

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

CIBELE BARSALINI MARTINS

**DESEMPENHO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM
ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO NO BRASIL: UM
ESTUDO DOS PROGRAMAS NO PERÍODO DE 2001 A 2009.**

Orientador: Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari

**SÃO PAULO
2013**

CIBELE BARSALINI MARTINS

**DESEMPENHO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO NO BRASIL: UM
ESTUDO DOS PROGRAMAS NO PERÍODO DE 2001 A 2009.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, para obtenção do título de Doutor em Administração.

Prof. Emerson Antonio Maccari, Dr. – Orientador

**SÃO PAULO
2013**

Martins, Cibele Barsalini.

Desempenho dos programas de pós-graduação Stricto Sensu em administração, ciências contábeis e turismo no Brasil: um estudo dos programas no período de 2001 a 2009. / Cibele Barsalini Martins. 2013. 239 f.

Tese (doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2012.

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

1. Sistema de avaliação. 2. CAPES. 3. Estratégia. 4. RBV.

I. Maccari, Emerson Antonio. II. Título

CDU 658

Dedico este trabalho ao meu marido Sérgio Bomfim Martins e aos meus filhos Allan Carlos Barsalini Martins e Davi Elias Barsalini Martins, pela paciência, compreensão e incentivo. Espero que a conclusão desta etapa represente para vocês o orgulho de terem participado ativamente dela, com os carinhos, beijos e abraços a mim oferecidos a cada dia. Sem o carinho de vocês, este trabalho jamais teria sido concluído.

AGRADECIMENTOS

Inúmeras pessoas contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, entre elas agradeço:

Aos meus pais – minha mãe pelo orgulho declarado a todos que perguntam sobre mim e ao meu pai, que na infância foi o meu primeiro orientador na realização das atividades escolares e pelo companheirismo, mesmo no ensino superior, quando, na primeira graduação, durante um ano, chegava antes de mim no campus, com um sorriso e um lanche, para eu esquecer do cansaço e não sentir fome durante as aulas. No intervalo assistia a todas as atividades esportivas, para então me esperar e ao final das aulas me levar em segurança para casa. Jamais esquecerei isso!

Ao Prof. Dr. Émerson Antônio Maccari pela confiança, apoio e incentivo que recebi durante as orientações e em todo o curso. Também pelo seu empenho, dedicação, persistência e perfeccionismo, que me levaram ao extremo da minha capacidade, fazendo-me evoluir nos raciocínios propostos.

Aos professores do programa pelo interesse em contribuir na minha evolução intelectual e acadêmica e aos membros da banca pelas contribuições e, acima de tudo, pelo comportamento amigo frente às sugestões propostas.

Aos meus amigos de curso, que contribuíram com seus pontos de vista diversos para uma melhor compreensão de questões complexas.

Às pessoas que participaram das entrevistas para a realização da pesquisa de campo, pela disponibilidade e compreensão da importância deste trabalho na construção de novos conhecimentos sobre o tema pesquisado.

À equipe administrativa da UNINOVE pela presteza e comprometimento dos serviços prestados durante todo o curso.

Agradeço também a todas as pessoas – e não foram poucas – que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho. Mas em especial à pessoa que serviu de exemplo e me conduziu para a área acadêmica, já que ela (MCBS) foi a primeira a perceber, investir em meu potencial.

Muito obrigado a todos, espero que eu consiga retribuir ao dar a minha contribuição para a evolução de conhecimentos.

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o céu, enquanto que as cheias as baixam para a terra, sua mãe.”

(Leonardo da Vinci)

DESEMPENHO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO NO BRASIL: UM ESTUDO DOS PROGRAMAS NO PERÍODO DE 2001 A 2009.

RESUMO

Nesta pesquisa, foi analisado como o sistema de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – influenciou os programas de pós-graduação *stricto sensu* brasileiros da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo a adotarem estratégias e alocarem seus recursos na busca do desenvolvimento e aprimoramento dos programas. A pesquisa teve como sustentação teórica os estudos relacionados aos sistemas de avaliação, como os de Maccari (2008) e os estudos relacionados às estratégias, mais especificamente sobre a Visão Baseada em Recursos – VBR –, iniciada por Penrose (1959). Como características metodológicas, o estudo foi descritivo, documental, exploratório e qualitativo. Como resultados, verificou-se que os programas de qualidade de excelência reconhecida nacional e internacionalmente apresentaram estratégias deliberadas (MINTZBERG, 1978) sistematicamente ao longo dos anos, tendo como foco a melhoria de seus desempenhos no sistema de avaliação da CAPES. Por consequência, trouxeram melhorias de estruturas e disponibilidades de recursos, para que os programas pudessem proporcionar aos seus pesquisadores, condições para que eles tivessem o foco exclusivamente nas pesquisas. Além disso, foi possível verificar três efeitos das estratégias adotadas pelos programas: a) a frequência e o número de mestres e doutores titulados a cada ano; b) o dinamismo na composição (alterações/adaptações) do corpo de docentes; c) consolidação das redes de coautoria de publicações entre os professores do corpo docente do mesmo programa. Constatou-se também que os programas que progrediram consecutivamente entre os anos de 2001 a 2009 e obtiveram as notas seis e sete no triênio de 2007-2009, tiveram como princípio em suas tomadas de decisões, que inclui a escolha da estratégia a ser adotada, os critérios do sistema de avaliação da CAPES.

Palavras-chave: Sistema de Avaliação, CAPES, Estratégia, RBV.

**PERFORMANCE OF STRICTO SENSU GRADUATE PROGRAMS IN
ADMINISTRATION, ACCOUNTING SCIENCES AND TOURISM IN BRAZIL: A
STUDY OF PROGRAMS DURING THE PERIOD 2001 TO 2009.**

ABSTRACT

In this research, it was analyzed how the evaluation system of Higher Education Personnel Improvement Coordination – CAPES did influence the Brazilian stricto sensu post-graduate programs of Administration, Accounting Sciences and Tourism areas to adopt strategies and allocate their resources in the pursuit of development and improvement programs. The research was theoretically supported by the studies related to evaluation system, such as Maccari (2008) and the strategies studies, more specifically about the Resource-Based View – RBV, initiated by Penrose (1959). As methodological characteristics, the study was descriptive, documentary, exploratory and qualitative. As results, it was verified that excellency quality programs, recognized national and internationally, presented deliberate strategies (MINTZBERG, 1978) systematically over the years, focusing on the improvement of their performance in the evaluation system of CAPES. By consequence, it brought structure improvements and resources availability, so that the programs could provide their researchers, the ability to focusing exclusively on their researches. Furthermore, it was possible to verify three effects of the strategies adopted by the programs: a) the frequency and the number of masters and doctors titled each year; b) the dynamism in the composition (changes/adjustments) of teaching staff; c) consolidation of the network co-authorship publications among faculty teachers within the program. It was found that programs progressed consecutively between the years 2001 to 2009 and got six and seven notes in the triennium 2007-2009, had the principle in their decision-making, which includes the choice of strategy to be adopted, the criteria of evaluation system of CAPES.

Keywords: Evaluation System, CAPES, Strategy, RBV.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	11
LISTA DE GRÁFICOS	11
LISTA DE QUADROS.....	12
LISTA DE TABELAS	13
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	16
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	19
1.3.1 Potenciais Benefícios	25
1.3.2 A relevância do problema a ser investigado	26
1.4 PRESSUPOSTOS	26
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	28
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	30
2.1 AVALIAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL.....	30
2.2 AVALIAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL	33
2.3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES	33
2.3.1 Quesitos do sistema de avaliação.	36
2.4 ESTRATÉGIA	43
2.5 Visão Baseada em Recursos – VBR.....	47
2.6 A ESTRATÉGIA NO ENSINO SUPERIOR.....	52
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	58
3.1 DESENHO E NATUREZA DA PESQUISA.....	59
3.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	62
3.2.1 Pesquisa bibliográfica	63
3.2.2 Pesquisa documental.....	63
3.2.3 Pesquisa empírica	65
3.3 TÉCNICAS DE COLETA E/OU AMOSTRAGEM	66
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE	73
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	75
4.1 DESEMPENHO DOS PROGRAMAS	75
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS PESQUISADOS.....	81

4.2.1	Programas que aumentaram a nota nos três triênios.....	81
4.2.2	Programas de excelência internacional (notas seis e sete).	83
4.3	EFEITOS DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS PROGRAMAS	85
4.3.1	Comparativo entre as notas e a quantidade de teses e dissertações defendidas.....	86
4.3.2	Adequação nos números de professores permanentes nos programas.....	89
4.3.3	Redes de cooperações de coautorias entre o corpo docente permanente do mesmo programa.....	98
4.3.4	Grafos de coautoria	109
4.3.4.1	Análise dos demais programas.	112
4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	113
4.4.1	Proposta do programa	114
4.4.1.1	Análise do <i>cluster</i> proposta do programa	121
4.4.2	Corpo Docente	122
4.4.2.1	Análise do <i>cluster</i> corpo docente	128
4.4.3	Corpo discente, tese e dissertações.	129
4.4.3.1	Análise do <i>cluster</i> corpo discente, tese e dissertações.....	138
4.4.4	Produção intelectual.....	139
4.4.4.1	Análise do <i>cluster</i> produção intelectual.....	146
4.4.5	Inserção social.	147
4.4.5.1	Análise do <i>cluster</i> inserção social	153
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	158
5.1	RECOMENDAÇÕES para estudos futuros.....	165
	REFERÊNCIAS.....	166
	ANEXO 1: DOCUMENTO DE ÁREA 2009.....	184
	APÊNDICE 1 – Protocolo de pesquisa do caso-piloto	212
	APÊNDICE 2 – Roteiro de pesquisa dos casos – final	217
	APÊNDICE 3 – Comparativo entre as notas e a quantidade de teses e dissertações concluídas entre os anos de 2001 a 2009	223
	APÊNDICE 4 – Grafos dos programas que fecharam o triênio 2007-2009 com a nota cinco	229
	APÊNDICE 5 – Grafos dos programas que fecharam o triênio 2007-2009 com a nota quatro	231
	APÊNDICE 6 – Grafos dos programas que fecharam o triênio 2007-2009 com a nota três	235
	APÊNDICE 7 – Grafos dos programas que fecharam o triênio 2007-2009 sem nota.....	239

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>Ilustração 1: Modelo de avaliação da qualidade da educação superior.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustração 2 – Tipos de estratégias</i>	<i>45</i>
<i>Ilustração 3 – Modelo de gestão de programas de pós-graduação.....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustração 4 – Fluxo de atividades do projeto de pesquisa</i>	<i>62</i>
<i>Ilustração 5 – Fluxograma dos processos realizados no tratamento dos dados.....</i>	<i>68</i>
<i>Ilustração 6 – Programas com nota sete</i>	<i>109</i>
<i>Ilustração 7 – Programas com nota seis.....</i>	<i>110</i>
<i>Ilustração 8 – Programas que subiram de notas nos três triênios.....</i>	<i>111</i>

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 - Investimento da CAPES em bolsas da pós-graduação (Brasil e exterior) no período de 1995 a 2011*.....</i>	<i>20</i>
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contribuições da pesquisa – relação de causa e efeito.	25
Quadro 2 - Problematização e pressupostos da pesquisa – relação de causa e efeito.	28
Quadro 3 - Proporcionalidades em porcentagem (%) para conceituar cada item dos quesitos de avaliação dos programas de pós-graduação no triênio de 2007-2009.	40
Quadro 4 - Publicações clássicas sobre RBV:.....	47
Quadro 5 - Obras utilizadas na pesquisa.	48
Quadro 6 - Constructo da Pesquisa 71	71
Quadro 7 - Formas de classificar as redes sociais.	99
Quadro 8 – Coerência, consistência e atualização.	114
Quadro 9 – Planejamento do programa.	116
Quadro 10 – Infraestrutura para o ensino, pesquisa e extensão.	118
Quadro 11 – Política para captação de recursos para o ensino, pesquisa e extensão.	119
Quadro 12 – Critérios de escolha para composição do corpo docente.	123
Quadro 13 – Critérios para descredenciar docentes do quadro de professores permanentes.	124
Quadro 14 – Dedicção do corpo docente as atividades de pesquisa e formação.	126
Quadro 15 – Acompanhamento do desempenho dos discentes.	129
Quadro 16 – Distribuição de orientandos por orientados.	132
Quadro 17 – Avaliação da qualidade das produções dos discentes.	134
Quadro 18 – Avaliação da qualidade das teses e dissertações.	135
Quadro 19 – Tempo médio para obtenção da titulação.	136
Quadro 20 – Investimentos para divulgação dos resultados das pesquisas.	139
Quadro 21 – Parcerias para Co-autoria.	140
Quadro 22 – Periódicos vinculados aos programas.	141
Quadro 23 - Publicações Internacionais.	143
Quadro 24 – Distribuição das Publicações.	145
Quadro 25 – Produção Técnica e Tecnológica.	148
Quadro 26 – Acompanhamento do Egresso.	149
Quadro 27 – Atividades do DINTER E MINTER.	150
Quadro 28 – Demais Atividades Interinstitucionais.	151
Quadro 29 – Visibilidade do Programa.	152
Quadro 30 – Principais Estratégias.	155

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Número de bolsas e investimentos diretos do CNPq em 2010.</i>	21
<i>Tabela 2 -Projeções de números de bolsas da CAPES no país, aporte orçamentário necessário.</i>	22
<i>Tabela 3 - Crescimento de número de cursos entre os anos 1976-2009 e 2004-2009.</i>	23
<i>Tabela 4 - Pontuação de produção bibliográfica segundo o tipo e nível da produção.</i>	39
<i>Tabela 5 - Crescimento de cursos stricto sensu entre os triênios 2004-2006 e 2007-2009.</i>	54
<i>Tabela 6 – Resumo da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo – Programas x Cadernos de Indicados publicados no sítio da CAPES:</i>	64
<i>Tabela 7: Notas atribuídas aos programas nos três triênios.</i>	75
<i>Tabela 8 - Distribuição das notas obtidas pelos programas em 2001-2003 e as movimentações ocorridas no triênio seguinte (2004-2006).</i>	78
<i>Tabela 9 - Distribuição das notas obtidas pelos programas em 2004-2006 e as movimentações ocorridas no triênio de seguinte (2007 a 2009).</i>	79
<i>Tabela 10 - Programas que subiram de notas nos três triênios.</i>	80
<i>Tabela 11 - Programas com notas 6 e 7.....</i>	80
<i>Tabela 12 - Comparativo entre as notas e a quantidade de teses e dissertações concluídas entre os anos de 2001 a 2009.....</i>	87
<i>Tabela 13: Movimentações no quadro de professores permanentes dos programas entre os anos de 2001 a 2009.....</i>	90
<i>Tabela 14: Movimentações ocorridas, por notas dos programas, entre os triênios:</i>	96
<i>Tabela 15: Quantidade de currículos avaliados nos triênios 2004-2006 e 2007-2009.....</i>	101
<i>Tabela 16: Quantidade de produções analisadas nos períodos de 2004-2006 e 2007-2009 do corpo docente permanente dos programas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.</i>	103

1 INTRODUÇÃO

Com a finalidade de expandir e consolidar a pós-graduação *stricto sensu* em todos os estados da federação, foi criada na década de 1950 a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, que desde então vem contribuindo para que os programas de pós-graduação funcionem de modo integrado e consistente para o desenvolvimento de conhecimento tecnológico e científico que a sociedade necessita (CAPES, 2011a). Em seus anos de existência, a pós-graduação brasileira vem expandindo de forma significativa, firmando-se e alcançando credibilidade internacional com altos padrões de qualidade em várias áreas do conhecimento (MARTINS *et al.*, 2012).

Neste sentido, a pós-graduação vem ao longo desses anos colaborando sobremaneira para o desenvolvimento do país, por meio da formação de recursos humanos altamente qualificados (KUENZER; MORAES, 2005; MACCARI, 2008; MACCARI *et al.* 2009a, 2009b).

Com a preocupação em cumprir o seu papel, a CAPES busca o constante aprimoramento do seu sistema de avaliação, para que continue servindo de instrumento impulsionador da pós-graduação brasileira na busca de um padrão de excelência científica para os mestrados e doutorados no país. Nesse contexto, para atender as demandas da pós-graduação, a CAPES implantou em 1976 um sistema de avaliação, reconhecido como um dos mais modernos e eficientes do mundo (MACCARI, 2008).

Os resultados da busca pelo aperfeiçoamento do sistema de avaliação ficaram mais evidentes a partir do ano de 1998 que, de acordo com Sampaio (2006), foi apontado como um marco importante no mecanismo de avaliação dos programas de pós-graduação da CAPES. Nesse ano, foi implantado um sistema padronizado com parâmetros de qualidade (notas, quesitos de qualidade da produção científica e de formação de alunos) considerados fatores primordiais para a melhoria do desempenho dos cursos, em substituição aos conceitos adotados até então.

Maccari *et al.* (2007) corroboram ao apontarem que, com a informatização ocorrida no fim da década de 1990, houve um avanço significativo no sistema de avaliação. Isso pode ser observado na divisão das áreas do conhecimento e na adoção de quesitos rígidos para atribuição de nota aos cursos. Destacou-se que o sistema de avaliação possuía os mesmos quesitos de avaliação para todas as áreas

do conhecimento, porém havia diferenças nos pesos dos quesitos e itens visando atender as especificidades de cada área.

O sistema de avaliação da CAPES evoluiu em 2005, com a publicação da Portaria 099, de 21/12/2005 (CAPES, 2005), quando o órgão informou que os dados estatísticos sobre a titulação de pós-graduação *stricto sensu* obtida no Brasil e no exterior deveriam ser divulgados em seu sítio. Assim, toda a comunidade passou a ter acesso a esses dados, incluindo o nível da titulação (mestrado e doutorado), nomes das instituições concedentes e seus países. Essa iniciativa contribuiu, ainda mais, na transparência e divulgação das informações e, principalmente, para a integração dos programas de pós-graduação no Brasil (CAPES, 2005).

Um ponto que merece destaque em qualquer sistema de avaliação é a sua capacidade de induzir a formação de recursos humanos mais qualificados pelos programas. Neste sentido, o sistema da CAPES possui quesitos específicos para avaliar o tempo médio de titulação, o número de orientandos por docente permanente e o número de titulados por docente no ano. Como resultado, ao se observar o triênio de 2007 - 2009, a pós-graduação *stricto sensu* brasileira tituló 99.645 pessoas em mestrados acadêmicos, 8.086 em mestrados profissionais e 32.005 em doutorados (CAPES, 2011b; CAPES, 2011c).

Para Gazzola (2008), ao observar os demais sistemas de avaliações no mundo, dificilmente encontra-se um sistema comparável ao sistema brasileiro. Para a autora, a efetividade na formação de mestres e doutores brasileiros é reconhecida e destacada no cenário internacional. Como exemplo, pode-se comparar o sistema de pós-graduação brasileiro ao do México, ambos possuem basicamente o mesmo número de Instituições de Ensino Superior – IES. Porém, no Brasil, são formados mais de 10.000 doutores por ano, enquanto no México esse número não ultrapassa 5.000. Gazzola atribui essa diferença à maior eficiência indutiva do sistema de avaliação da CAPES.

