sempre entregam o mesmo resultado à sociedade brasileira?

2.1. Conceito: Planejamento.

2.2. Objetivo: Identificar um possível registro formal ou informal do plano de projeto.

2.3. Questão: Houve alguma apresentação, comunicação ou esclarecimento da coordenação acadêmica que abordasse os pressupostos básicos e as premissas, no início do DINTER? (caso positivo) Para os envolvidos, ficaram claros? (caso negativo) Como se deu o processo de divulgação e esclarecimento das etapas do DINTER para os envolvidos?

3.1. Conceito: Execução.

3.2. Objetivo: Identificar se havia iteração entre a realização das atividades e a reprogramação delas no processo de replanejamento do projeto.

3.3. Questão: A coordenação acadêmica dava conhecimento às mudanças programadas? (caso positivo) Esse processo era iterativo? (caso negativo) A coordenação operacional do DINTER solicitava envolvimento com a programação das ações e atividades?

4.1. Conceito: Monitoramento e Controle.

4.2. Objetivo: Identificar se eram aplicadas práticas de controle dos custos do projeto.

4.3. Questão: Foi usado algum instrumento gerencial que lhe permitisse uma visão completa e integrada de todos os custos no decorrer dos quatro anos do DINTER?

5.1. Conceito: Monitoramento e Controle.

5.2. Objetivo: Identificar se eram aplicadas práticas de acompanhamento da realização do trabalho.

5.3. Questão: Como ocorria o processo de comunicação com a coordenação acadêmica nos casos em que ocorresse um desvio na consecução das disciplinas e das atividades complementares programadas para o DINTER?

6.1. Conceito: Encerramento

6.2. Objetivo: Identificar se houve a preocupação com a averiguação dos resultados obtidos.

6.3. Questão: Com o término do DINTER, os egressos tiveram o devido reconhecimento na IES? (caso positivo) Esse reconhecimento os estimulou a continuar no ensino superior? (caso negativo) O que foi feito para estimulá-los a se manter no ensino superior?

X. Aplicação da questão extra da entrevista (caso necessário)

1.1. Conceito: Integração.

1.2. Objetivo: Validar se o entrevistado esteve comprometido com o gerenciamento ou delegou.

1.3. Questão: Como era realizada a transmissão de comunicados aos envolvidos (discentes, docentes e administração da IES) sobre mudanças ocorridas na programação do DINTER?

XI. Desfecho

Ciente do valoroso tempo do(a) senhor(a), agradeço a tê-lo disponibilizado para a consecução desta pesquisa.

XII. Anotações após a realização da entrevista

Deve-se registrar as percepções do pesquisador sobre as atitudes emocionais e de reflexo às perguntas demonstradas pelo entrevistado, exatamente no momento em que ocorrerem, registrando-se no diário de anotações o tipo de reação e hora exata de forma que se permita associá-las aos textos transcritos.

Após a entrevista, requisitar os seguintes documentos:

- Documentos e arquivos utilizados no gerenciamento do projeto, tais como cronogramas, planos, arquivos de registros e comunicados emitidos às partes interessadas.

ANEXO I – CATEGORIZAÇÃO E ÍNDICE DE FERRAMENTAS E TÉCNICAS

Ferramenta e técnica	Área de conhecimento ^A									
	Integração	Escopo	Cronograma	Custo	Qualidade	Recursos	Comunicação	Risco	Aquisições	Parte interessada
Ferramentas e técnicas de coleta de dados										
Benchmarking		5.2			8.1					13.2
Brainstorming	4.1 , 4.2	5.2			8.1			11.2		13.1
Folhas de verificação					8.3					
Listas de verificação	4.2				8.2, 8.3			11.2		
Grupos de discussão	4.1, 4.2	5.2								
Entrevistas	4.1, 4.2	5.2			8.1			11.2, 11.3, 11.4, 11.5		
Pesquisa de mercado									12.1	
Questionários e pesquisas		5.2								13.1
Amostragem estatística					8.3					

Ferramenta e técnica	Área de conhecimento ^A									
	Integração	Escopo	Cronograma	Custo	Qualidade	Recursos	Comunicação	Risco	Aquisições	Parte interessada
Ferramentas e técnicas de análise de dados										
Análise de alternativas	4.5, 4.6	5.1, 5.4	6.1, 6.4	7.1, 7.2	8.2	9.2, 9.6		11.5		13.4
Avaliação de outros parâmetros de riscos								11.3		
Análise de premissas e restrições								11.2		
Custo da qualidade				7.2	8.1					
Análise de custo-benefício	4.5, 4.6				8.1	9.6		11.5		
Análise da árvore de decisão								11.4		
Análise de documento	4.7	5.2			8.2			11.2		13.1
Análise do valor agregado	4.5		6.6	7.4					12.3	
Diagramas de Influência								11.4		
Gráfico de evolução regressiva de iteração			6.6							
Análise de fazer ou comprar									12.1	
Análises de desempenho			6.6		8.3	9.6			12.3	
Análise de processos					8.2					
Avaliação de propostas									12.2	

Ferramenta e técnica	Área de conhecimento ^A									
	Integração	Escopo	Cronograma	Custo	Qualidade	Resources	Comunicação	Risco	Aquisições	Parte interessada
Data Analysis Tools and Techniques (cont.)										
Análise de regressão		4.7								
Análise de reservas			6.4	7.2, 7.3, 7.4				11.6		
Avaliação de qualidade dos dados sobre riscos								11.3		
Probabilidade de riscos e avaliação do Impacto								11.3		
Análise de causa-raiz	4.5				8.2, 8.3			11.2		13.2, 13.4
Análise de sensibilidade								11.4		
Simulação			6.5					11.4		
Análise das partes Interessadas								11.1		13.1, 13.4
Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT)								11.2		13.2
Análise do desempenho técnico								11.7		
Análise de tendências	4.5, 4.7	5.6	6.6	7.4		9.6			12.3	
Análise de variação	4.5, 4.7	5.6	6.6	7.4						
Análise de cenário e-se			6.5, 6.6							

Ferramenta e técnica	Área de conhecimento ^A									
	Integração	Escopo	Cronograma	Custo	Qualidade	Recursos	Comunicação	Risco	Aquisições	Parte interessada
Ferramentas e técnicas de representação de dados										
Diagramas de afinidades		5.2			8.2					
Diagramas de causa e efeito					8.2 , 8.3					
Gráficos de controle					8.3					
Fluxogramas					8.1 , 8.2					
Gráficos hierárquicos						9.1				
Histogramas					8.2 , 8.3					
Modelos lógicos de dados					8.1					
Diagramas matriciais					8.1 , 8.2					
Gráficos matriciais						9.1				
Mapeamento mental		5.2			8.1					13.2
Matriz de probabilidade e impacto								11.3		
Diagramas de dispersão					8.2 , 8.3					
Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas							10.1, 10.3			13.2 , 13.4
Mapeamento/ representação das partes interessadas										13.1
Formatos de texto						9.1				
Ferramentas e técnicas de tomada de decisão										
Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos	4.6	5.2, 5.3			8.1 , 8.2	9.3		11.5		13.4
Votação	4.5, 4.6	5.2 , 5.5	6.4	7.2						13.4
Ferramentas e técnicas de comunicação										
Feedback							10.2			13.4
Apresentações							10.2			13.4

Ferramenta e técnica	Área de conhecimento ^A									
	Integração	Escopo	Cronograma	Custo	Qualidade	Recursos	Comunicação	Risco	Aquisições	Parte interessada
Ferramentas e técnicas de habilidades Interpessoais e de equipe										
Escuta ativa	4.4						10.2			13.4
Avaliação de estilos de comunicação							10.1			
Gerenciamento de conflitos	4.1, 4.2					9.4, 9.5	10.2			13.3
Consciência cultural							10.1 , 10.2			13.3, 13.4
Tomada de decisões						9.5				
Inteligência emocional						9.5				
Facilitação	4.1 , 4.2, 4.4	5.2, 5.3						11.2, 11.3, 11.4, 11.5		
Influência						9.4, 9.5 , 9.6		11.6		
Liderança	4.4					9.5				13.4
Gerenciamento de reuniões	4.1, 4.2						10.2			
Motivação						9.4				
Negociação						9.3, 9.4, 9.6			12.2	13.3
Rede de relacionamentos	4.4						10.2			13.4
Técnica de grupo nominal		5.2								
Observação/ conversação		5.2					10.3			13.3
Consciência política	4.4						10.1 , 10.2			13.3, 13.4
Construção de equipes						9.4				