Diante do exposto, percebe-se a preocupação das IES no aprimoramento e monitoramento do desempenho dos seus cursos de pós-graduação por meio de sistemas de avaliação e o sistema de avaliação da CAPES vem sendo acompanhado por toda a comunidade acadêmica, além de ser objeto de estudos de vários pesquisadores, que expõem os resultados de suas pesquisas constantemente, conforme relatam Pereira *et al.*(2002), Rodrigues *et al.* (2005), Soares (2003), Spagnolo e Souza (2004), Davok, (2006), Guimarães (2002),

Guimarães(2007), Maccari (2008), Maccari *et al.* (2007), Maccari *et al.* (2009a), (2009b), Oliveira *et al.* (2008), Negret (2008), Sousa (2008), Canhada (2009), Mello, Crubellate e Rossoni (2010), Nascimento (2010).

Conforme Belloni (2000), em uma visão macro, o sistema de avaliação da CAPES busca identificar ações que levam os programas de pós-graduação a atingirem padrões internacionais e, em visão micro, contribui para que os programas consigam tomar decisões relativas a autorizações e credenciamentos dos cursos, bem como na distribuição dos recursos para atingirem os resultados desejados.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O sistema de avaliação dos programas de pós-graduação também deve estar relacionado ao desempenho das IES quanto à forma de se organizar para atender as necessidades da sociedade (BELLONI, 2000). Para o autor, existe uma dimensão no sistema de avaliação denominada técnico-operacional, que procura conhecer os recursos, os resultados e as relações de produção que ocorrem nas IES. Nesta dimensão, os procedimentos da avaliação baseiam-se em informações relativas aos recursos utilizados e aos resultados alcançados, partindo do ponto de vista de que a eficiência alocativa de recursos se refere à habilidade de combinar recursos e resultados.

Com base nesta visão, Belloni (2000) afirma que o objetivo de uma avaliação deve ser capaz de identificar ações e estratégias voltadas para a melhoria, qualquer que seja a situação, e não ser mera classificadora ou um *ranking*.

Partindo do contexto da importância da atuação da CAPES e de seu sistema de avaliação para a qualidade, continuidade e fortalecimento da pós-graduação no Brasil que, por consequência, contribui para o desenvolvimento de conhecimento científico e tecnológico do país, identifica-se a necessidade de investigar de forma aprofundada os programas de pós-graduação na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, em virtude da escassez de estudos relacionados a esta área e suas adaptações às exigências do sistema de avaliação da CAPES.

De acordo com o exposto, a problemática desta pesquisa concentra-se em analisar a evolução dos programas referente às notas obtidas em três triênios de avaliação e verificar as estratégias adotadas por esses programas para o seu desenvolvimento e aprimoramento.

Como sustentação teórica e delimitação da pesquisa, para verificar o proposto e como são tomadas as decisões para a alocação de recursos humanos e financeiros para as IES atingirem os resultados esperados em seus cursos de pós-graduação *stricto sensu*, tomou-se como base a teoria da *Resource Based-View* – RBV, em português, Visão Baseada em Recursos – VBR.

A escolha pela VBR se sustenta na carência de maior número de estudos empíricos sobre este assunto relacionado ao planejamento estratégico (FAHY, 2000) mais especificamente em instituições de ensino superior (PEREIRA; FORTE, 2008). Conforme os autores, a avaliação estratégica com foco na VBR em uma instituição de ensino permite a compreensão mais abrangente e atual do papel da VBR como instrumento auxiliador na escolha das estratégias adotadas e na alocação dos recursos; e, na presente pesquisa, tem-se como foco as estratégias adotadas e os recursos alocados nos programas de *stricto sensu* na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

Verifica-se, ainda, que na literatura existe uma extensa produção de artigos sobre posicionamentos estratégicos fundamentados na análise estrutural das indústrias difundidas principalmente pelos estudos de Porter (1986), em que os estudos baseavam-se na análise de vantagens competitivas relacionadas ao ambiente externo, demonstrando que o entendimento sobre estratégia está acomodada em duas correntes dominantes: a) foco da análise no ambiente externo e b) foco da análise no ambiente interno, embora já existam estudos que propõem a combinação da VBR com a organização industrial (CONNER, 1991; NICKERSON, 1997; PEREIRA; FORTE, 2008).

Para a análise no ambiente interno, as definições desenvolvidas por Daft (1983), Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993) demonstram que a VBR é formada pelos recursos organizacionais, que englobam todos os bens, capacidades, competências, processos, atributos, informações, conhecimentos e outros tantos que são controlados pela organização e que possibilitam a ela conceber e implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e eficácia, ou seja, a torne mais efetiva.

Neste sentido, a pergunta de pesquisa é: **Como as estratégias e os recursos influenciaram o desenvolvimento e o aprimoramento dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no Brasil no período de 2001 a 2009?**

Cabe esclarecer que para efeito desta pesquisa, entende-se por desenvolvimento a condução ou o encaminhamento para um estágio mais avançado, ou seja, um conceito melhor na avaliação da CAPES. Isso vem ao encontro do quarto objetivo da CAPES que é justamente: “o de disponibilizar aos programas uma referência sobre o estágio de desenvolvimento em que se encontram.” (CAPES, 2011a).

Quanto ao aprimoramento dos programas, também baseado no quarto objetivo que norteia as ações da CAPES, entende-se que, após um programa alcançar um determinado estágio, ele busca ações para o seu aperfeiçoamento. Para auxiliar neste aperfeiçoamento contínuo, a CAPES disponibiliza pareceres criteriosos das comissões de avaliação, formada por consultores *ad hoc*, sobre o resultado da avaliação em relação aos quesitos e itens do sistema de avaliação e sinaliza o que os programas devem fazer para alcançar ou manter um determinado conceito na avaliação.

Para tanto, em um primeiro momento, foram analisados os dados cadastrados nos Cadernos de Indicadores publicados no sítio da CAPES de todos os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências Contábeis e Turismo, credenciados pela CAPES no período de 2001 a 2009. E, na segunda fase da pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa, nos programas que obtiveram crescimento constante em suas notas nos três triênios de avaliação e naqueles que obtiveram ou mantiveram o conceito seis e sete (excelência internacional) na avaliação de 2007-2009.

A problemática da presente pesquisa é convergente com aspectos encontrados no estudo desenvolvido por Maccari (2008, p. 184) em sua tese de doutoramento na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, em que o autor sugere para estudos futuros:

Verificar a influência do sistema no tamanho dos programas, pois há indícios de que muitos programas estão reduzindo o tamanho de seu corpo docente permanente para alcançar melhores índices de desempenho, em detrimento de outros critérios, tais como, a formação discente e a inserção social. (MACCARI, 2008, p. 184).

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é de identificar as estratégias e os recursos que contribuíram para melhorar o desenvolvimento e aprimoramento dos programas *stricto sensu* da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2001 a 2009.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Estabelecer um cenário que aponte as variações ocorridas nesses programas e a relação com o desempenho obtido na avaliação da CAPES;
- b) Identificar as estratégias e os recursos que foram utilizados para a melhoria de desempenho dos programas;
- c) Analisar como as estratégias adotadas e os recursos utilizados pelos programas foram implementados ao longo dos triênios.

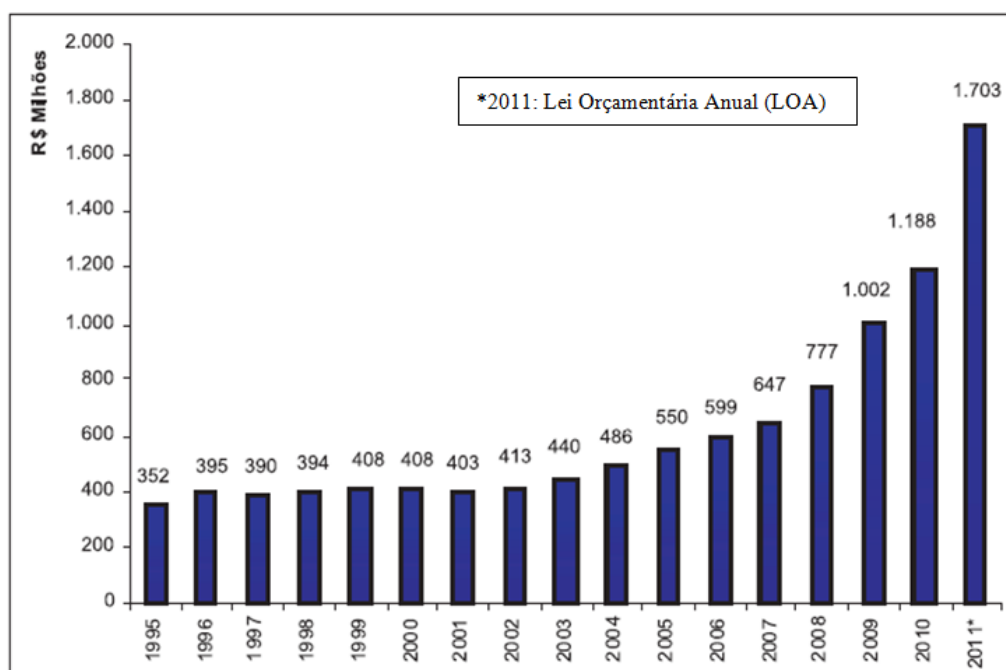
1.3 JUSTIFICATIVAS

Ao observar os resultados das avaliações disponíveis no sítio da CAPES, é possível acompanhar a evolução das notas dos programas ao longo dos triênios e, ao analisar os demais dados disponíveis e com a pesquisa qualitativa em profundidade com os coordenadores dos programas pesquisados, há a possibilidade de identificar os efeitos das implantações de estratégias e os recursos utilizados nos programas, que contribuíram, efetivamente, para o desenvolvimento e aprimoramento e conseqüentemente para atender aos padrões do sistema de avaliação.

A importância do sistema de avaliação da CAPES justifica a realização da pesquisa, visto que, de acordo com o Ministério da Educação e Cultura – MEC (2009), os resultados do sistema de avaliação da CAPES servem de base para a formulação de políticas para a área de pós-graduação, bem como para o

dimensionamento das ações de fomento – bolsas de estudo, auxílios, apoios –, estabelecendo, ainda, critérios para o reconhecimento pelo Ministério da Educação dos cursos de Mestrado e Doutorado novos e em funcionamento no Brasil (NEVES *et al.*, 2006).

Como exemplo da importância da CAPES para o desenvolvimento da pós-graduação no Brasil, cita-se o aumento que vem ocorrendo ao longo dos anos no financiamento da pesquisa por meio de bolsas de estudos no Brasil e no exterior. Isso pode ser observado no gráfico 1, no período de 1995 a 2010 e a previsão orçamentária para 2011, que demonstra um aumento previsto de aproximadamente 40%.



Fonte: Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG 2010 - 2020, p. 259.

Gráfico 1 – Investimento da CAPES em bolsas da pós-graduação (Brasil e exterior) no período de 1995 a 2011*.

Conforme destacado no Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG, o aumento na concessão de bolsas de pós-graduação foi resultado do crescimento orçamentário aprovado na Lei Orçamentária Anual, conforme é demonstrado no Gráfico 1. Pelos números apresentados, o aumento iniciou de maneira gradativa, constante e branda, uma vez que somente em 2008 (após 14 anos) o valor investido foi de 777 milhões de reais, alcançando 121% em comparação com valor investido em 1995, que foi de 352 milhões. Porém, essa política de investimento foi modificada para os anos seguintes, já que em 2009, comparado a 2008, houve o

aumento de 29%; entre os anos de 2008 e 2010, o crescimento foi de 53% e a previsão, ao comparar os anos de 2008 a 2011, é que o aumento pode chegar a 119%.

Ao somar o total de investimentos realizados durante os anos de 1995 a 2011 (previsão), o aumento chega a 384%. Como parâmetro para verificação do quanto este crescimento pode ser considerado significativo, o crescimento do Produto Interno Bruto – PIB – do país no mesmo período foi de 62% (BRASIL, 2012). Logo, ao comparar o crescimento dos dois, verifica-se que os investimentos nas concessões de bolsas foi superior a seis vezes em relação ao PIB.

Adicionalmente aos investimentos da CAPES, também há aqueles feitos pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, agência vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, destinada ao fomento da pesquisa científica e tecnológica e à formação de recursos humanos para a pesquisa no país. Destaca-se que no ano de 2010 foram financiadas por esse órgão mais de 20.000 bolsas, perfazendo um total de mais de 460 milhões de reais conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Número de bolsas e investimentos diretos do CNPq em 2010

Modalidades de bolsas de pós-graduação		Número bolsas-ano	Custo anual ⁽¹⁾
No país	Aperf./Espec./Treinamento	24	1.284.800
	Mestrado	10.315	151.150.265
	Doutorado	8.890	236.025.787
	Pós-Doutorado	1.178	49.491.542
No exterior (todas as modalidades)		437	25.176.211
Total		20.844	463.128.605

(1) Custo inclui todos os componentes da bolsa (mensalidades, taxa de bancada, taxas escolares, etc.).

Fonte: Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG 2010 - 2020, p. 267.

A Tabela 1 resume a soma dos investimentos diretos do CNPq na pós-graduação durante o ano de 2010, que concedeu 20.844 bolsas, sendo 19.205 destinadas aos cursos de mestrados e doutorados, que somaram o valor do custo anual de R\$ 387.176.052,00, representando 83,60% do total investido. Neste montante, incluem-se todos os componentes da bolsa, como mensalidades, taxas de bancadas, taxas escolares, entre outros custos.

Conforme o PNPG (2010) as projeções do aumento do número de bolsas e o aporte orçamentário necessário para os anos de 2013 e 2020 demonstram que a CAPES investe maciçamente em concessão de bolsas de estudos, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Projeções de números de bolsas da CAPES no país, aporte orçamentário necessário

Nº Bolsas			Orçamento necessário	Orçamento projetado
2013	Mestrado	49.751	R\$ 716.414.400,00	
	Doutorado	34.248	R\$ 739.756.800,00	
	Pós-Doutorado	3.325	R\$ 131.660.100,00	
	Total	87.324	R\$ 1.587.831.300,00	R\$ 1.487.047.626,31
2020	Mestrado	88.004	R\$ 1.267.257.600,00	
	Doutorado	96.791	R\$ 2.090.685.600,00	
	Pós-Doutorado	3.491	R\$ 138.223.800,00	
	Total	188.286	R\$ 3.496.167.000,00	R\$ 3.616.289.778,40

Fonte: Adaptado do Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG 2010 – 2020, p. 273.

Na Tabela 2, as projeções de bolsas são crescentes, uma vez que para 2013 foi calculada a concessão de 87.325 bolsas para a realização de cursos de pós-graduação, perfazendo um orçamento necessário de R\$ 1.587.831.300,00, mas com um *déficit* de R\$ 100.783.673,69, já que o orçamento projetado é de R\$ 1.487.047.626,31. Para o ano de 2020, a previsão do número de bolsas é de 188.286, o que significa um aumento de 46% quando comparado a 2013. O valor orçamentário necessário é de R\$ 3.496.167.000,00, porém o orçamento projetado prevê um aporte de R\$ 3.616.289.778,40, o que resultará, pela primeira vez, em um *superávit* de R\$ 120.122.778,40 demonstrando a tendência em se elevar o investimento nesta modalidade de financiamento.

Também pode-se citar a iniciativa do Governo Federal que criou em 2011 o programa Ciência sem Fronteiras, que teve como objetivo promover a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio do intercâmbio e da mobilidade internacional (BRASIL, 2011a). Essa iniciativa foi resultado dos esforços entre os Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e Educação (MEC), por intermédio do CNPq, da CAPES e das Secretarias de Ensino Superior e de Ensino Tecnológico do MEC.

Nas projeções do programa, os investimentos irão superar a marca de R\$ 3,2 bilhões até 2015, com a concessão de até 75 mil bolsas em quatro anos para promover intercâmbio de alunos de graduação e pós-graduação, além de atrair pesquisadores do exterior que queiram se fixar no Brasil ou estabelecer parcerias com os pesquisadores brasileiros nas áreas prioritárias definidas no programa e, também, criar oportunidade para que pesquisadores de empresas recebam treinamento especializado no exterior (BRASIL, 2011a). Especificamente para a pós-graduação, estão previstas para até 2015, o total de 24.600 bolsas para doutorado sanduíche, destes, 9.790 para doutorado pleno e 11.560 bolsas para o pós-doutorado (BRASIL, 2011b).

Essa evolução no financiamento da pós-graduação evidenciado nas Tabelas 1 e 2 também pode ser observada no aumento do número de programas de Mestrado e Doutorado no país. De acordo com o PNPG (2004), no ano de 2004, existiam 2.993 cursos recomendados pela CAPES, sendo 1.959 mestrados e 1.034 doutorados distribuídos pelo país. Já no ano de 2009, este número saltou para 4.101 cursos divididos da seguinte maneira: 2.436 mestrados acadêmicos, 243 mestrados profissionais e 1.422 doutorados (PNPG, 2010). Salienta-se que em um intervalo de apenas cinco anos, houve um aumento na quantidade de cursos na ordem de 73%.

Conforme o PNPG 2010-2020, no ano de 2009 estavam envolvidos e atuando nos programas 57.270 docentes e 161.117 estudantes matriculados. No mesmo documento é possível verificar, conforme Tabela 3, o crescimento a partir do ano de 1976 (PNPG, 2010-2020).

Tabela 3 – Crescimento de número de cursos entre os anos 1976-2009 e 2004-2009

Nível	1976*	2004	2009	Crescimento (%)	
				2009/1976	2009/2004
Mestrado	518	1.793	2.436	370,3%	35,9%
Mestrado Profissional	0	119	243	-	104,2%
Doutorado	181	1.058	1.422	685,6%	34,4%

* Ano de início do sistema de avaliação da CAPES

Fonte: Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG2010-2020, p. 47.

Conforme o PNPG, ao observar as taxas de crescimento comparando os anos de 1976 a 2009, o crescimento foi superior a três vezes no número dos cursos de mestrado e cinco vezes de doutorado. E, entre os anos 2004 e 2009, o crescimento foi menor. Como em 1976 não havia cursos de mestrados profissionais, só foi possível verificar o crescimento desses cursos no segundo período, que dobrou o número de cursos. É importante ressaltar que no mesmo estudo afirma-se que as taxas de crescimento dos programas ainda continuam, uma vez que o potencial de crescimento permanece ativo (PNPG – 2010-2020).

Para avaliar e promover o desenvolvimento deste número de programas, é necessário um sistema de avaliação robusto, já que, de acordo com Maccari, Lima e Riccio (2009), nas últimas décadas o monitoramento do desempenho, por meio de sistemas de avaliação, tornou-se um mecanismo estratégico para as nações que apostam no domínio tecnológico como meio de ampliar suas reservas econômicas e obter acesso a bens e serviços.

A partir desse contexto, a pesquisa, aqui desenhada, também se justifica em conformidade à seguinte argumentação:

- a) A pesquisa está relacionada ao programa de mestrado e doutorado em Administração da UNINOVE e vinculada ao projeto-eixo de pesquisa em Gestão de Sistemas de Avaliação da Pós-Graduação;
- b) O estudo sistemático concernente ao sistema de avaliação da pós-graduação brasileira tem se mostrado de crescente importância, no que diz respeito à ampliação dos conhecimentos disponíveis para a comunidade e agentes envolvidos para o fortalecimento do sistema e dos programas de pós-graduação e sua efetiva contribuição para o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

Deste modo, em consonância com a atividade própria da pesquisa acadêmica, a presente pesquisa apresenta-se como oportuna e pertinente à produção de um estudo que busque compreender os possíveis significados, as origens, os desdobramentos e os impactos do sistema de avaliação da CAPES nos programas de pós-graduação *stricto sensu* e suas estratégias que, por um lado, procuram atender aos padrões de qualidade do sistema de avaliação e, do outro, possibilitam o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

1.3.1 Potenciais Benefícios

Nesta pesquisa, pretende-se apresentar os seguintes benefícios potenciais dos resultados esperados para a área do conhecimento e para a comunidade científica (Quadro1):

Quadro 1 – Contribuições da pesquisa – relação de causa e efeito

	Se	Então
Teórico	Verificar as influências dos quesitos de avaliação da CAPES nas estratégias adotadas e nos recursos utilizados pelos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> no Brasil.	Contribuir para a Sistematização do Conhecimento com um documento composto por um conjunto de informações que atualmente estão dispersas.
Prático	Entender o sistema de avaliação da CAPES por meio do desenvolvimento e aprimoramento dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , suas adaptações realizadas ao longo dos anos em relação aos quesitos de avaliação.	Colaborar para as Discussões sobre a temática da Gestão dos Programas de pós-graduação na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.
Social	Entender as constantes mudanças e adaptações praticadas pelos programas de pós-graduação e seu impacto na sociedade.	Contribuir para o entendimento dos Benefícios dos Programas Para a Sociedade , por meio da formação de Recursos Humanos altamente qualificados.

Fonte: Elaborado pela autora.

a) Contribuições da pesquisa em nível teórico: O entendimento do sistema de avaliação da CAPES pelas IES e as adaptações realizadas nos programas de pós-graduação com base nos quesitos da CAPES é um fator fundamental para a continuidade e a validação de todo o sistema de avaliação do ensino de pós-graduação em geral. Deste modo, verificar o aproveitamento e as influências de tais quesitos nas estratégias adotadas e nos recursos utilizados pelos programas pode ser considerado uma relevante contribuição acadêmica porque subsidiará a sistematização do conhecimento em um documento composto por um conjunto de informações que atualmente estão dispersas;

b) Contribuições da pesquisa em nível prático: A identificação das estratégias adotadas e dos recursos utilizados pelos programas de pós-graduação permitirá que a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo possa se beneficiar das descobertas advindas desta pesquisa no sentido de ampliar a contribuição dos programas no desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica;

c) Contribuições da pesquisa em nível social: Entender as constantes mudanças e adaptações necessárias aos programas de pós-graduação poderá contribuir para a ampliação dos benefícios dos programas na formação de recursos humanos mais qualificados.

1.3.2 A relevância do problema a ser investigado

Os cursos de pós-graduação vêm percebendo a cada dia a importância e a consistência do sistema de avaliação aos quais se submetem. Isso fica evidente no aumento do número de cursos realizados pela CAPES sobre o sistema de avaliação e a quantidade de participantes nos cursos ao longo dos anos. Também é possível observar, cada vez mais, o aumento do número de pesquisadores sobre a temática, exemplo dos autores citados nesta pesquisa. A todo o momento grupos compostos por professores, pesquisadores, gestores e dirigentes discutem os quesitos de avaliação, as formas, as ações e as estratégias e os recursos que devem e serão aplicados nos programas, para que os cursos consigam atingir suas metas e, portanto, os quesitos do sistema de avaliação.

Diante deste contexto, percebe-se a relevância de se entender e verificar quais são as oportunidades de melhorias que podem ser implementadas pelos programas e assim contribuírem para a evolução da área. Neste sentido, entende-se que com a melhoria de seu desempenho, os programas de pós-graduação tenderão a elevar a qualidade e eficiência na formação de recursos humanos possibilitando o aceleração do desenvolvimento do país.

1.4 PRESSUPOSTOS

O estabelecimento de quesitos de avaliação permitiu alterar o cenário de esgotamento do sistema brasileiro de avaliação apresentado na década de 1990,

quando o sistema não conseguia mais discriminar a qualidade acadêmica, atribuindo conceito máximo (A) à maioria dos programas. Após as alterações no sistema de avaliação, mesmo com o crescimento no número de programas, a CAPES passou a acompanhar e avaliar a qualidade de todos os programas (NICOLATO, 1999).

Atualmente, para um curso conquistar a recomendação no sistema de avaliação da CAPES, deve alcançar no mínimo a nota três e para isso, o curso deve atender aos quesitos estipulados no sistema.

Neste cenário, o primeiro pressuposto é o de **verificar se a frequência e o número de titulação de mestres e doutores interferem na elevação das notas dos programas**, ou seja, os programas que apresentaram eficiência na formação de mestres e doutores (em todos os anos) conquistam notas melhores ao final de cada avaliação.

O segundo pressuposto é que **para manter a recomendação (nota três) e para evoluírem para o conceito quatro no sistema de avaliação da CAPES, os programas aumentaram seus quadros de docentes permanentes, o que influencia na ampliação da oferta de vagas para novos alunos**.

Já o terceiro pressuposto é que **os programas que alcançaram as notas cinco, seis e sete reduziram ou a mantiveram seus quadros de docentes permanentes. Essa característica implica automaticamente na diminuição de oferta de vagas de orientação**.

E o quarto pressuposto é que **os programas que obtiveram melhoria nos resultados de suas avaliações apresentaram constância na implementação de estratégias e utilização dos recursos ao longo do tempo**.

No Quadro 2 é apresentado o resumo da relação entre a problematização, seus pressupostos e suas causas e efeitos.

Quadro 2 – Problematização e pressupostos da pesquisa – relação de causa e efeito

Se	Então
<p>A problematização desenhada nesta pesquisa busca analisar as estratégias e os recursos que contribuíram para melhorar o desenvolvimento e aprimoramento dos programas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2001 a 2009.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) A frequência e o número de titulação de mestres e doutores interferem na elevação das notas dos programas. 2) Para manter a recomendação e evoluírem para o conceito quatro no sistema de avaliação da CAPES, os programas aumentaram seus quadros de docentes permanentes o que influencia na ampliação da oferta de vagas para novos alunos. 3) Os programas que alcançaram as notas cinco, seis e sete reduziram ou a mantiveram seus quadros de docentes permanentes. Esta característica implica automaticamente, na diminuição de oferta de vagas de orientação. 4) Os programas que obtiveram melhoria nos resultados de suas avaliações apresentaram constância na implementação de estratégias e utilização dos recursos ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pela autora.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após o capítulo 1, introdutório, o trabalho está estruturado de forma geral em mais três capítulos:

O Capítulo 2, “Revisão da Literatura”, resume a evolução da avaliação do sistema educacional nas últimas décadas e a função do Estado em várias fases desta evolução. Neste capítulo, também são contemplados: a) a história da avaliação da pós-graduação no Brasil e o sistema de avaliação desenvolvido pela CAPES, o seu papel ao longo dos anos e os atuais quesitos deste sistema para a avaliação dos programas *stricto sensu* no país; b) os conceitos de estratégias, sua evolução no contexto organizacional e sua migração para as instituições de ensino superior.

No Capítulo 3, “Metodologia da Pesquisa”, são apresentados os caminhos escolhidos para a realização da pesquisa proposta, bem como seu desenho e natureza, a população, a organização do estudo, como foi feita a coleta dos dados secundários e a proposta para a coleta dos dados primários.

No Capítulo 4, “Discussões e Análises dos Resultados”, são apresentadas as análises sobre os desempenhos dos programas nos triênios de 2001 a 2009; com os resultados obtidos, foram identificados os programas que fizeram parte da pesquisa de campo e, também, foram expostas as estratégias que os programas adotaram ao longo dos anos e seus efeitos.

E o Capítulo 5 é dedicado às considerações finais, sugestões de trabalhos futuros e limitações da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para aprimorar o entendimento do sistema de avaliação da pós-graduação no Brasil, é importante estudar os sistemas de avaliação de países que possuem experiências em avaliação ao longo dos anos. E, para isso, vários autores vêm desenvolvendo pesquisas sobre sistemas de avaliações, entre eles House (1992), Allen (1995), Durhan (1992, 2006), Willis (1992), Maccari (2008) e Contera (2002).

Das diversas pesquisas realizadas, destacam-se as contribuições de Allen (1995), ao revelar que o sistema de avaliação poderá contribuir efetivamente para o desenvolvimento de um programa ou área e para o progresso nacional se houver consenso, aceitação e clareza em seus objetivos.

2.1 AVALIAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL

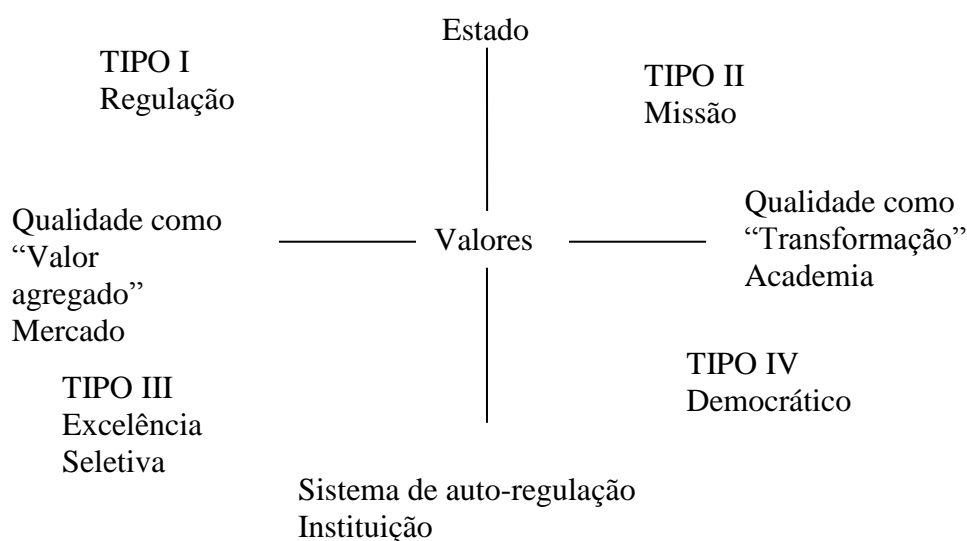
A preocupação com a qualidade dos cursos ofertados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) tem origem no desajuste estrutural entre Estado, IES e sociedade, pois as frequentes transformações sociais demandam novas ações por parte das IES em períodos de tempo cada vez menores, (RODRIGUES, 2003). Para o autor, as IES não conseguem responder adequadamente a tais demandas ou modificar suas tradicionais estruturas e modos de funcionamento, sem um prévio processo de avaliação. Nesse sentido, para tomar decisões e direcionar esforços para a mudança, é preciso conhecer a situação corrente, as capacidades existentes e as que se devem construir. Assim, fica evidente que a avaliação é um mecanismo essencial para o desenvolvimento de sistemas, organizações e países (SCHWARTZMAN, 1990; DURHAM 1992, 2006; RODRIGUES, 2003).

No início dos anos de 1990, as funções mais importantes da avaliação do sistema educacional estavam relacionadas à “gestão produtivista” do sistema educativo (AFONSO, 2000). Nos países anglo-saxônicos, as pessoas utilizam a avaliação como um instrumento auxiliar, mas fundamental, para escolher os cursos ou universidades que desejam estudar, contribuindo para estabelecer uma relação entre o processo avaliativo e a definição das políticas educacionais dos países (WILLIS, 1992).

Inicialmente, o objetivo da avaliação do sistema educacional foi documentar a necessidade de mudanças ou de demonstrar deficiências. Com o passar do tempo, percebeu-se que interesses e forças políticas afetavam este processo em vários países (HOUSE, 1992; ALLEN, 1995 e DURHAN, 1992, 2006). No entanto, nas duas últimas décadas a avaliação vem sendo utilizada como um meio de promover a reforma educacional (LINN, 1995).

Para Afonso (2000) e Durhan (1992), por meio de um sistema de avaliação que atenda as demandas da sociedade, o Estado reforça a credibilidade de suas ações. E, ainda, segundo os autores, a necessidade da avaliação ser realizada pelo Estado é mais visível em momentos em que há dúvidas ou incertezas sobre a recepção ou a consecução de determinadas políticas públicas.

Maccari (2008) adaptou o modelo explicativo sugerido por Contera (2002), que foi criado com base na proposta de Castrejón Díez (1991), sobre a relação entre a avaliação e a qualidade, conforme Figura 1:



Fonte: Maccari, 2008.

Ilustração 1: Modelo de avaliação da qualidade da educação superior

Na figura 1, o quadrante do Tipo I representa um sistema em que o Estado detém o controle do processo de avaliação e/ou credenciamento que se guia pela lógica do mercado. Conforme Roggero (2002), este sistema ocorre no Reino Unido, sem a Escócia, ao verificar que o sistema adotado tem como base de medição a concepção econômica da regulação pelo mercado. Para tanto, o Ministério da

Educação e do Emprego criou dois organismos encarregados pelas avaliações das escolas inglesas em que a concorrência entre as instituições de ensino era encorajada pela livre escolha dos pais.

O Tipo II se assemelha ao primeiro, mas a diferença é que neste caso o Estado conta com a participação de acadêmicos para definir os quesitos de qualidade. Como exemplo, Oliveira (2009), Almeida Júnior e Catani (2009) citam o Sistema Nacional de Credenciamento da Argentina, do Brasil, da Colômbia e do Uruguai, em que a coordenação dos processos de reconhecimento da qualidade da educação superior é de responsabilidade do Estado. Nesse modelo, o Estado vale-se da participação de professores designados por órgãos governamentais, colocando, assim, a comunidade acadêmica como referência e valida a avaliação das instituições e programas. O foco neste modelo está justamente na autoavaliação institucional e a avaliação de pares, o que legitima este processo.

No quadrante com o Tipo III, são representados os processos de avaliações de instituições estatais ou não, que têm como objetivo principal a aproximação de padrões de qualidade definidos por agências internacionais com critério produtivista. Neste sistema, a avaliação e o planejamento são utilizados para reestruturação e a realocação de recursos. Segundo Barrow (1996), neste modelo, por meio de contatos internacionais e do desenvolvimento de relações com indústrias e universidades de outros países, a pesquisa amplia e cresce, possibilitando aos acadêmicos a utilização do espaço institucional para realização de consultorias. Como exemplo, Wolff (1998) cita o sistema da avaliação dos Estados Unidos que, conforme a autora, coloca este país na dianteira no desenvolvimento de uma ampla variedade de avaliações educacionais, para estabelecer níveis mínimos de competência para conclusão escolar, aferir no desempenho institucional e para estabelecer padrões para medir o desempenho educacional em comparação com padrões internacionais.

O modelo de Tipo IV tem caráter emancipatório e proativo. Nele, supõe-se a utilização de critérios éticos e requer um contexto que defenda a veracidade, a negociação e a vontade de aprofundar-se nas implicações da avaliação. Neste modelo, o clima institucional é importante, juntamente com a existência de culturas acadêmicas colaborativas e dispostas ao debate e à confrontação de ideias, assim como matrizes institucionais democráticas e uma percepção forte da necessidade de mudar.

2.2 AVALIAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL

Na década de 1950, torna-se cada vez mais evidente que o capital humano e o domínio do conhecimento científico e tecnológico eram condições indispensáveis para o desenvolvimento econômico-social e para a afirmação nacional. No entanto, o Brasil contava com pouco mais de 60 mil alunos no ensino superior e a pós-graduação praticamente não existia. Em 1951, foi criada a Companhia Nacional de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (CAPES), com o objetivo de assegurar a existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes para atender as necessidades dos empreendimentos públicos e privados que visam ao desenvolvimento do país. A CAPES mudou de nome, e passou a se chamar Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e, desde então, tem destinado esforços à expansão e à consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação (CAPES, 2002).

A partir dos anos de 1990, a CAPES configura-se como a principal agência do sistema nacional de pós-graduação. Em 1992, transformou-se em fundação, passou a subsidiar o Ministério da Educação na formulação de políticas para a área de pós-graduação. Além disso, começou a estimular o desenvolvimento dos cursos de mestrado e doutorado no país, por meio de bolsas de estudo, auxílios e outros mecanismos, visando à formação de recursos humanos altamente qualificados para a docência de grau superior e para a pesquisa.

2.3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES

A CAPES, para cumprir o seu papel, vem desenvolvendo o sistema de avaliação da pós-graduação, ao longo de mais de 30 anos, entendendo que seja necessária a especificação, com nitidez, da relação que se estabelece entre critérios científicos e objetivos sociais, bem como a forma de elaboração de conceitos, seu domínio de validade e as conclusões que podem ser realmente sustentadas pela metodologia empregada. Nesta linha de pensamento, Gatti *et al.* (2003) afirmam que qualquer processo de avaliação só tem características científicas e sentido social quando o contexto de referência e os objetivos estão bem definidos.

Para alcançar seus objetivos, a CAPES vem utilizando e aperfeiçoando seu sistema de avaliação para verificar o desempenho dos programas de pós-

graduação, exigindo cada vez mais rigor nos procedimentos de avaliação de qualidade e, conseqüentemente, estimulando a melhoria contínua do seu sistema (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

Conforme Maccari (2008), a CAPES tem contribuído para o desenvolvimento em quantidade e qualidade da pós-graduação *stricto sensu*, ao afirmar que isto é notado pelo expressivo aumento dos cursos de mestrado e doutorado nos últimos anos e pela evolução nos indicadores de qualidade do seu sistema de avaliação.

As informações disponíveis no sítio da CAPES permitem constatar a transparência do sistema de avaliação da CAPES, pois tanto os quesitos quanto os resultados da avaliação estão disponíveis para que os programas possam visualizar, de forma comparativa, a sua avaliação perante outros programas das 48 áreas do conhecimento ao longo dos triênios de avaliação. Neste sentido, de acordo com Maccari (2008), o sistema de avaliação da CAPES, quando comparado com o sistema da *The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)* dos Estados Unidos, é mais transparente, o que acaba sendo uma vantagem do sistema brasileiro. Essa transparência do sistema brasileiro permite que os programas possam aprender uns com os outros, o que, em última análise, eleva o padrão e as exigências do sistema em cada triênio de avaliação.

A ação da CAPES é norteada pelos seguintes objetivos, que parametrizam todas as suas intervenções e os planos de avaliação dos programas de pós-graduação (CAPES, 2011a):

- a) Estabelecer o padrão de qualidade exigido dos cursos de mestrado e de doutorado e identificar os cursos que atendem a tal padrão;
- b) Fundamentar, nos termos da legislação em vigor, os pareceres do Conselho Nacional de Educação sobre autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de mestrado e doutorado brasileiros – exigência legal para que estes possam expedir diplomas com validade nacional reconhecida pelo Ministério da Educação;
- c) Impulsionar a evolução de todo o Sistema Nacional de Pós-Graduação, SNPG, e de cada programa em particular, antepondo-lhes metas e desafios que expressam os avanços da ciência e tecnologia na atualidade e o aumento da competência nacional nesse campo;
- d) Contribuir para o aprimoramento de cada programa de pós-graduação, assegurando-lhe o parecer criterioso de uma comissão de consultores sobre

- os pontos fracos e fortes de seu projeto e de seu desempenho e uma referência sobre o estágio de desenvolvimento em que se encontra;
- e) Contribuir para o aumento da eficiência dos programas no atendimento das necessidades nacionais e regionais de formação de recursos humanos de alto nível;
 - f) Dotar o país de um eficiente banco de dados sobre a situação e evolução da pós-graduação;
 - g) Oferecer subsídios para a definição da política de desenvolvimento da pós-graduação e para a fundamentação de decisões sobre as ações de fomento dos órgãos governamentais na pesquisa e pós-graduação.