Ferramenta e técnica	Área de conhecimento ^A									
	Integração	Escopo	Cronograma	Custo	Qualidade	Recursos	Comunicação	Risco	Aquisições	Parte interessada
Ferramentas e técnicas não agrupadas										
Publicidade									12.2	
Planejamento de lançamento ágil			6.5							
Estimativa análoga			6.4	7.2		9.2				
Auditorias					8.2			11.7	12.3	
Reuniões com licitantes									12.2	
Estimativa "bottom-up"			6.4	7.2		9.2				
Ferramentas de controle de mudanças	4.6									
Administração de reivindicações									12.3	
Agrupamento						9.4				
Métodos de comunicação							10.1, 10.2			
Modelos de comunicações							10.1			
Análise de requisitos das comunicações							10.1			
Tecnologias de comunicações						9.4	10.1, 10.2			
Diagramas de contexto		5.2								
Estratégias de respostas de contingência								11.5		
Agregação de custos				7.3						
Método do caminho crítico			6.5, 6.6							

Ferramenta e técnica	Área de conhecimento ^A									
	Integração	Escopo	Cronograma	Custo	Qualidade	Recursos	Comunicação	Risco	Aquisições	Parte interessada
Ferramentas e técnicas não agrupadas (cont.)										
Decomposição		5.4	6.3							
Integração e determinação de dependência			6.3							
Design for X					8.2					
Opinião especializada	4.1 , 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7	5.1, 5.2, 5.3, 5.4	6.1, 6.2, 6.4	7.1, 7.2, 7.3, 7.4	8.1	9.1, 9.2	10.1, 10.3	11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6	12.1, 12.2, 12.3	13.1, 13.2, 13.3
Financiamento				7.3						
Reconciliação dos limites de recursos financeiros				7.3						
Regras básicas										13.3
Revisão de informações históricas				7.3						
Avaliações individuais e da equipe						9.4				
Gerenciamento de informações	4.4									
Inspeções		5.5			8.3				12.3	13.3
Gerenciamento do conhecimento	4.4									
Antecipações e esperas			6.3 , 6.5, 6.6							
Reuniões	4.1, 4.2, 4.3, 4.5, 4.6, 4.7	5.1	6.1, 6.2, 6.4	7.1	8.1, 8.3	9.1, 9.2, 9.4	10.1 , 10.2, 10.3	11.1, 11.2, 11.3, 11.6	12.1	13.1, 13.2, 13.3, 13.4

Ferramenta e técnica	Área de conhecimento ^A									
	Integração	Escopo	Cronograma	Custo	Qualidade	Recursos	Comunicação	Risco	Aquisições	Parte interessada
Ferramentas e técnicas não agrupadas (cont.)										
Teoria organizacional						9.1				
Estimativa paramétrica			6.4	7.2		9.2				
Pré-designação						9.3				
Método do diagrama de precedência			6.3							
Resolução de problemas					8.2	9.6				
Análise de produto		5.3								
Sistema de Informações de gerenciamento de projetos	4.3		6.3, 6.5, 6.6	7.2, 7.4		9.2, 9.5, 9.6	10.2, 10.3	11.6		
Relatórios de projeto					8.2					
Listas de alertas								11.2		
Protótipos		5.2								
Métodos para melhoria da qualidade					8.2					
Reconhecimento e recompensas						9.4				
Representações da Incerteza								11.4		
Otimização de recursos			6.5, 6.6							
Categorização dos riscos								11.3		
Planejamento em ondas sucessivas			6.2							

Ferramenta e técnica	Área de conhecimento ^A									
	Integração	Escopo	Cronograma	Custo	Qualidade	Recursos	Comunicação	Risco	Aquisições	Parte interessada
Ferramentas e técnicas não agrupadas (cont.)										
Compressão do cronograma			6.5, 6.6							
Análise de rede do cronograma			6.5							
Análise para seleção de fontes									12.1	
Estratégias para oportunidades								11.5		
Estratégias para risco geral do projeto								11.5		
Estratégias para ameaças								11.5		
Planejamento de teste e inspeção					8.1					
Testes/avaliações de produtos					8.3					
Estimativa de três pontos			6.4	7.2						
Índice de desempenho para término				7.4						
Treinamento						9.4				
Equipes virtuais						9.3, 9.4				

Fonte: PMI® (2017a).