O sistema de avaliação dos programas de pós-graduação compreende o acompanhamento anual, por meio dos dados inseridos na plataforma conhecida como COLETA CAPES, e da avaliação trienal do desempenho de todos os programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG).

Os resultados dos acompanhamentos são expressos pela atribuição de uma nota na escala de "um" a "sete" que fundamentam a deliberação CNE/MEC sobre quais cursos obterão a renovação de "reconhecimento", a vigorar no triênio subsequente (CAPES, 2011c). O curso passa a integrar o sistema nacional de pós-graduação quando obtém nota mínima igual a três.

Cabe destacar que o quesito corpo docente representa 20% do total da avaliação e para Maccari (2008) é o quesito mais importante do sistema, uma vez que os demais itens e quesitos dependem fundamentalmente dos índices provenientes da atuação do corpo docente, como nos quesitos: a) Corpo docente, pela eficiência de formação dos docentes e na produção docente; b) Produção Intelectual na produção docente e na distribuição da produção; c) Impacto Social, com a atuação dos docentes fora âmbito do programa; d) para nota seis e sete com total de docentes com projetos financiados e com produções A1 e A2.

Nascimento (2010) corrobora este pensamento ao dizer que todas as atividades realizadas pelos professores, durante o triênio, são valorizadas pela CAPES na avaliação do programa. O quesito Corpo Docente é composto pelos seguintes itens: a) Formação dos docentes permanentes; b) Adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes; c) Perfil do docente permanente em relação à proposta do programa; d) Atividade dos docentes permanentes na pós-graduação; e) Atividades dos docentes permanentes na graduação; f) Participação dos docentes em pesquisa e desenvolvimento.

2.3.1 Quesitos do sistema de avaliação.

Ao considerar as nove grandes áreas do conhecimento denominadas pela CAPES: Ciências Agrárias; Ciências Biológicas; Ciências da Saúde; Exatas e da Terra; Ciências Humanas; Ciências Sociais Aplicadas; Engenharias; Linguística, Letras e Artes e a Multidisciplinar, existem no Brasil 3.412 programas recomendados, que contemplam 5.096 cursos (CAPES, 2012a).

A avaliação dos programas de pós-graduação consiste em dois processos, sendo: a) avaliação dos programas de pós-graduação; b) avaliação das propostas de novos programas. As avaliações são conduzidas por comissões de consultores ad hoc vinculados as IES de todas as regiões do país. Durante as avaliações, os consultores utilizam fichas para registrarem as avaliações e assim garantir uma base de uniformidade e de padronização do processo de avaliação e ampliação, considerando as especificidades de cada área e aquelas já estabelecidas, o nível de integração entre as áreas no âmbito de sua respectiva grande área e no contexto de todas as demais. As fichas de avaliação em conjunto com os documentos de área e os relatórios de avaliação constituem o trinômio que expressa os processos e os resultados da avaliação trienal (CAPES, 2011c).

Para todas as áreas do conhecimento, a avaliação dos programas é estruturada e elaborada levando-se em conta os seguintes quesitos: I – Proposta do Programa; II – Corpo docente; III – Corpo discente; IV – Produção Intelectual; V – Inserção Social.

Para melhor compreensão de cada quesito, segue uma descrição detalhada baseada no Anexo 1 (Documento de área 2009 – Documento da CAPES que contém os quesitos para avaliação dos programas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo).

I – Proposta do Programa: Embora durante a avaliação não seja atribuído peso a este quesito, são verificados de forma qualitativa: a coerência e consistência da proposta do programa; a adequação e a abrangência das áreas de concentração; adequação e abrangência das linhas de pesquisas à proposta do programa.

Na avaliação desses itens, a comissão verifica se as linhas de pesquisas expressam a delimitação e as especificidades de produção de conhecimento da área de concentração do programa, se a área de concentração apresenta de forma clara a área do conhecimento, se o corpo docente está adequado às linhas de pesquisas

do programa e se as disciplinas estão alinhadas às linhas de pesquisas; a coerência, consistência e abrangência da estrutura curricular. Ao verificar se o núcleo de disciplinas está relacionado com as linhas de pesquisas; as ementas das disciplinas indicam o foco teórico e sua bibliografia; quanto à infraestrutura, são analisados pelos relatórios preenchidos pela IES para verificar se ela possui condições de manter um programa *stricto sensu*; qual é o impacto regional, nacional ou internacional do programa com sua atuação na formação de mestres e doutores; para tanto, a IES também preenche relatórios para demonstrar os convênios de cooperação ativos, que promovem cooperação tecnológica ou científica com outras instituições, entre outros pontos investigados.

A comissão deve se manifestar durante a avaliação, na ficha de avaliação, sobre a situação do programa em cada item avaliado e apresentar orientações, sugestões ou advertências que julgar necessários e pertinentes.

II – Corpo docente: Conforme explicado anteriormente, pode ser considerado como o quesito mais importante da avaliação, pois os demais quesitos dependem dos resultados provenientes deste. O quesito corpo docente equivale a 20% do total da avaliação. Durante a avaliação, são observados os seguintes itens: a) a diversidade de formação dos docentes, aprimoramento e experiências e compatibilidade com a proposta do programa; b) adequação e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do programa; c) atividade docente e distribuição de carga letiva entre os docentes permanentes; d) participação dos docentes nas atividades de ensino e pesquisa na graduação, com particular atenção à repercussão que este item pode ter na formação de futuros ingressantes na pós-graduação. Para cada item são atribuídos pesos para compor os 20% do quesito corpo docente, 25%; 45%; 20%; 10% respectivamente.

Neste quesito, a comissão avalia se a formação dos docentes é diversificada quanto às IES; se os docentes possuem experiência e projeção nacional e internacional; os processos de avaliações de docentes existentes; também é avaliado neste item o tempo de dedicação dos docentes e seu regime de trabalho, além da compatibilidade do perfil do docente em relação ao programa, as atividades desenvolvidas na graduação e pós-graduação, incluindo o número de horas aulas ministradas.

III – Corpo discente: Para este quesito, é atribuído o peso de 35% do total da avaliação. Nele, são avaliados os itens: a) quantidade de teses e dissertações concluídas no período de avaliação em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo discente; b) adequação e compatibilidade da relação orientador/discente; c) qualidade das teses e dissertações e da produção de discentes autores da pós-graduação e da graduação na produção científica do programa; d) eficiência do programa na formação de mestres e doutores. Tempo de formação de mestres e doutores e percentual de bolsistas titulados, para cada item, são atribuídos, respectivamente, os seguintes pesos que compõem o quesito: a) 20%; b) 15%; c) 50%; d) 15%.

É neste quesito que a comissão avalia a eficiência na formação dos discentes do programa, com base no fluxo discente, ao comparar o número de entrada (novos alunos) com titulados; também é verificada a distribuição de orientados por orientador; a participação de discentes na produção científica do programa e a porcentagem de teses e dissertações vinculadas a publicações em periódicos classificados no sistema de classificação dos periódicos denominado *Qualis* (O sistema *Qualis* de avaliação atribui pontuação para os periódicos, por área de conhecimento. Ele pode ser acessado em: <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>); a qualidade da formação dos discentes é avaliada de forma qualitativa, quando a comissão analisa as formações das bancas de defesas, atribuindo os melhores conceitos as bancas compostas por examinadores externos aos cursos, no caso do mestrado e externos às IES, para doutorados; neste item também é considerado o tempo médio para o discente obter sua titulação.

IV – Produção intelectual: Com o peso de 35% do total da avaliação, são observados e avaliados os seguintes itens, com a atribuição dos respectivos pesos para compor o peso total do critério: a) publicações qualificadas do programa por docente permanente, 40% do peso; b) distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente do programa, com 30%; c) produção Técnica, patentes e outras produções consideradas relevantes, com 15%; d) produções artísticas, nas áreas em que tal tipo de produção for pertinente com 15%.

Conforme Sampaio *et al.* (2012), é evidente na avaliação trienal da CAPES a importância da produção científica em periódicos, uma vez que ela compõe diversos itens dos quesitos de avaliação ou está diretamente relacionada com vários deles,

por exemplo, no quesito do corpo docente que avalia o percentual de bolsistas de produtividades, projetos de pesquisa com financiamentos externos e outros.

Assim, como descrito no quesito anterior, a produção científica é avaliada por meio de um sistema de pontuação denominado Qualis (SAMPAIO *et al.*, 2012) e para atribuição das notas neste quesito, a CAPES disponibiliza para a comissão uma tabela com o número de pontos para cada produção intelectual, nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Essa atribuição é feita conforme Tabela 4:

Tabela 4 – Pontuação de produção bibliográfica segundo o tipo e nível da produção

Tipos de publicações	Estratos	Pontuações
Periódicos	A1	100
	A2	80
	B1	60
	B2	50
	B3	30
	B4	20
	B5	10
	C	00
Livros	L4	100
	L3	75
	L2	50
	L1	25
	LNC	00
Capítulos em livros	L4	33
	L3	25
	L2	17
	L1	08
	LNC	00
Trabalhos publicados em anais de eventos científicos	E1	12,5
	E2	04

Fonte: Adaptado da CAPES, 2009 - Documento de Área 2009.

A escala utilizada para atribuição de notas leva em consideração o fator de impacto e o índice H de dois anos. Criado em 2005 por Hirsch, o índice H é o número de artigos com citações maiores ou iguais ao número de publicações de um determinado autor (HIRSCH, 2005). Com referência ao impacto, quanto maior ele for e a existência do periódico e sua importância na área, maior será a pontuação.

Já para os livros, a avaliação é realizada por pares (professores, pesquisadores) que seguem um roteiro estabelecido no documento de área.

V – Inserção Social: Para este quesito, o peso atribuído é de 10%; nele são avaliados os itens: a) inserção e impacto regional ou nacional do programa, que

equivale a 50% do quesito; b) integração e cooperação com outros programas com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação, com 30%; c) visibilidade ou transparência dada pelo programa à sua atuação, com 20%.

Mesmo sendo um quesito relativamente novo (iniciou no triênio de 2004-2006), é nele que a comissão avalia a atuação do programa quanto a sua contribuição educacional para formação de docentes, com maior valorização para os programas localizados nas regiões Norte e Nordeste do país e sua contribuição tecnológico-econômica para o desenvolvimento local, regional e/ou nacional; a participação do programa em projetos de cooperação com outros programas também é avaliado neste item, como o programa disponibiliza e atualiza suas informações por meio de páginas da internet, os critérios de seleção de alunos, produção, docente, financiamento, etc. Quanto mais informações disponíveis de forma clara e objetiva, melhor será o resultado da avaliação.

Ainda no relatório de avaliação de 2007-2009 (Trienal 2010), foram apresentadas as proporcionalidades em porcentagem (%), para atribuição dos conceitos de cada quesito, para o triênio de 2007-2009, como descritos no Quadro 3, para conceituar para cada quesito da avaliação dos programas de pós-graduação.

Quadro 3 – Proporcionalidades em porcentagem (%) para conceituar cada item dos quesitos de avaliação dos programas de pós-graduação no triênio de 2007-2009

Quesitos	Peso do quesito	Desdobramento de cada quesito (itens)	Pesos dos itens	Pesos				
				Mb = Muito bom	B = Bom	R = Regular	F = Fraco	D = Deficiente
Proposta do programa		Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e proposta curricular.	50%	A avaliação destes itens é realizada de forma qualitativa				
	0%	Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos, conforme os parâmetros da área.	20%					

Continua

Continuação

		Infraestrutura para o ensino, pesquisa e extensão.	30%					
Corpo docente	20%	Perfil do corpo docente, consideradas titulação, diversificação na origem de formação, aprimoramento e experiência, e sua compatibilidade e adequação à proposta do programa.	25%	> ou = a 80%	Entre 70% e 79%	Entre 61% e 69%	Entre 51% e 59%	< ou = a 50%
		Adequação e dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa.	45%	> ou = a 90%	Entre 80% e 89%	Entre 70% e 79%	Entre 60% e 69%	< ou = a 59%
		Distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa.	20%	> ou = a 90%	Entre 80% e 89%	Entre 70% e 79%	Entre 60% e 69%	< ou = a 59%
		Participação dos docentes nas atividades de ensino na graduação ou de iniciação científica.	10%	> ou = a 90%	Entre 80% e 89%	Entre 70% e 79%	Entre 60% e 69%	< ou = a 59%
Corpo discente, tese e dissertações	20%	Titulações anuais (Mestrado).	20%	40% ou mais	35% a 39%	30% a 34%	25% a 29%	Menos de 25%
		Titulações anuais (Doutorado).		25% ou mais	22% a 24%	19% a 21%	16% a 18%	Menos de 16%
	Distribuição de Orientandos por Orientandos.	15%	Até 08	Entre < 9 e > 8	Entre < 10 e > 9	Entre < 11 e > 10	Maior que 11	
	Participação de discentes autores da pós-graduação e da graduação (Mestrado).	50%	> que 25%	Entre 20 e 25%	Entre 15% e 20%	Entre 10% e 15%	< que 10%	
	Participação de discentes autores da pós-graduação e da graduação (Doutorado).		> que 40%	Entre 30% e 40%	20% e 30%	Entre 10% e 20%	< que 10%	
	Qualidade das Teses e Dissertações.		Avaliação Qualitativa					
	Tempo médio para obtenção da Titulação (Mestrado).	15%	Até 30 meses	De 30 a 31 meses	De 31 a 32 meses	De 32 a 33 meses	Mais de 33 meses	
	Tempo médio para obtenção da Titulação (Doutorado).		Até 54 meses	De 54 a 55 meses	De 55 a 56 meses	De 56 a 57 meses	Mais de 57 meses	
Produção intelectual	35%	Publicações qualificadas do Programa por docente permanente.	55%	> 50%	Entre 35% e 49%	Entre 20% e 34%	Entre 12% e 19%	< 12%
		Distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do programa.	30%	> 80%	Entre 70% e 80%	Entre 50% e 70%	Entre 20% e 50%	< 20%
		Produção técnica, patentes e outras produções consideradas relevantes.	15%	Avaliação Qualitativa*				

Continua

				Continuação
		Produção artística	15%	Na área não utiliza este item de avaliação**
Inserção social	10%	Inserção e impacto regional e/ou nacional do programa.	50%	Avaliação Qualitativa
		Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional relacionados à área de conhecimento do programa, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação.	30%	
		Visibilidade ou transparência dada pelo programa à sua atuação.	20%	

* A área está definindo as métricas para este item de avaliação. (BRITO, 2012).

** Conforme relatório de avaliação 2007-2009 – trienal 2010 p. 25.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de: CAPES, 2009; 2010; 2011d; MACCARI, E. A.; LIMA, M. C.; RICCIO, E. L., 2009a.

No Quadro 3, verifica-se que a maioria dos quesitos é avaliado de forma quantitativa e somente os quesitos “proposta do programa” e “inserção social” são avaliados em suas totalidades de forma qualitativa. Os demais itens avaliados de forma qualitativa são: a qualidade das teses e dissertações que está inserida no quesito “corpo discente, tese e dissertações”, produção técnica, patentes e outras produções consideradas relevantes, que pertence ao quesito “produção intelectual”.

Entre os cinco quesitos, somente o da proposta do programa não possui peso; os quesitos “corpo discente, tese e dissertação” com o quesito de “produção intelectual” somam 70% dos pesos da avaliação, divididos em 35% cada um. Restando para o quesito do “corpo docente” 20% e para “inserção social” 10%.

Para atender a todos os quesitos e seus itens, cada programa deve apresentar, para a sociedade, um planejamento das ações que serão realizadas, com propostas coerentes e consistentes com o desenvolvimento do país, exigindo que os envolvidos com os programas, principalmente seus gestores, representados pelos coordenadores, desenvolvam as respectivas estratégias de desenvolvimento e manutenção.

2.4 ESTRATÉGIA

As estratégias estão enraizadas no DNA do ser humano. O homem cria meios de superar o outro, desde que se conhece a história. No princípio, era para conseguir alimentos, depois, pela conquista de terras e povos por meio das guerras. No século IV a.C, o chinês Sun Tzu estabeleceu o princípio da estratégia, que conforme Ferreira (2012) a tese principal de Sun Tzu é que antes da batalha, ao desenvolver uma estratégia correta, pode-se até evitar a guerra.

Ver a vitória apenas quando ela está ao alcance da vista da ralé não é o máximo da superioridade. O verdadeiro mérito é planejar secretamente, deslocar-se sub-repticiamente, frustrar as intenções do inimigo e impedir seus planos, de maneira a que finalmente, o dia possa ser ganho sem o derramamento de uma gota de sangue. (TZU, 2004, p. 30).

A palavra estratégia vem do termo grego “*strategos*”, referia-se inicialmente a um papel desempenhado pelo responsável em dirigir um exército, atualmente conhecido como “general”. Posteriormente, segundo Cummings (1994), passou a significar “a arte do general” evidenciando, assim, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais se exercia esse papel (LUECKE, 1979). No período de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (QUINN; MINTZBERG; JAMES, 1998). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se a habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governo global. Nesta direção, Whittington (2006) afirma que a estratégia não é algo que as organizações têm, mas é algo que as pessoas fazem.

A estratégia empresarial obteve notoriedade quando Henry Ford tomou a decisão de implantar a primeira fábrica para linha de montagem de automóveis em 1910; e foi no começo do século XX que estudiosos começaram a elaborar as primeiras teorias sobre planejamentos dos negócios comerciais, industriais e governamentais. Naquela época, também foram desenvolvidos vários métodos de análises, desde a produção ao macroambiente (COSTA FILHO, 2006). Para Ferreira (2012) o termo estratégia, incorporado ao ambiente empresarial, trouxe uma riqueza de significados às ações realizadas nos ambientes organizacionais.

Na divisão clássica entre operacional, tático e estratégico, o primeiro é conhecido como o ambiente de tarefas, o segundo é o que determina como a empresa irá colocar em prática o que foi decidido pela direção, enquanto que o terceiro está ligado ao planejamento, que determina as diretrizes organizacionais, o

que a empresa irá fazer, num âmbito mais geral e de horizonte de tempo mais longo (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Mintzberg e Quinn (2001), Tavares (2005) e Cavalcanti (2005) afirmaram que os pesquisadores da área de estratégia ainda não chegaram a uma definição universal sobre o tema, mas concordam que o futuro das estratégias depende do conhecimento que as empresas terão a respeito de si e de onde querem chegar, como atuam seus concorrentes, quem são seus parceiros e como seus clientes se comportam.

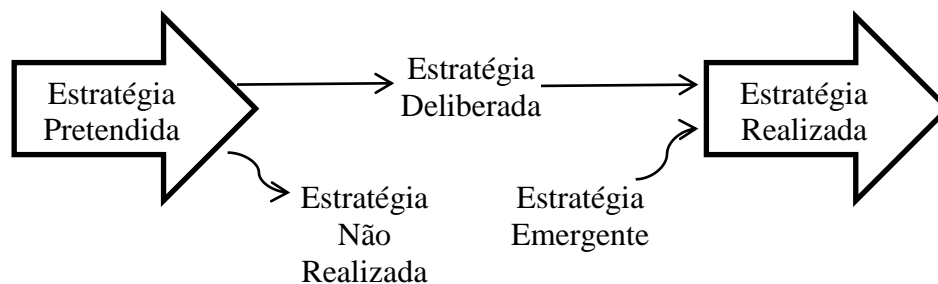
Stoner e Freeman (1995) conceituam a estratégia como o programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização. Para os autores, é a resposta da organização ao seu ambiente através do tempo. Porter (1986, p. 49), definiu estratégia como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”.

Para Rebelo e Erdmann (2003), as empresas só sobreviverão ao ambiente que estão inseridas se adotarem estratégias para competirem, uma vez que, conforme Albano, Almeida e Garcia (2012), com a definição das estratégias, para o alcance dos objetivos organizacionais, é permitido à empresa escolher uma direção a ser seguida.

Neste sentido, Kich *et al.* (2010) corroboram com esta definição, ao dizerem que a estratégia é o caminho a ser seguido para que as organizações atinjam seus objetivos, já que a estratégia auxilia a organização para o estabelecimento de seu posicionamento estratégico, ao fixar os limites organizacionais, uma vez que as organizações que têm uma única proposta de valor, possuem mais oportunidades do que as que oferecem várias opções e querem oferecer de tudo um pouco.

Para Whittington (2002), a estratégia pode ser estabelecida por dois aspectos: por resultados e por processos, em que a por resultados está intrinsecamente ligada aos objetivos da estratégia e a por processos está fundamentada na forma em que a estratégia é construída, podendo ser deliberada ou emergente. Conforme Mintzberg e Quinn (1978 e 2001) e Mintzbert e Waters (1985), a estratégia **deliberada** é aquela que se originou de um plano ou de uma decisão voluntária, exige controle e é sustentada por mecanismos de controle evitando-se surpresas em sua implementação, enquanto que a estratégia **emergente** surge de um padrão praticado na organização e portanto necessita de um processo de aprendizagem,

uma vez que ela se origina de uma série de ações que são praticadas a princípio de forma não deliberada ou planejada, ou seja, conforme Mintzbert e Waters (1985), ela é imposta pelo meio ambiente e destaca aspectos que não foram planejados previamente, mas que, ainda assim, podem ser articulados nas organizações (Figura 1).



Fonte: Mintzberg, 1978, p. 945.

Ilustração 2 – Tipos de estratégias

Ainda segundo Mintzberg e Waters (1985), a estratégia deliberada contempla três condições: a) antes de qualquer ação, não deve existir dúvidas sobre intenções da organização, ou seja, elas precisam ser precisas, não existindo dúvidas sobre o que se deseja; b) as ações devem ser executadas como planejadas, para isso, devem incluir praticamente todos os atores organizacionais, para que as ações sejam realizadas de forma coletivas; c) consistência nas ações ao longo do tempo.

Nesse sentido, Andersen (2000; 2004) apresentou um modelo integrador de formação da estratégia, uma vez que, de acordo com o autor, a decisão por utilizar somente um tipo de estratégia (deliberada ou emergente) é menos eficaz do que a incorporação de adoção de mecanismos de coordenação de ações emergentes no planejamento estratégico.

Segundo Ansoff (1993), o século XX foi caracterizado por um processo de aceleração, tanto da incidência quanto da difusão da mudança. Para Tachizawa e Rezende (2000), geralmente, a percepção das mudanças se dá por meio das ações da concorrência e das novas necessidades dos clientes, a aceleração do processo é consequência da disputa e demanda provocada por esses atores e, nesta perspectiva, não se pode lançar mão de uma estratégia adequada com o ambiente onde a organização está inserida e/ou pretende atuar. Daí, encontra-se a definição de Aranda (2003), na qual diz que, de certa forma, as definições de estratégia focalizam o reforço da posição competitiva da empresa no mercado.

Ainda sobre as mudanças, no atual ambiente de negócios, elas são cada vez mais imprevisíveis, provocadas por transformações que se apresentam nos cenários de ordem social, político, econômico e tecnológico e, conforme Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), elas estão provocando uma revolução no campo teórico do pensamento estratégico, que procura responder em tempo real aos desafios oferecidos pelo novo contexto exigido pela gestão das empresas.

Neste contexto, encontram-se algumas abordagens que relacionam a estratégia não só ao seu ambiente, mas também a utilização e deslocamento de seus recursos organizacionais (HOFER; SCHENDEL, 1978; QUINN, 1980; DAVIDSON, 1988; PENROSE, 1995; BARNEY, 1996). Christensen *et al.* (1965) denominam estratégia como políticas centrais voltadas às principais atividades da empresa.

Mintzbert (2001) colabora ao afirmar que as estratégias surgem a partir da base da organização, ou seja, em suas operações. Para o autor, a estratégia deve ser embasada nas análises dos ambientes interno e externo às organizações, mesmo para uma nova organização, para a qual ainda não existem levantamentos históricos de suas operações. É de suma importância a análise do contexto em que ela irá se inserir, podendo considerar seus recursos disponíveis, suas habilidades, o mercado, a concorrência e o foco de suas operações.

Ao verificar as publicações científicas sobre as análises dos ambientes interno e externo na área de estratégia, verifica-se um consenso entre os autores de que tais estudos correspondem atualmente a linha de pesquisa identificada como “conteúdo de estratégia” (HERRMAN, 2005; MAHONEY, MCGAHAN, 2007; MELLAHI, SMINIA 2009; FREITAS, 2009).

Ainda é possível verificar que nos estudos sobre o ambiente externo, a abordagem dominante é a “visão de fora para dentro” (MASON 1949; BAIN 1959; PORTER, 1981, 1992; HOSKISSON *et al.*, 1999; KUPFER, HASENCLEVER, 2002; HERRMANN, 2005; WIT, MEYER, 2010). E para os estudos sobre o ambiente interno a predominância é da “visão de dentro para fora”, denominada de Visão Baseada em Recursos (VBR), quando o foco está na utilização racional dos recursos e desempenho (BARNEY, 1991, 1995).

A partir da perspectiva “de dentro para fora”, Burgelman (1983) e Mintzberg (2004) defendem que o processo de formação de estratégia deve ser mais focado aos recursos internos da organização, na aprendizagem que ocorre com o passar

dos anos e da repetição de determinados padrões estabelecidos de forma aleatórios, do que ao ambiente onde ela está inserida.

2.5 VISÃO BASEADA EM RECURSOS – VBR

Em 1959, Penrose afirmou que as empresas são coleções de recursos produtivos, que, para Rugman (2002), esta publicação, embora não teve como foco criar fundamentos para a teoria da RBV, mas sim fornecer a descrição de como ocorre o crescimento das empresas, é considerada por muitos estudiosos da área de estratégia como a obra seminal que forneceu o embasamento intelectual para a teoria baseada em recursos da empresa.

Em 1984 foi publicado o estudo de Wernerfelt, que demonstrou ser mais vantajoso analisar as empresas por seus recursos, no estudo o termo utilizado pelo autor foi *resource based-view*, em português, Visão Baseada em Recursos – VBR. Assim, foram lançadas as bases para os estudos de outros pesquisadores sobre este assunto como: Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a; 1986b; Peteraf, 1993; Barney, Clarck, 2007; Storopoli, 2012. E, ao continuar seus estudos sobre a VBR, Penrose (1995) afirmou que os recursos podem ser utilizados para diversos fins determinados por decisões administrativas.

Em 2006, Acedo, Barroso e Galan apresentaram um estudo bibliométrico sobre a disseminação e as tendências da RBV e entre as contribuições, os autores listaram as obras consideradas relevantes sobre o tema e classificaram as publicações relacionadas no Quadro 4 como “obras clássicas da RBV”:

Quadro 4 – Publicações clássicas sobre RBV

Amit RJ, Schoemaker PJT. 1993. Strategic Management Journal 14(1): 33-46
Barney JB. 1986. Management Science 32: 1231-1241
Barney JB. 1991. Journal of Mangement 17(1): 99-120
Conner KR. 1991. Journal of Management 17: 121-154
Dierickx I, Cool K. 1989. Management Science 35: 1504-1513
Kogut B. Zander U. 1992. Organization Science 3: 383-397
Lippman SA, Rumelt RP. 1982. Rand Journal of Economics 13: 418-438

Continua

Continuação

Nelson RR Winter SG. 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change
Penrose E. 1959. The Theory of Growth of the Firm
Peteraf M. 1993. Strategic Management Journal 14(3): 179-192
Prahalad CK. Hamel G. 1990. Harvard Business Review 66 (3): 79-91
Rumelt RP. 1984. Competitive Strategic Management
Wernerfelt B. 1984. Strategic Management Journal 5 (2): 171-180

Fonte: Acedo, Barroso, Galan, 2006, p. 624.

Dentre as 13 obras identificadas pelos autores, foram utilizadas nesta pesquisa 10 delas, após, em virtude do desenho da pesquisa, foram incluídos mais 26 trabalhos (Quadro 5), o que resultou em 36 obras revistas sobre a Teoria da Visão Baseada em Recursos.

Quadro 5 – Obras utilizadas na pesquisa

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN J.L. The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends. Strategic Management Journal , v. 27, p. 621–636, 2006. Disponível em: < http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/resource-based%20theory_acedo_barroso_galan_2006.pdf >. Acesso em: 30 dez. 2012.
BARNEY, J. Strategic management: from informed conversation to academic discipline. Academy of Management Executive , 16(2), 53-57, 1995.
_____. The resource-based theory of the firm. Organization Science . v. 7, n. 5, 1996.
_____. Gaining and sustaining competitive advantage . 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002, cap. 1 e cap. 5 p., 1-24 e p.149-192.
_____. CLARCK, D. N. Resources-Based Theory: Creating and sustaining competitive advantage. UK: Oxford University Press , 2007.
_____. HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva . São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
_____. HESTERLY W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos . 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
BURGELMAN, Robert A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. Academy of Management Review , v. 8, n. 1, 1983. p. 61-70.
DAFT, R. Organization theory and design . New York: West, 1983.
DAVIDSON, W. <i>et al.</i> Retailing Management . NY: Jonh Wiley, 1988.
FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road tounderstanding sustainable competitive advantage. Journal of European Industrial , 24 (2/3/4), 94-104, 2000.
FAHEY. L. Competitors: outwitting, Outmaneuvering, and outperforming . New York, Wiley, 1999.

Continua

Continuação

FOSS, N. & KNUDSEN, T. The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. Managerial and Decision Economics , vol. 24, p. 291-307, 2003.
PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/ 96. RAC , Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, jan./mar. 2008.
GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review , v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.
HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. Strategy formulation: analytic concepts . St. Paul, MN: West, 1978.
MILLER, D.; SHAMISIE, J. The Resource Based View of The Firm in Two Environment's: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. Academy of Management Journal , v. 39, n. 3, p. 519-543, 1996.
MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico . Porto Alegre: Bookman, 2004.
NICKERSON, J. A. Toward an Economizing Theory of Strategy . Washington University WP OLIN-97-07. Available at SSRN. Disponível em: < http://ssrn.com/abstract=10926 >. Acesso em: 30 dez. 2012.
PENROSE, E. The theory of the growth of the firm . Oxford: Oxford University Press, 3 rd., 1995.
RASCHE, C. & WOLFRAM, B. Ressourcenorientierte Unternehmensführung. Die Betriebswirtschaft , vol. 54, n.4, p. 501-517, 1994.
RIMOLI, C. A.; NORONHA, L. E. P. Visão Baseada em Recursos – RBV e competências essenciais . In: SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G. (Org.). Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações . São Paulo: Cengage Learning, 2012.
RUGMAN A. M.; VERBEKE A. Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management . Published on line, p. 769, 2002.
SCHULZE, W. S. The two schools of Thought in Resource-based Theory . In: SHRIVASTAVA, P. (ed.) - Advances in Strategic Management . A research Annual. Vol. 10A. Jai Press. Amsterdam, 1994.
STORÓPOLI, J. E. Como incubadoras de base tecnológica suportam o desenvolvimento de capacidades em suas empresas incubadas . 2012, 104 f. Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE: São Paulo, 2012.
TEECE, D. J.; PISANO, G.; CHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal , v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

Fonte: Elaborada pela autora.

A VBR baseia-se que são os recursos internos da organização que a levam ao desempenho superior e a obtenção de vantagem competitiva, ou seja, um dos pontos centrais da VBR é que a vantagem competitiva se dá pelos recursos e as capacidades que as organizações controlam (WERNERFELT; 1984). Para tanto, são necessários realizar diversas interações entre os recursos e as capacidades e são por intermédio dessas interações que as empresas desenvolvem e sustentam suas

vantagens competitivas. (WERNERFELT; 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY; 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

Barney e Hesterly (2011) e Rimoli e Noronha (2012) definem que **recursos** são ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser utilizados para criar e implementar estratégias, sendo os tangíveis compostos pelos produtos, equipamentos e instalações da empresa, enquanto os intangíveis englobam o nível de conhecimento técnico acumulado, sistemas de treinamentos, a reputação que a empresa possui, entre outros.

Já para Nelson e Winter (1982), Amit e Schoemaker (1993), enquanto os recursos são controlados pelas organizações, as **capacidades** se referem à habilidade das organizações explorarem e combinarem estes recursos, que possibilitam o desenvolvimento de tarefas/rotinas únicas, articulando-as e combinando-as para formar negócios únicos considerados talentos organizacionais, que representam vantagens competitivas. Para Fahey (1999) a estratégia explica como a empresa utilizará seus recursos e capacidades para construir e sustentar as suas vantagens competitivas.

Para Grant (1991), quanto mais complexas forem as interações entre os recursos, mais difícil será para a concorrência destruir as vantagens competitivas criadas, uma vez que não se consegue identificar suas fontes e, mesmo que isso fosse possível, dificilmente seriam reproduzidas. O resultado disso é denominado por Teece, Pisano, Chuen (1997) como formação de capacidades, o que para os autores é o que deve ser desenvolvido pelas organizações, portanto, a VBR foi desenvolvida para avaliar os recursos internos das organizações.

Em 1991, Barney, tendo como base a publicação de Wernerfelt (1984), publicou os resultados de seus estudos que defendeu a existência de quatro condições necessárias para que os recursos disponíveis nas organizações possam contribuir para o alcance de vantagens competitivas, que são: “valiosos”, “raros”, “imperfeitamente imitáveis” e “imperfeitamente substituíveis”. Após isso, outros autores estudaram como as variações destas condições alteram os resultados das organizações (DIERICKX, COOL 1989; PETERAF, 1993; RASCHE, WOLFRAM, 1994; BARNEY, 2002; FOSS & KNUDSEN, 2003).

Sobre as quatro condições dos recursos, Barney (1991); Hersterly (2007) explicaram:

- a) Os **valiosos** produzem criação de valor ao que a empresa oferece à sociedade, que possibilitam explorar oportunidades ou diminuir ameaças ambientais e incentivam a disposição dos consumidores a pagarem a mais para obterem o produto, independentemente de seu custo;
- b) Os **raros** são aqueles que não estão a disposição de todos, ou seja, ser raro entre os concorrentes da empresa, a quantidade do recurso existente não é suficiente para gerar competição entre as empresas, uma vez que poucas os possuem. Por isso, o raro tem o significado de “escassos” ou “raridade”;
- c) Já os **imperfeitamente imitáveis** são os de difíceis imitações ou aquisições pelos concorrentes, uma vez que os custos para imitá-los ou adquiri-los seriam muito altos não valendo a pena para a concorrência;
- d) E os **imperfeitamente substituíveis** são aqueles que os concorrentes não conseguem obtê-los, com a mesma especificidade, de outras fontes ou fornecedores, e que permitem apenas substituições parciais por recursos equivalentes. A empresa que possui este recurso deve estar organizada para aproveitá-lo ao máximo o seu potencial.

Portanto, a abordagem predominante na VBR é o que Hoskisson *et al.* (1999); Wit; Meyer (2010) chamaram de “visão de dentro para fora da firma”, tal pensamento ficou conhecido como uma reação à elaboração de estratégias com ênfase no ambiente externo (RIMOLI; NORONHA, 2012).

Miller e Shamisie (1996) também compartilham deste pensamento ao dividirem os recursos em dois grupos distintos: um na propriedade e outro no conhecimento, em que os recursos do primeiro grupo contribuem com o sucesso das empresas em ambientes estáveis e previsíveis, por exemplo, a patente de um processo que deixa de ter valor quando é substituído por outro. Já os recursos do segundo grupo, por terem características menos específicas e mais flexíveis, contribuem em ambientes incertos, por exemplo, uma equipe dinâmica e criativa de design pode inventar produtos para atender a uma variedade de necessidades do mercado, podendo ajudar a empresa a responder a um maior número de contingências.

Sobre as vantagens competitivas, conforme Schulze (1994), os estudos de Barney (1991) encorpam um ramo “tradicional” de pesquisa da VBR, chamado de “escola estrutural”, que se dedica aos problemas de identificação e exploração de recursos que podem gerar vantagem competitiva.

Diante da expansão e surgimento de novas IES, nas últimas quatro décadas, tais definições também podem ser aplicadas nas IES, uma vez que passaram de um ambiente estável para um ambiente altamente competitivo (MARTINS, 2002; HYNES & RICHARDSON, 2007; DROZDOVÁ, 2008; ROSS, 2008).

Para Rodrigues (2001), em virtude das constantes mudanças do ambiente que as instituições de ensino estão inseridas e para conseguir demonstrar quais são as suas efetivas contribuições para a sociedade, as IES estão adotando a prática de uma gestão estratégica dos seus recursos que possibilite atender de forma efetiva os compromissos para promover a inovação e a produção do conhecimento, bem como garantir sua sobrevivência e sustentabilidade (SANTOS, 2008).

Neste sentido, Desiderio e Ferreira (2004), ao analisarem o papel das IES, identificaram que as mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas que vêm acontecendo em escala mundial, também interferiram no desempenho das IES, que aparentemente não estão atendendo a necessidade de formação de recursos humanos preparados para atuarem no ambiente competitivo atual. E, para modificar esta realidade, as IES necessitam estabelecer suas estratégias tendo como foco central a gestão de recursos humanos, sem o prejuízo da liberdade acadêmica.

2.6 A ESTRATÉGIA NO ENSINO SUPERIOR

Para Santos (2008), assim como qualquer organização, as instituições de ensino superior estão em contínua interação com o ambiente, o qual sofre constantes e rápidas transformações.

Mathias (s/d) corroborou com esta ideia ao afirmar que as mudanças no ambiente em que as IES atuam tiveram maior impacto durante a década de 1990, com a implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e, também, pela política de incentivo a universalização do ensino superior do país iniciada em 1995, que culminou no crescimento de novos cursos e alunos, principalmente em instituições privadas de ensino superior, que tiveram em contrapartida a criação de mecanismos de avaliação de desempenho para as IES e alunos.

Conforme Meyer Jr.; Pascucci; Mangolin (2012), embora a adoção de estratégias pelas IES tenha se intensificado a partir da década de 1990, vários autores (KOTHER; MURPHY, 1981; BALDRIDGE, 1983; KELLER, 1983; MEYER

JR, 1991; HARDY; FARCHIN, 1996; BIRNBAUM, 2000) já demonstravam a importância do planejamento e da gestão estratégica para as IES.

Mesmo dentro de um ambiente competitivo, para Michael (2004) as IES não podem ser consideradas uma empresa comum, devido seu caráter de geradora de inovações e de pesquisas tecnológicas e científicas, tendo sua atividade principal baseada no conhecimento. E para Cohen, March e Olsen (1972), as instituições de ensino superior, como organizações, possuem características únicas e são desafiadas com metas para serem cumpridas.

Em sentido oposto, Hynes e Richardson (2007) discutiram a necessidade das IES se desenvolverem como instituições empresariais, uma vez que para Drozdová (2008) e Ross (2008), essas instituições provêm serviços educacionais e, para tanto, necessitam conhecer e colocar em prática as estratégias que as demais organizações prestadoras de serviços utilizam para proverem educação com o nível desejado e resistir à competição.