ANEXO II – PROJECT CLASSIFICATION QUESTIONNAIRE

30X Technological Uncertainty	1 A Type Low-tech (No new technology)	<input type="checkbox"/>
	2 B Type Medium-tech (Some new technology)	<input type="checkbox"/>
	3 C Type High-tech (All or mostly new but existing technologies)	<input type="checkbox"/>
	4 D Type Super-high-tech (Project will use nonexistent technologies at project initiation)	<input type="checkbox"/>
40X Complexity (System Scope)	1 Assembly (A subsystem—performing a single function)	<input type="checkbox"/>
	2 System (A collection of subsystems—performing multiple functions)	<input type="checkbox"/>
	3 Array (System of systems—a widely dispersed collection of systems serving a common mission)	<input type="checkbox"/>
50X Pace	1 Regular (Delays not critical)	<input type="checkbox"/>
	2 Fast/competitive (Time to market is a competitive advantage)	<input type="checkbox"/>
	3 Time-critical (Completion time is critical to success, window of opportunity)	<input type="checkbox"/>
	4 Blitz (Crisis project)	<input type="checkbox"/>
60X Business Goal	1 Operational (Extension of existing business)	<input type="checkbox"/>
	2 Strategic (Creating a new business)	<input type="checkbox"/>
70X Customer	1 External (External contract or consumers)	<input type="checkbox"/>
	2 Internal (Internal users or another department)	<input type="checkbox"/>
80X Strategic Goal	1 Extension (Improving, upgrading an existing product)	<input type="checkbox"/>
	2 Strategic (Prime—creating strategic positions in businesses through new products or markets)	<input type="checkbox"/>
	3 Problem solving (Acquire or develop a new technology or a new capability)	<input type="checkbox"/>
	4 Maintenance (Routine maintenance, fixing regular problems)	<input type="checkbox"/>
	5 Utility (Keep the lights on—acquiring and installing new equipment or software, implementing new methods or new processes, reorganization, reengineering)	<input type="checkbox"/>
	6 Research and development (Study—exploring future ideas, no specific product in mind)	<input type="checkbox"/>
Project Start Date	(<i>Month/year</i>)	
Project Duration	(<i>Months</i>)	
Budget	(<i>\$</i>)	

Fonte: Shenhar e Dvir (2007).

ANEXO III – PROJECT SUCCESS ASSESSMENT QUESTIONNAIRE

	Strongly Disagree	Disagree	Agree	Strongly Agree	N/A
S₃ Impact on the Team					
S ₃₁ The project team was highly satisfied and motivated.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₃₂ The team was highly loyal to the project.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₃₃ The project team had high morale and energy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₃₄ The team felt that working on this project was fun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₃₅ Team members experienced personal growth.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₃₆ Team members wanted to stay in the organization	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S₄ Business and Direct Organizational Success					
S ₄₁ The project was an economic business success.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₄₂ The project increased the organization's profitability.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₄₃ The project has a positive return on investment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₄₄ The project increased the organization's market share.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₄₅ The project contributed to shareholders' value.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₄₆ The project contributed to the organization's direct performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S₅ Preparing for the Future					
S ₅₁ The project outcome will contribute to future projects.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₅₂ The project will lead to additional new products.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₅₃ The project will help create new markets.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₅₄ The project created new technologies for future use.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₅₅ The project contributed to new business processes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₅₆ The project developed better managerial capabilities.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S₆ Additional success dimensions relevant to this project. Write in and assess success.					
S ₆₁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S ₆₂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S₇ Overall Success					
S ₇₁ Overall the project was a great success.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Shenhar e Dvir (2007).