Já para Desiderio e Ferreira (2004), os gestores das IES tiveram que modificar a forma de agir, pensar e entender como o mercado está funcionando, uma vez que o ambiente competitivo impôs perda de alunos, conseqüentemente de rentabilidade e de espaços. Para tanto, iniciaram estudos sobre os clientes, os concorrentes, o negócio e do mercado, necessitando assim, os esclarecimento e entendimento da natureza e os objetivos das IES.

Para Santos (2008), saber lidar com essas mudanças tornou-se um grande desafio e devido a isso, Desiderio e Ferreira (2004) concordam com autora, que algumas instituições adotaram a prática de uma gestão estratégica dos seus recursos tangíveis e/ou intangíveis, mas esta estratégia deve ser direcionada para a busca da eficiência interna na utilização de recursos, que conseqüentemente incentiva a manutenção e a melhoria de desempenho das IES.

Conforme Hardy *et al.* (1983), as IES tomam suas decisões e realizam as suas ações estratégicas de forma deliberada e emergente, que se manifestam como um padrão consistente ao longo do tempo. Isso pode ser explicado conforme Johnson *et al.* (2007) e Jarzabkowski (2005), pelo fato de as principais estratégias das IES terem origem na base da pirâmide organizacional e não no seu topo. Andrade (2003) acrescenta que a estratégia nas IES não resulta de um processo de planejamento centralizado, mas sim de um ciclo de influências entre a alta administração e as diversas unidades.

Além dos cursos de graduação, a demanda por cursos de pós-graduação também cresceu abrindo a possibilidade de expansão e de novos cursos. Isso pode ser verificado no último relatório da CAPES ao demonstrar que entre os dois últimos triênios de avaliação (2004-2006 e 2007-2009) de 3.412 cursos *stricto sensu*, passaram para 4.222, o que representou uma expansão de 24% (Tabela 5).

Tabela 5 – Crescimento de cursos *stricto sensu* entre os triênios 2004- 2006 e 2007-2009

Números de cursos <i>stricto sensu</i> por triênio	Triênio		Crescimento
	2004-2006	2007-2009	(%)
Mestrados	2070	2503	21%
Doutorados	1185	1458	23%
Mestrados profissionais	157	261	66%
Total	3421	4222	24%

Fonte: Adaptado de Nunes, 2010.

Tal aumento exigiu dos dirigentes e professores envolvidos nos programas a agirem, pensarem e atuarem também de forma estratégica, para alcançarem os padrões de qualidades exigidos pela sociedade e pelos órgãos fiscalizadores (NUNES, 2010), e para sobreviver ao mercado, as IES devem fornecer respostas céleres aos acontecimentos externos e internos, mesmo que nem sempre as ameaças e oportunidades sejam visualizadas de forma clara pelos gestores (CARVALHO *et al.*, 2009).

Corroborando com as afirmações apresentadas, Meyer Jr.; Pascucci; Mangolin (2012) dizem que a criação de estratégias programadas ou emergentes e a sua materialização são indispensáveis para as IES que querem se manter competitivas, satisfazendo as expectativas dos seus diversos *stakeholders* e cumprirem seu papel social.

A demanda, para os cursos de pós-graduação, exigiu dos dirigentes estudos sobre o macroambiente em que os cursos estão inseridos, para que possam contribuir de forma efetiva na formação de recursos humanos altamente qualificados, assim como atenderem às metas estipuladas pelos órgãos fiscalizadores, como é no caso do Plano Nacional de Educação (PNE), que tem 20 metas para atingir até

2020, e entre elas, as de números 13, 14 e 16 atingem diretamente os cursos de pós-graduação brasileiros:

Meta 13: Elevar a qualidade de educação superior pela ampliação da atuação de mestres e doutores nas instituições de educação superior para 75%, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% doutores;

Meta 14: Elevar gradualmente o número de matrículas na pós-graduação *stricto sensu* de modo a atingir a titulação anual de 60 mil mestres e 25 mil doutores;

Meta 16: Formar 50% dos professores da educação básica em nível de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, garantir a todos a formação continuada em sua área de atuação. (Projeto de Lei 8035/2011).

Além disso, os coordenadores que querem manter ou obter a recomendação e reconhecimento dos cursos devem estruturar os programas de modo a atender a todos os quesitos estabelecidos no sistema de avaliação da CAPES e, para isso, devem elaborar o planejamento estratégico formal, com objetivos evidentes, coerentes e consistentes para atender: a) estrutura do programa – ao dar condições reais de desenvolvimentos de pesquisas científicas e tecnológicas, com linhas de pesquisas bem definidas e projetos vinculados em andamento; b) o corpo docente – com a qualificação adequada e atuação efetiva na pesquisa, ensino; c) corpo discente – fornecendo condições para o desenvolvimento de novos conhecimentos, com disponibilidade de professores/orientadores e infraestrutura.

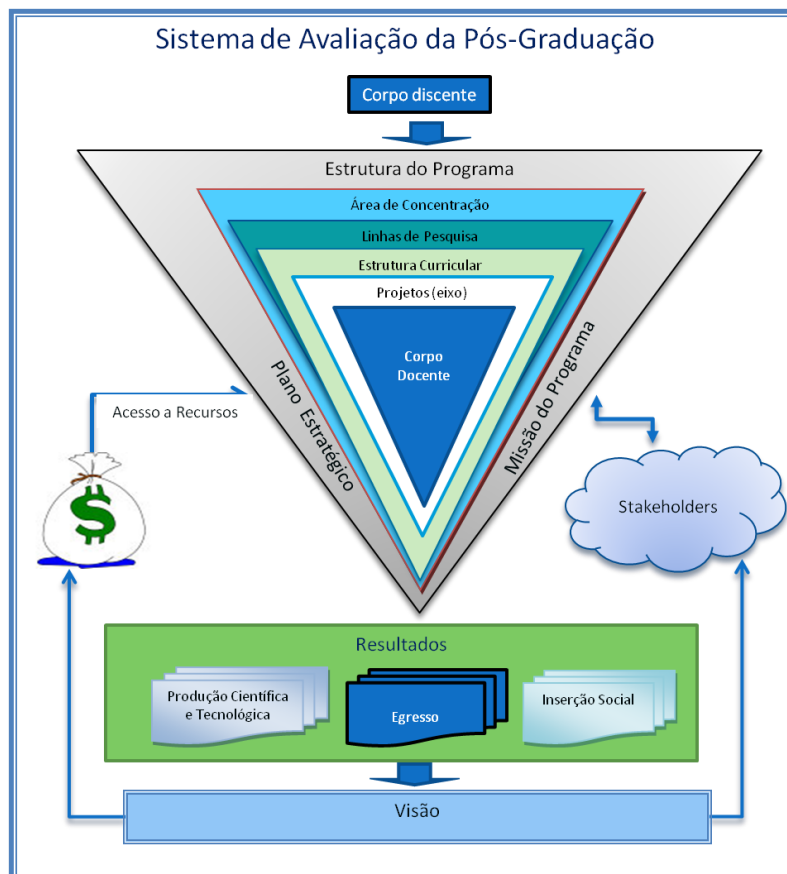
Para Machado-da-Silva (2003), o sucesso da pós-graduação *stricto sensu* brasileira está vinculado ao sistema de avaliação da CAPES, que financia os programas com distribuição de bolsas e de recursos de fomento aos programas que atingem o padrão de qualidade estabelecido no sistema de avaliação.

Entre os três itens, cabe ressaltar que os resultados dos trabalhos do corpo docente refletem diretamente em todos os quesitos de avaliação da CAPES e, neste caso, sugere-se que os coordenadores de curso devem dedicar-se na elaboração do planejamento estratégico e sua implantação para oferecer condições reais, para o desenvolvimento dos trabalhos dos docentes.

De fato, para Machado-da-Silva (2003) o corpo docente desempenha um papel central na determinação do posicionamento estratégico de um programa, que é corroborado por Martins (2002, p. 82) ao dizer que “a produção científica constitui uma das dimensões mais relevantes para a avaliação dos programas de pós-graduação do Brasil” e, para a melhora dos resultados de suas avaliações, a

produção científica deve ser disseminada e que, conforme Volpato (2002), cabe ao corpo docente esta responsabilidade.

As afirmações do parágrafo anterior encontram eco nas contribuições de Maccari (2008), que propôs um modelo de gestão de programas de pós-graduação, que coloca o corpo docente no centro da estrutura proposta, uma vez que os docentes são responsáveis diretos ou indiretos, por praticamente todos os demais índices do sistema de avaliação da CAPES. O autor lembra ainda que deve haver planos estratégicos que viabilizem a qualificação, aperfeiçoamento e condições de trabalho do corpo docente. Desse modo, os resultados da avaliação (produção científica e tecnológica; egresso; e inserção social do programa) deverão ser vistos como consequência da atuação do corpo docente (Figura 2).



Fonte: Maccari, 2008. p. 167.

Ilustração 3 – Modelo de gestão de programas de pós-graduação

Maccari (2008) afirma que o plano estratégico deve ser apresentado, no quesito do sistema de avaliação da CAPES, proposta do programa, pois é nesta parte que os programas têm a possibilidade de descrever a sua missão, visão, forma de captação recursos e como os vários *stakeholders* estão sendo atendidos pelo programa. O autor destaca que se estes itens fossem utilizados de forma mais

ampla e complementar, poderiam aumentar as competências e o retorno social dos programas.

Desiderio e Ferreira (2004) afirmam que as IES devem ter total atenção especial ao corpo docente, uma vez que ele atua diretamente nas ações das IES e suas atribuições impactam de forma imediata nas necessidades das IES e se possuir um corpo docente equilibrado, tenderá a responder aos seus objetivos durante vários anos, como, por exemplo, na formação dos recursos humanos e na divulgação dos resultados das pesquisas em todas as áreas do conhecimento.

E, ao relacionarem avaliação com educação, Lapa e Neiva (1996) observaram que as discussões, no mundo inteiro, têm como preocupações a: a) produtividade dos recursos alocados; b) eficiência com que os recursos são transformados e geram produtos e resultados; c) eficácia com que os recursos e produtos correspondem ao que foi planejado; efetividade com que os resultados gerados respondem as expectativas da sociedade local ou a área de influência da instituição; d) utilidade dos processos e recursos obtidos e o nível de satisfação dos *stakeholders* (planejadores, decisores, executores, instituição, sociedade local, políticas governamentais, expectativas socioculturais). Assim, os autores classificaram os critérios de avaliação em dois grupos: a) relacionado à ideia de desempenho, com foco na produtividade; b) relacionado à ideia da qualidade, com foco na utilidade e relevância ligadas aos conceitos de visões “políticas” de valor.

E, conforme Moreira (2008), os critérios de avaliação encontrados na literatura podem ser classificados em dois grupos: os relacionados ao desempenho e aqueles que tratam da qualidade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, é apresentada e justificada em detalhes a metodologia de pesquisa empregada no estudo. Segundo Minayo (1994, p. 16), pode-se entender metodologia como “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Para Martins e Theóphilo (2009, p. 37), metodologia é o “aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa. Por sua vez, método é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo”. Apoiando-se nesses conceitos, procurou-se desenhar uma pesquisa que permitisse conhecer de forma aprofundada a realidade dos programas *stricto sensu* brasileiro na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificados, atualmente, no sistema de avaliação da CAPES como área 27. O capítulo está dividido em quatro partes, sendo que a primeira aborda o desenho e a natureza da pesquisa e as demais tratam de aspectos referentes à organização do estudo, a população, as técnicas de coleta e análises dos dados.

A pesquisa teve como foco inicial a análise dos resultados obtidos pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Com este resultado, foi conduzido um estudo qualitativo nos programas que obtiveram crescimento constante em suas notas nos três triênios de avaliação e naqueles que obtiveram ou mantiveram o conceito seis e sete (excelência internacional) na avaliação de 2007-2009. Segundo Martins e Theóphilo (2009) a avaliação qualitativa se caracteriza pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida na pesquisa quantitativa há a predominância de mensurações.

Ressalta-se que, num primeiro momento, fizeram parte da pesquisa todos os cursos acadêmicos e profissionais, uma vez que até o ano de 2009 os quesitos para avaliação dos cursos, em ambas as modalidades, foram praticamente os mesmos.

3.1 DESENHO E NATUREZA DA PESQUISA

O trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, exploratória. A pesquisa descritiva se sustenta a partir do momento que este estudo possibilitou apresentar as características de determinados aspectos dos programas, no que se refere à sua evolução, às estratégias adotadas e os recursos que eles implantaram para o seu desenvolvimento e aprimoramento, considerando o atendimento aos quesitos da avaliação da CAPES. Já a pesquisa exploratória ao possibilitar o conhecimento aprofundado sobre os programas e suas adequações ao longo dos três triênios.

Uma vez que os dados iniciais da pesquisa foram extraídos dos relatórios disponíveis no sítio da CAPES, denominados Cadernos de Indicadores, a primeira etapa da pesquisa foi considerada documental.

Para a segunda etapa da pesquisa, a estratégia adotada foi o estudo de caso, mais especificamente, casos múltiplos. Com enfoque qualitativo, por meio de uma pesquisa de campo, com objetivo de coletar informações primárias, utilizando-se de roteiro de pesquisa com entrevistas semiestruturadas, com base em Flick (2009, p. 89) que parte do princípio de que “[...] é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário”, direcionadas aos coordenadores e vice-coordenadores (que atuaram nos programas durante o período pesquisado 2001-2009), dos programas que obtiveram crescimento constante em suas notas nos três triênios de avaliação, bem como dos que obtiveram ou mantiveram o conceito seis e sete (excelência internacional) na avaliação de 2007-2009.

Optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa exploratória, que, de acordo com Eisenhardt (1989), viabiliza estudos com dados qualitativos, os quais são particularmente úteis quando se quer entender o porquê do relacionamento entre variáveis. Com a identificação desse relacionamento, os dados qualitativos geralmente proporcionam um bom entendimento das dinâmicas entre o porquê e o que está acontecendo.

Este estudo apresenta ainda a característica de ser uma pesquisa realizada em um campo pouco explorado, pois há poucas pesquisas que tratam da influência do sistema de avaliação da CAPES no desenvolvimento e o aprimoramento dos

programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

Adicionalmente, utilizou-se o estudo de caso, com múltiplos casos, graças ao fato de esse tipo de análise tornar os resultados mais robustos (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983). A técnica de estudo de caso vem se desenvolvendo ao longo dos anos. Autores como Yin (1981, 1984, 1994, 2003), Eisenhardt (1989), Mintzberg e Waters (1982), entre outros, têm estudado e aperfeiçoado a técnica. Atualmente, este método tem sido utilizado nas mais diferentes situações, principalmente quando se deseja conhecer melhor um fenômeno e suas inter-relações com o objeto em estudo.

Para esta pesquisa, os casos foram selecionados com o intuito de prever uma replicação literal. Para isso, foram usados casos com características parecidas e um mesmo instrumento de coleta de dados.

Uma vez que foram escolhidos os programas que possuíam as melhores notas do sistema de avaliação da CAPES, a amostra se caracterizou como intencional, ou seja, a amostragem utilizada foi de critérios previamente estabelecidos, isto é, conforme Patton (1990); Taylor; Bogdan (1998), foram selecionados os sujeitos sociais ricos em informações e que ainda estivessem dentro de alguns critérios previamente definidos, de importância para o entendimento do assunto.

A opção por este método de pesquisa tem como principal argumento a possibilidade de se obter conhecimentos novos relativos às estratégias e os recursos que os programas adotaram e utilizaram ao longo do período que possibilitaram o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Ao afirmar que o estudo de caso é uma investigação empírica, que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, Yin (2001) contribuiu para justificar o delineamento escolhido para a pesquisa proposta, uma vez que a identificação das estratégias adotadas e os recursos utilizados pelos programas que alcançaram bons resultados nas avaliações correspondem a um fenômeno demasiadamente novo e, por esta razão, encontra-se amalgamado, como foi comentado na problematização, ao investigar como os programas de pós-graduação vêm, ao longo dos anos, adaptando-se para cumprir as exigências do sistema de avaliação da CAPES.

Com relação, especificamente, a estratégia de pesquisa aqui abordada, estudo de caso, Vergara (1990) define como estudo de uma ou poucas unidades, tendo caráter de profundidade e detalhamento que será realizado no campo.

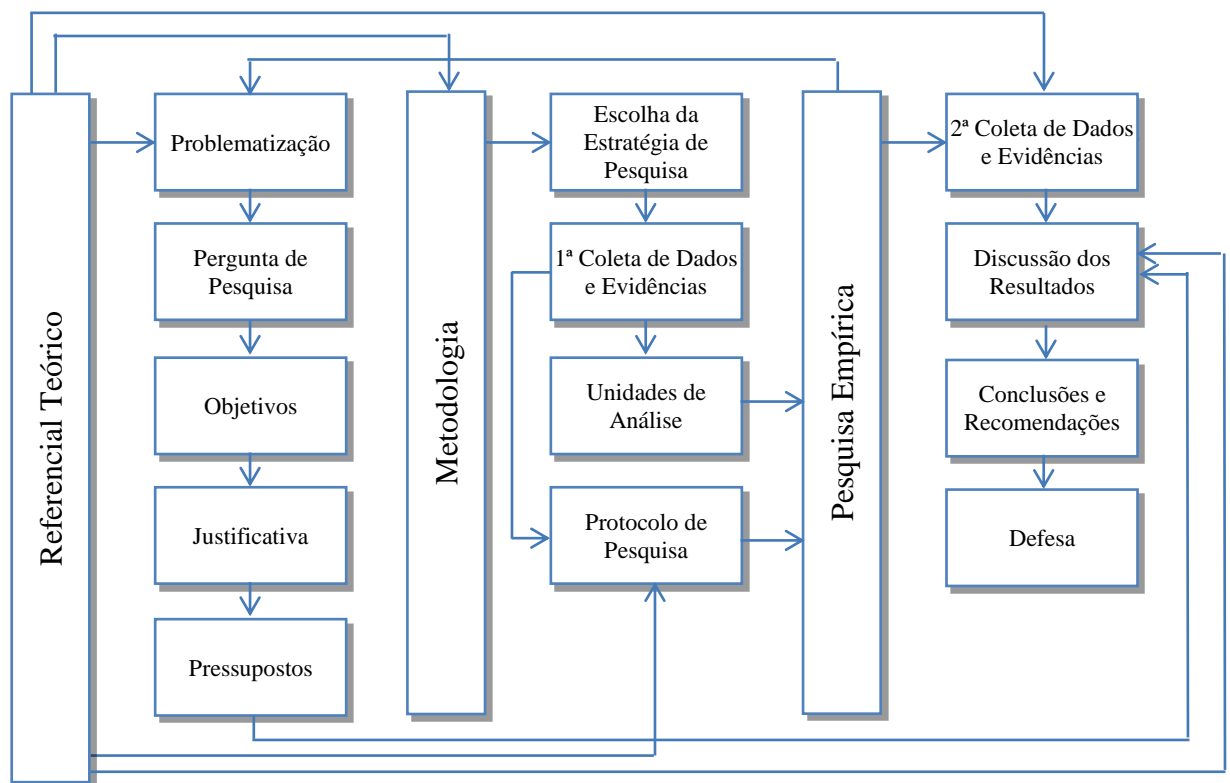
Outro argumento a favor da opção pelo estudo de casos e, mais precisamente, de casos múltiplos, é a existência de uma quantidade expressiva de pesquisas na área de administração que utilizam este método e obtiveram resultados satisfatórios do ponto de vista acadêmico. Isso fica evidente quando se observam os estudos de Eisenhardt (1989), Martins, Theófilo (2009); Mintzberg e Waters (1982); Silva (2002); Yin (1981, 1984, 1994, 2001, 2003).

Nessa linha, Yin (2001) afirma que ao considerar diversas variáveis, a exemplo da necessidade de maior ou menor controle sobre o fenômeno ou objeto observado, o estudo de caso apresenta-se como poderoso instrumento de pesquisa.

A justificativa mais evidente pela adoção do estudo de múltiplos casos é que, ao procurar caracterizações diversas, tem como objetivo explícito focar uma realidade individual, em contraponto às abordagens generalizantes, como Lazzarini (1997, p. 21) tornou evidente ao escrever que “[...] não se busca determinar a incidência de um dado fenômeno no seu universo; ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão em nível mais aprofundado”.

O estudo de caso, a exemplo de outras possibilidades de estratégias de pesquisas caracterizadas como qualitativas, pode trazer resultados significativos para o pesquisador, o que não significa, necessariamente, uma oposição aos trabalhos dedicados à produção de generalizações fundamentadas em dados quantitativos – metodologia corrente nas chamadas ciências naturais (a física, por exemplo). Essa percepção metodológica mais abrangente fica evidente em Martins (1994) ao dizer que as pesquisas qualitativas e quantitativas não se contrapõem, mas se complementam e em um mesmo estudo podem contribuir para um melhor entendimento do fenômeno estudado.

O fluxo de atividades para a realização da pesquisa é demonstrado na Ilustração 4, que iniciou com o levantamento do referencial teórico para a constatação e formulação da problematização da pesquisa e sua conclusão se deu com a formulação das conclusões, recomendações e a defesa pública mediante a banca.



Fonte: Elaborado pela autora.

Ilustração 4 – Fluxo de atividades do projeto de pesquisa

A pesquisa teve dois componentes básicos estudados. Um componente foi documental, sendo um estudo em profundidade do sistema de avaliação da CAPES e dos relatórios com as informações prestadas pelos programas e disponibilizadas no sítio da CAPES, por meio dos cadernos de indicadores. O outro elemento foi a pesquisa de campo, que buscou informações sobre as estratégias adotadas e os recursos utilizados pelos gestores dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* para o desenvolvimento e aprimoramento dos programas e conseqüentemente para atender os quesitos do sistema de avaliação da CAPES.

3.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Destaca-se que a percepção de que o problema da pesquisa condiciona a adoção de um método, em virtude da necessidade de se buscar um maior ou menor nível de aprofundamento ou amplitude do estudo. No caso do presente trabalho, a estrutura da pesquisa e estratégia adotadas divide-se nas seguintes etapas:

3.2.1 Pesquisa bibliográfica

Para Martins e Theóphilo (2009), esta estratégia é necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Num primeiro momento, os esforços se concentraram em buscar esclarecimentos sobre o tema central da pesquisa e os questionamentos apresentados no trabalho. Para isso, foram utilizadas fontes secundárias, como publicações acadêmicas (eletrônicas ou não). Além disso, destaca-se que a pesquisa bibliográfica foi realizada durante toda a produção textual do trabalho, na busca constante de fundamentação teórica que sustentasse cada assunto abordado no texto.

3.2.2 Pesquisa documental

Esta estratégia de pesquisa baseia-se na utilização de documentos como fontes primárias de pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), que, de acordo com Yin (2005), a análise documental corrobora com as evidências oriundas de outras fontes de coletas de dados. Para a realização da primeira etapa da pesquisa foram considerados todos os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências Contábeis e Turismo que disponibilizaram os cadernos de indicadores no sítio da CAPES. Para chegar ao número exato de programas e relatórios, foi realizado o primeiro levantamento, com contagem dos programas e dos relatórios disponíveis no sítio da CAPES. A Tabela 6 apresenta um panorama do tamanho da área 27 e a quantidade de cadernos que foram publicados durante o período de 2001 a 2009.

Tabela 6 – Resumo da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo – Programas x Cadernos de Indicados publicados no sítio da CAPES

Anos	Total de programas Avaliados	Total de Cadernos de Indicadores	Quant. de tipos de Cad. Ind.	Cadernos de Indicadores	Obs.
2001	39	273	07	PR/TE/PB/PT/PA/DI/LP	
2002	48	336	07	PR/TE/PB/PT/PA/DI/LP	
2003	58	406	07	PR/TE/PB/PT/PA/DI/LP	
2004	63	755	11	PR/TE/PB/PT/PA/DI/LP/PP/PO/DA/DP	Não está disponível no Caderno LP da UFRGS - Administração
2005	74	887	11	PR/TE/PB/PT/PA/DI/LP/PP/PO/DA/DP	Não está disponível no Caderno LP da UFRGS – Administração.
2006	81	971	11	PR/TE/PB/PT/PA/DI/LP/PP/PO/DA/DP	Não está disponível no Caderno LP da UFRGS – Administração.
2007	94	1034	10	TE/PB/PT/PA/DI/LP/PP/PO/DA/DP	O Caderno PR – programa não faz mais parte dos documentos disponíveis a partir de 2007 , em função da nova escala do Qualis.
2008	96	1056	10	TE/PB/PT/PA/DI/LP/PP/PO/DA/DP	
2009	100	1100	10	TE/PB/PT/PA/DI/LP/PP/PO/DA/DP	
Totais	653	6818			

Legenda:

PT - Produção Técnica

TE – Teses e Dissertações

PB – Produção Bibliográfica

DI – Disciplinas

PA – Produção Artística

CD – Corpo Docente, Vínculo Formação

PO – Proposta do Programa

LP – Linhas de Pesquisa

PP – Projetos de Pesquisa

DP – Docente Produção

DA – Docente Atuação

Fonte: Elaborado pela autora

Miles e Huberman (1994) evidenciam que a tática de contar não é irrelevante na pesquisa qualitativa e também que a contagem está presente em segundo plano quando se pretende verificar as qualidades.

A opção de se realizar a pesquisa documental, por meio dos cadernos de indicadores, justificou-se em função da credibilidade da CAPES e de seu sistema de avaliação perante a comunidade científica, devido à sua transparência na disponibilização dos dados da avaliação ao longo dos anos e também por ser a única fonte que reúne os dados de todos os programas, de forma padronizada, uma vez que os cadernos de indicadores são formados a partir dos dados enviados anualmente pelos programas de pós-graduação à CAPES, por meio do sistema de coleta de dados denominado “Coleta CAPES”.

Para entender como foram obtidos os dados da população, ou seja, dos programas nos triênios de 2001 a 2009, são necessárias algumas observações:

a) **Número de cadernos:** no período de 2001 a 2009, os programas disponibilizaram para a CAPES 6.818 cadernos de indicadores, e durante este período, a quantidade de cadernos entregues teve um crescimento significativo de 273 em 2001 para 1.100 em 2009;

b) **Número de programas:** no ano de 2001 foram 39 programas que obtiveram notas no sistema de avaliação da CAPES, já no ano de 2009 a quantidade de programas que obtiveram notas passou para 100, números que demonstram o crescimento da área.

c) **Mudanças nos tipos de cadernos:** durante os anos houve mudanças nos tipos de cadernos que os programas entregaram à CAPES. Entre os anos de 2001 a 2003 (primeiro triênio de avaliação analisado), os programas entregaram sete tipos de cadernos, já entre os anos de 2004 a 2007 (segundo triênio) foram entregues 11 cadernos. E, finalmente, durante o período de 2007 a 2009 (terceiro triênio analisado), os programas entregaram 10 cadernos. Salienta-se que houve a retirada do caderno de Programa – PR –, que, de acordo com CAPES (2012), a partir de 2007 este caderno não se fazia mais necessário em função da nova escala do “*Qualis Periódicos*”.

3.2.3 Pesquisa empírica

Conforme Martins e Theóphilo (2009), a utilização da estratégia de pesquisa de estudo de caso, por intermédio da abordagem qualitativa deve gerar informações suficientes para estabelecer a massa crítica capaz de produzir respostas necessárias aos objetivos da pesquisa. Para tanto, na segunda etapa da pesquisa (qualitativa) foi realizada a pesquisa de campo, com entrevistas conduzidas pessoalmente, com os coordenadores e vice-coordenadores que atuaram nos programas selecionados, no período da pesquisa (2001 a 2009), com o intuito de identificar quais as estratégias e recursos que contribuiriam para o desenvolvimento e aprimoramento dos programas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2001 a 2009.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA E/OU AMOSTRAGEM

Para realização do processo de coleta de dados adotado na primeira fase da pesquisa, foi necessário conhecer o ambiente virtual, sua estrutura e a forma que as informações e dados estavam disponibilizados no sítio da CAPES. Na sequência, passou-se à execução da coleta sistemática dos dados secundários, como seguem:

- a) **Identificação dos programas:** num primeiro momento, cada caderno de indicadores foi acessado e salvo manualmente no computador da pesquisadora. Ao verificar a morosidade do trabalho, optou-se por contratar os serviços de um especialista em informática que elaborou uma lógica de programação (macro) que baixou e salvou todos os cadernos de indicadores automaticamente de forma individualizada. A lógica de programação desenvolvida possibilitou também que cada arquivo acessado fosse salvo em pastas que continham os mesmos nomes dos programas que constavam no sítio da CAPES, o que facilitou a organização dos dados.
- b) **Listas de professores:** com a análise dos dados dos cadernos de indicadores, foi possível levantar ajustes realizados pelos programas ao longo dos anos em relação ao seu quadro de professores, uma vez que a cada ano os programas apresentaram as relações com quantidade ou nomes diferentes de professores.
- c) **Rede de colaboração de produção bibliográfica:** para a análise do corpo docente e das redes de colaboração dos professores dos programas de pós-graduação de Administração, Contabilidade e Turismo foram extraídos os dados do Caderno Docente – Atuação – DA. Essas listas foram compostas pelos professores (permanentes, colaboradores e visitantes) de dois triênios 2004-2006 (80 programas) e 2007-2009 (100 programas). Nesta fase da pesquisa, o primeiro triênio de avaliação (2001-2003) não foi contemplado por causa do fato de que este caderno não existia na época, como pode ser constatado na tabela 6.

Para realizar este procedimento, contou-se com o apoio do software *Scriptlites*, que permitiu a verificação das redes de colaboração na produção

bibliográfica, que além de enriquecer a pesquisa com novos cenários comparativos entre os programas, possibilitou o aprimoramento do roteiro de pesquisa.

Foi escolhida a utilização deste software por permitir a compilação automática das produções bibliográficas, técnicas e artísticas, orientações, projetos de pesquisa, prêmios e títulos, grafo de colaborações e mapa de geolocalização de um conjunto de pesquisadores cadastrados na plataforma Lattes. Na presente pesquisa, foram considerados seis tipos de produções para gerar os relatórios, que são: a) artigos completos publicados em periódicos; b) livros publicados/organizados ou edições; c) capítulos de livros publicados; d) trabalhos completos publicados em anais de congressos; e) resumos expandidos publicados em anais de congressos; e f) resumos publicados em anais de congressos.

O programa *Scriptlattes* – disponível em: <<http://scriptlattes.sourceforge.net>>. – foi desenvolvido para baixar automaticamente os currículos Lattes (em formato HTML) de um grupo de pessoas de interesse, compilar as listas de produções e tratar apropriadamente as produções duplicadas e similares. Em seguida, são gerados relatórios, em formato HTML, com listas de produções separadas por tipo, ordenadas e cronologicamente invertidas. No caso da presente pesquisa, a ordem cronológica iniciou no ano de 2009 e terminou no ano de 2004, uma vez que não havia informações sobre o corpo docente dos anos de 2003 a 2001 disponíveis no sítio da CAPES. A ferramenta também permitiu a criação automática de redes de coautoria entre os membros do grupo.

E, por fim, a opção pela utilização do *software* também se deu pela possibilidade de gerar resultados dos grafos automaticamente. Antes desta solução, conforme Mello *et al.* (2010), os resultados das pesquisas eram gerados por contagens manuais de produções acadêmicas, o que causava certa morosidade.

Destaca-se que as informações sobre os professores que pertenceram ao quadro de docentes permanentes dos programas foram extraídas manualmente dos cadernos de indicadores e com base nas informações foram geradas planilhas em *Excel*.

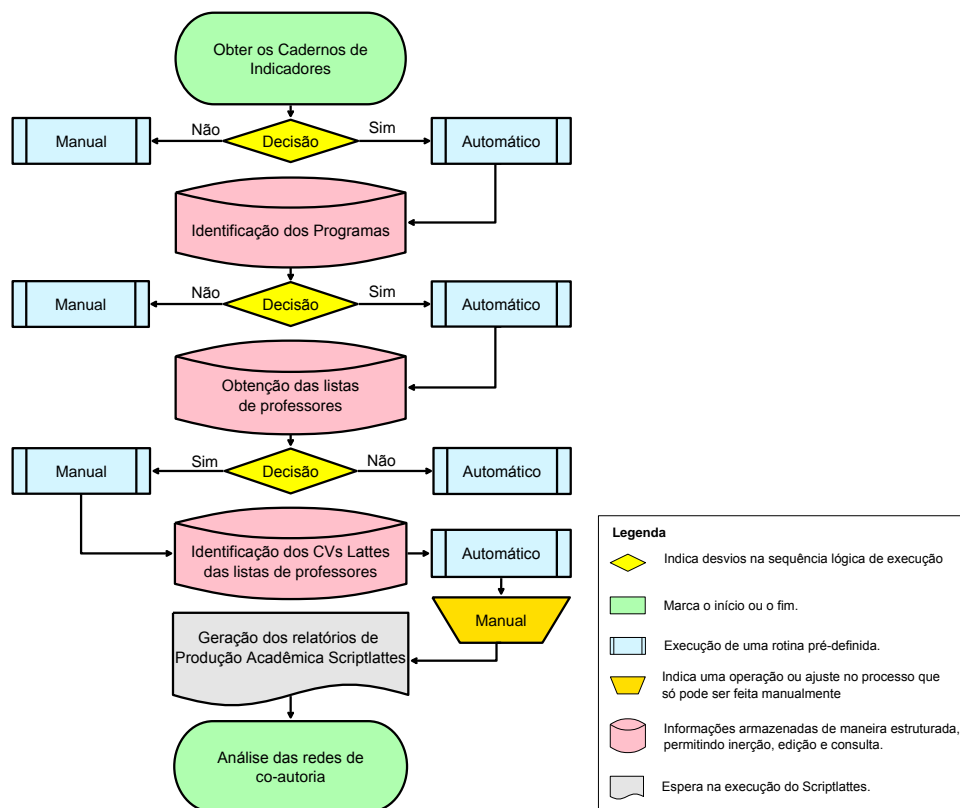
Após a confecção das planilhas no *Excel*, foi desenvolvido um programa no IME-USP para a identificação automática dos endereços de identificação dos currículos Lattes dos professores (IDs Lattes).

Nos casos de não identificação do CV Lattes, foi realizada a busca manual com o nome do professor na plataforma Lattes, na página <<http://lattes.cnpq.br>>. E, para

os casos de homônimos ou nomes semelhantes, foi realizada uma verificação manual a fim de identificar o currículo correto do professor correspondente.

Somente após esses procedimentos que cada lista de professores com CV Lattes identificado foi processada pelo *software*-livre *Scriptlattes*.

- d) **Geração de relatórios de produção acadêmica:** para a realização dessa etapa do trabalho, foram considerados somente os professores permanentes, isso porque o sistema de avaliação da CAPES considera, basicamente, a atuação desta categoria de professor.
- e) **Análise de redes de coautoria:** as redes de coautoria foram analisadas por meio das técnicas de redes de colaboração, a fim de caracterizar o comportamento dos programas para cada triênio. Na Ilustração 5, é mostrada uma representação gráfica dos processos realizados no tratamento dos dados:



Fonte: Elaborado pela autora.

Ilustração 5 – Fluxograma dos processos realizados no tratamento dos dados

- f) **Identificação dos programas para a pesquisa de campo:** após a análise da distribuição e uma análise comparativa dos dados referentes às notas nos três triênios, foi possível identificar os programas de interesse para a realização da pesquisa de campo. A escolha destes programas

observou os seguintes critérios: 1) **crescimento da nota nos três triênios** – acredita-se que ao estudar os programas que subiram de notas consecutivamente a cada triênio será possível identificar as estratégias e os recursos que contribuíram para o desenvolvimento e aprimoramento desses programas; 2) **nível de excelência internacional** (notas seis e sete) no último triênio – ao estudar os programas que obtiveram as melhores notas no sistema de avaliação da CAPES será possível entender dois aspectos que são complementares. O primeiro, em descobrir as estratégias e os recursos que contribuíram para a excelência desses programas. O segundo aspecto diz respeito à identificação dos limites do próprio sistema de avaliação da CAPES, já que estes programas estão “puxando” o sistema de avaliação com nuances que o próprio sistema não esteja captando ou avaliando.

O método de procedimento da investigação usou um roteiro de entrevista que foram conduzidas pessoalmente, com os gestores e vice-gestores que atuaram no período pesquisado dos programas selecionados, o que resultou num total de oito sujeitos sociais entrevistados. Boyd e Westfall (1979) orientam que este tipo de pesquisa pode ser de conveniência, quando o entrevistador escolhe os membros mais acessíveis da população, pode ser amostragem de julgamento, em que o pesquisador seleciona os sujeitos sociais que sejam bons fornecedores de informações precisas, ou ainda, amostra por quotas, sendo que o pesquisador identifica e entrevista um número predeterminado de pessoas de cada uma das diversas categorias. No caso da presente pesquisa a escolha foi por amostragem de julgamento. De acordo com Eisenhardt (1989), para multicasos, não há um número ideal de casos, sugerindo a quantidade entre quatro e dez casos.

Corroborando com Boyd e Westfall (1979), Appolinário (2004) afirmou que para a determinação do sujeito da amostra, são utilizados outros critérios que não da teoria da probabilidade. O autor destaca que a pesquisa não-probabilística pode ser por conveniência, quotas, ‘bola de neve’ ou intencionais.

Conforme Appolinário (2004), a presente pesquisa também se caracteriza como intencional, uma vez que foram especificadas as características dos programas que foram analisados, considerando seus desempenhos na avaliação da CAPES. Para sustentar tal escolha, argumenta-se que a suposição básica de amostragem intencional é, segundo Arrondo (1998), com um bom julgamento e

estratégia adequada, o pesquisador pode escolher os casos que atendam às necessidades da pesquisa, desde que ele tenha um conhecimento considerável da população e do grupo de casos escolhidos. Assim, nesta pesquisa foram analisados os mais de 6.800 relatórios disponíveis na base de dados da CAPES, que estão disponíveis em seu sítio. Tais relatórios trazem dados de todos os programas de pós-graduação do Brasil que já possuíram ou estão credenciados ao longo dos anos. Com a análise, foi possível identificar os programas que obtiveram crescimento constante em suas notas nos três triênios de avaliação e, naqueles que obtiveram ou mantiveram os conceitos seis e sete (excelência internacional) na avaliação de 2007-2009.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa semiestruturada, e para tanto foi elaborado um instrumento de coleta para a obtenção dos dados primários, de forma a captar aspectos relativos às estratégias adotadas, os recursos utilizados pelos programas e o seu desempenho no sistema de avaliação da CAPES. Para a confecção do constructo da pesquisa, observaram-se os preceitos de Eisenhardt (1989) e de Miles e Huberman (1994), visando construir um instrumento de coleta de dados que levasse em consideração as características dos sistemas de avaliação da CAPES frente à literatura (Quadro 6).

Vale ressaltar que, embora o instrumento traga tal detalhamento, as entrevistas foram conversas guiadas e não totalmente estruturadas, uma vez que, conforme Flick (2009) e Yin (2010), as entrevistas de estudos de caso seguem a linha de investigação, mas serão provavelmente fluidas, não rígidas, podendo o entrevistador, em algumas situações, pedir ao entrevistado proposta de ideias sobre determinadas ocorrências, que poderão ser utilizadas como base para futuras investigações. Nessa direção, de acordo com Yin (2003) foram feitas perguntas controladas pela teoria, ou seja, questões voltadas para a literatura científica, correlatas com o tópico em questão.

Utilizou-se também uma mescla de métodos de coleta de dados, seguindo assim as recomendações de Eisenhardt (1989), que defende a utilização do método indutivo, mais flexível, que permite o ajuste ao longo do processo. Ademais, foram feitos alguns ajustes ao instrumento de coleta de dados, na medida em que se foi estudando os casos. Isso foi importante, pois, de acordo com Harris e Sutton (1986), a flexibilidade permite que o pesquisador aborde temas emergentes e tire proveito desta oportunidade.

Quadro 6 – Constructo da Pesquisa

OBJETIVO GERAL: Identificar as estratégias e os recursos que contribuíram para melhorar o desenvolvimento e aprimoramento dos <i>programas stricto sensu</i> da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2001 a 2009.									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	REFERENCIAL TEÓRICO E CLUSTERS			VARIÁVEIS	QUESTÕES				
<p>1) Estabelecer um cenário que aponte as variações ocorridas nestes programas e a relação com o desempenho obtido na avaliação da CAPES;</p> <p>2) Identificar as estratégias e os recursos que foram utilizadas para a melhoria de desempenho dos programas;</p> <p>3) Analisar como as estratégias adotadas e os recursos utilizados pelos programas foram implementados ao longo dos triênios.</p>	Estratégia	RBV	Sistema de Avaliação da CAPES	Proposta do Programa (2, 3) CAPES, 2011b, c, d; MACCARI, 2008 Maccari, Riccio, Lima (2009); Maccari <i>et al.</i> (2008)	Coerência, consistência e atualização.	1			
					Planejamento do programa.	2			
					Infraestrutura para o ensino, pesquisa e extensão.	3 e 4			
				Estratégia	RBV	Sistema de Avaliação da CAPES	Corpo Docente (2, 3) CAPES, 2011b, c, d; Nascimento (2010); Machado-da-Silva (2003); Desiderio e Ferreira (2004); Maccari, 2008; Maccari, Riccio, Lima (2009); Maccari <i>et al.</i> (2008)	Perfil do corpo docente.	5, 6
								Adequação e dedicação dos docentes.	7
								Atividades de pesquisa e de formação.	
				Estratégia	RBV	Sistema de Avaliação da CAPES	Corpo docente, teses e dissertações (1, 2, 3) CAPES, 2011b, c, d; CAPES (Cad. Ind); Maccari, 2008; Maccari, Riccio, Lima (2009); Maccari <i>et al.</i> (2008)	Atividades de ensino na graduação.	8
								Titulações anuais (Mestrado / Doutorado)	9
								Distribuição de Orientandos por Orientandos.	10
	Participação de discentes autores da pós-graduação e da graduação.	11							
	Qualidade das Teses e Dissertações.	12							
	Tempo médio para obtenção da titulação.	13							
	Estratégia	RBV	Sistema de Avaliação da CAPES	Produção Intelectual (2, 3) CAPES, 2011b, c, d; Rossoni; Guarido Filho (2007a; b); <i>Rossoni et al.</i> (2006); Melo, Crubellate e Rossoni (2011); Maccari, 2008; Maccari, Riccio, Lima (2009); Maccari <i>et al.</i> (2008)	Publicações qualificadas.	14			
					Distribuição de publicações.	15, 16 e 17			
					Produções consideradas relevantes.	18			
					Inserção e impacto regional e/ou nacional do programa.	19 e 20			
					Integração e cooperação com outros programas.	21 e 22			
	Estratégia	RBV	Sistema de Avaliação da CAPES	Inserção Social (2, 3) CAPES, 2011b, c, d; MACCARI (2008); Maccari, Riccio, Lima (2009); Maccari <i>et al.</i> (2008)	Visibilidade ou transparência do programa.	23			
Hofer; Schendel (1978); Quinn (1980) ; Davidson (1988); Penrose (1995) Barney (1996); Mintzberg (1978)					24				

Fonte: Elaborado pela autora.

Durante o trabalho de campo, foi realizado um procedimento básico deste tipo de pesquisa: explicitar aos entrevistados que suas declarações seriam utilizadas com finalidades estritamente acadêmicas, tendo o estudo o compromisso de não utilizar/divulgar quaisquer dados que violassem a privacidade dos participantes. Como fontes de evidência adicional, foi utilizada a técnica de observação direta.

Além do roteiro de pesquisa, conforme as instruções de Yin (2010), foi escolhido um programa entre os 109 pertencentes à área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no ano de 2009, para servir como caso-piloto e refinar os procedimentos de coleta e de registros dos dados. Dentre os 109, 28% (31 programas) eram representados por universidades federais, em que somente 11 obtiveram a nota quatro, ou seja, avaliação geral Boa, no último triênio avaliado (2007-2009). Dentre estes 11 programas, foi escolhido um que possuía características compatíveis com os casos do objeto da pesquisa.

O programa escolhido foi o Mestrado e Doutorado da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), o programa-alvo se assemelha aos programas que fizeram parte da pesquisa de campo; por sua história, com o reconhecimento do mestrado no ano de 2003 com o conceito três, e conquistou a nota quatro no triênio de 2007-2009. Adicionalmente, em 2009 o programa aprovou um projeto do Pro-Administração e um DINTER com a USP. Finalmente, em 2011 foram iniciadas as atividades do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas (UFSM, 2012; Caderno de Indicadores PO, 2009). Todas essas iniciativas mostram um evidente e rápido desenvolvimento e aprimoramento do programa. O que o coloca em uma posição de destaque no cenário nacional.

Adicionalmente, ainda conforme Yin (2005; 2010), foram adotados como critérios para a escolha do caso piloto a conveniência e a acessibilidade ao entrevistado.

A entrevista com o representante da Universidade Federal de Santa Maria (que atuou como coordenador do programa no período pesquisado) foi realizada no dia 05/10/2012 no campus da FEA/USP, durante o XV Seminário de Administração – SEMEAD. A entrevista teve a duração de 1h01min, que gerou como documentos comprobatórios a gravação do áudio da entrevista e o relatório contendo a transcrição na íntegra da gravação realizada com o entrevistado.

Com a realização da pesquisa no caso-piloto, com o roteiro que continha 30 questões (apêndice 1), construído de forma sequencial com somente um bloco de

questões, percebeu-se que esta forma dificultava a compreensão do entrevistado acerca do objetivo da questão. Assim, após o encerramento e análise do conteúdo da entrevista, foi necessário realizar ajustes no roteiro de pesquisa, para deixá-lo mais preciso.

A partir disso, as questões foram divididas em cinco blocos, que correspondiam aos quesitos do sistema de avaliação da CAPES. Com esta mudança, além do questionário ficar mais fácil de ser compreendido pelo entrevistado, possibilitou a eliminação de seis questões sem prejuízo à pesquisa. O roteiro alterado, ficou com 24 questões, conforme (apêndice 2).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

No esforço de identificar as estratégias adotadas e os recursos utilizados que contribuíram para o desenvolvimento e aprimoramento dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo em três avaliações trienais que abrangeram o período de 2001 a 2009, deve-se, antes, entender como foram os desempenhos destes programas nos resultados das avaliações trienais. Assim, as análises foram feitas da seguinte forma:

- a) Verificou-se a pontuação obtida pelos programas nos três triênios de avaliação para, então, saber quantos programas obtiveram e mantiveram o credenciamento a cada triênio analisado;
- b) Foram analisadas as pontuações dos programas em cada triênio e, assim, verificou-se as distribuições das notas para atender os quesitos do sistema de avaliação da CAPES;
- c) Com a análise das notas, foi possível fazer a classificação dos programas conforme as notas obtidas e, desta maneira, possibilitou a identificação dos programas que fizeram parte da pesquisa de campo;
- d) Com relação ao número de vagas oferecidas pelos programas, foi feito um comparativo entre as notas obtidas pelos programas e a quantidade professores pertencentes ao quadro de docentes permanentes nos anos de 2001 a 2009, pois se sabe que a oferta de vagas novas está correlacionada à entrada e/ou saída de professores do corpo docente permanente;

- e) Com os resultados das análises dos itens a, b, c e d, possibilitou a identificação de algumas ações realizadas pelos programas ao longo dos anos, dentre elas: 1) análise na movimentação do quadro de professores permanentes dos programas; 2) impacto desta movimentação no número de vagas ofertadas; 3) análise das redes de cooperação para coautoria;
- f) Finalmente, por meio da pesquisa de campo e da análise dos conteúdos das entrevistas, foram identificadas as estratégias de gestão e os recursos utilizados que contribuíram para melhorar o desenvolvimento e aprimoramento dos programas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2001 a 2009.




















4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme definido na metodologia, procedeu-se uma pesquisa documental com o objetivo de identificar quais foram os programas que apresentaram, durante os triênios avaliados, aumento nas notas de forma consecutiva e obtiveram ou mantiveram as notas seis e sete (conceito de excelência) no triênio de 2007-2009.

4.1 DESEMPENHO DOS PROGRAMAS

Para analisar os desempenhos dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, foi verificado no sítio da CAPES as notas obtidas pelos programas a cada triênio de avaliação. Até o triênio de 2001-2003, eram disponibilizadas as notas de todos os programas avaliados, incluindo os que não conseguiam o credenciamento (notas um e dois). A partir do triênio de 2004-2006, foram disponibilizadas as notas dos programas efetivamente credenciados, que obtiveram notas de três a sete. Na tabela 7, são apresentadas as notas dos programas no período de 2001 a 2009.

Tabela 7 – Notas atribuídas aos programas nos três triênios

Nome IES/Programa	2004	2007	2010
	2001-2003	2004-2006	2007-2009
CNEC_Adm	1	-	-
EAESP_FGV_Gt_Pol_Pub	-	-	4
FACCAMP_Adm_Mic_Peq_Emp	-	-	3
FACECA_Adm	1	-	-
FBV_Gt_Emp	-	3	3 
FEAD_Adm	3	3 	3 
FEI_Adm	-	-	4
FESP_UPE_Gt_Des_Loc_Sust	-	3	3 
FGV_RJ_Adm	5	5 	5 
FGV_RJ_Adm_2	-	4	4 
FGV_SP_Adm_Emp	6	6 	6 
FGV_SP_Adm_Emp_2	-	5	5 
FGV_SP_Adm_Pub_Gov	4	5 	5 
FGV_SP_Gt_Inter	-	-	3
FJN_Gt_Pol_Pub	2	-	-
FJP_Adm_Pub	3	3 	4 
FNH_Adm	-	3	3 
FPL_Adm	3	3 	3 
FUCAPE_Adm_Emp	-	-	3
FUCAPE_Cie_Cont	3	4 	5 

Continua

Continuação

FUCAPE_Cie_Cont_2	-	-	4	
FUMEC_Adm	-	-	3	
FURB_Adm	3	4 ▲	4	■
FURB_Cie_Cont	-	3	4	▲
FVC_Cie_Cont	1	-	-	
IBMEC_Adm	4	3 ▼	4	▲
Inspere_Adm	-	-	3	
PUC_MG_Adm	4	4	5	▲
PUC_MG_Adm_2	-	-	4	
PUC_PR_Adm	5	5	5	■
PUC_RIO_Adm_Emp	5	5	5	■
PUC_RIO_Adm_Emp_2	-	5	5	■
PUC_RIO_Atuarial	-	3	-	
PUC_RS_Adm_Neg	4	4	5	▲
PUC_RS_Adm_Neg_2	-	4	-	
PUC_SP_Adm	4	4	4	■
PUC_SP_Cie_Cont_Atuariais	4	3 ▼	3	■
UAM_Hosp	3	3	3	■
UCS_Adm	-	3	3	■
UCS_Turismo	3	3	3	■
UDESC_Adm	-	3	3	■
UECE_Adm	-	3	3	■
UEM_Adm	3	4 ▲	4	■
UERJ_Cie_Cont	2	3 ▲	3	■
UFAM_Cont_Control	-	-	3	
UFBA_Adm	5	5	5	■
UFBA_Adm_2	-	5	4	▼
UFBA_Cont	-	-	3	
UFC_Adm_Control	3	3	3	■
UFC_Adm_Control_2	-	-	3	
UFC_Adm_Emp	-	3	-	
UFC_Cont	-	3	-	
UFES_Adm	3	3	3	■
UFLA_Adm	4	4	4	■
UFMG_Adm	5	5	6	▲
UFMG_Cie_Cont	-	-	4	
UFMS_Adm	-	-	3	
UFPB_JP_Adm	3	3	4	▲
UFPE_Adm	5	5	5	■
UFPE_Cie_Cont	-	-	3	
UFPR_Adm	5	5	4	▼
UFPR_Cont	-	3	3	■
UFRGS_Adm	6	6	7	▲
UFRGS_Adm_2	-	5	4	▼
UFRJ_Adm	5	5	5	■
UFRJ_Cie_Cont	3	3	4	▲
UFRN_Adm	4	4	4	■
UFRN_Turismo	-	-	3	
UFRPE_Adm_Des_Rural	3	3	3	■
UFRRJ_Gt_Est_Neg	3	3	3	■

Continua

Continuação

UFSC_Adm	3	4	▲	4	■
UFSC_Cont	-	3		4	▲
UFSM_Adm	3	3	■	4	▲
UFU_Adm	3	3	■	3	■
UFV_Adm	-	3		3	■
UMESP_Adm	-	3		3	■
UNA_Tur_MeioAmbiente	-	3		-	
UNAMA_Adm	-	-		3	
UNB_Adm	4	4	■	5	▲
UNB_Adm_2	-	4		3	▼
UNB_Cie_Cont	4	4	■	4	■
UNB_Turismo	-	-		3	
UNESA_Adm_Des_Emp	3	3	■	4	▲
UNICID_Adm	2	-		-	
Uni-FACEF_Adm	2	-		-	
UNIFACS_Adm	3	3	■	3	■
UniFECAP_Adm	2	-		-	
UniFECAP_Cie_Cont	3	3	■	4	▲
UNIFOR_Adm_Emp	3	4	■	4	■
UNIGRANRIO_Adm	-	-		4	
UNIMEP_Adm	-	4	■	4	■
UNINOVE_Adm	3	4	▲	5	▲
UNIP_Adm	-	3		3	■
UNIR_Adm	-	3		3	■
UNISANTOS_Adm	3	3	■	-	
UNISINOS_Adm	4	5	▲	5	■
UNISINOS_Cie_Cont	3	4	▲	4	■
UNISUL_Adm	-	-		3	
UNIVALI_Adm	3	4	▲	4	■
UNIVALI_Tur_Hot	3	4	▲	5	▲
UNP_Adm	-	3		3	■
UP_Adm	-	3		4	▲
UPM_Adm_Emp	5	5	■	5	■
UPM_Cie_Cont	-	-		4	
USCS_Adm	3	3	■	4	▲
USP_Adm	6	6	■	7	▲
USP_Control_Cont	5	5	■	6	▲
USP_RP_Adm_Org	-	4		4	■
USP_RP_Control_Cont	-	-		4	

Legenda:▲ **Aumentou**▼ **Diminuiu**■ **Manteve**- **Período que o programa não era credenciado**■ **Programas que participaram da pesquisa de campo**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Relatórios de Resultados da Avaliação dos Programas (Planilhas Comparativas e Resultados Finais) (CAPES, 2011).

Ao analisar a Tabela 7, é possível verificar a quantidade de programas que obtiveram notas a cada triênio; houve um aumento significativo (53%) do número de

programas credenciados entre os anos de 2001 a 2009, passando de 51 para 96 ao final do último triênio avaliado.

a) Movimentação e povoamento dos estratos (notas) pelos programas.

A seguir, apresenta-se e as mudanças que ocorreram na variação do número de programas e do povoamento das notas, na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo nos três triênios de avaliação, ou seja, de 2001 a 2006 (Tabela 8):

Tabela 8 – Distribuição das notas obtidas pelos programas em 2001-2003 e as movimentações ocorridas no triênio seguinte (2004-2006)

2001/2003	Nota 3			Nota 4			Nota 5			Nota 6			Nota 7			Total
		27			11			10			3			0		
	53%			21%			20%			6%			0,0%			100%
2004-2006	■	▲	▼	■	▲	▼	■	▲	▼	■	▲	▼	■	▲	▼	Total
	17	9	1	7	2	2	10	0	0	3	0	0	0	0	0	51
	63%	33%	4%	64%	18%	18%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Legenda:

- ▲ Demonstra que ao comparar com o triênio anterior houve aumento na nota do programa.
- ▼ Demonstra que ao comparar com o triênio anterior houve diminuição na nota do programa.
- Demonstra que ao comparar com o triênio anterior não houve alteração na nota do programa.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Relatórios de Resultados da Avaliação dos Programas (Planilhas Comparativas e Resultados Finais) (CAPES, 2011).

Ao comparar os dois triênios, observou-se que dos 51 (100%) programas avaliados, a concentração maior em todas as notas foi em 37 (72%) programas que permaneceram com a mesma nota, enquanto 11 (22%) programas subiram de notas e somente três (6%) diminuíram de notas, em que um deles perdeu o credenciamento no triênio de 2004-2006.

b) Movimentações das notas entre os triênios 2004-2006 e 2007-2009:

Na sequência na Tabela 9, são apresentadas as movimentações ao longo desses triênios:

Tabela 9 – Distribuição das notas obtidas pelos programas em 2004-2006 e as movimentações ocorridas no triênio de seguinte (2007 a 2009)

2004/2006	Nota 3			Nota 4			Nota 5			Nota 6			Nota 7			Total
	40			21			16			3			0			80
	50%			26%			20%			4%			0%			100%
2007-2009	■	▲	▼	■	▲	▼	■	▲	▼	■	▲	▼	■	▲	▼	Total
	24	10	6	13	6	2	11	2	3	1	2	0	0	0	0	80
	60%	25%	15%	62%	28%	10%	69%	12%	19%	33%	67%	0%	0%	0%	0%	100%

Legenda:

- ▲ Demonstra que ao comparar com o triênio anterior houve aumento na nota do programa.
- ▼ Demonstra que ao comparar com o triênio anterior houve diminuição na nota do programa.
- Demonstra que ao comparar com o triênio anterior não houve alteração na nota do programa.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Relatórios de Resultados da Avaliação dos Programas (Planilhas Comparativas e Resultados Finais) (CAPES, 2011).

Entre os triênios 2004-2006 e 2007-2009, foram analisadas as movimentações das notas de 80 programas, deste verificou-se que a maior concentração foi de programas que permaneceram com a mesma nota 61% (49) dos programas, 25% (20) programas subiram de notas e 14% (11) programas baixaram de notas, sendo que destes 54% (6) programas perderam o credenciamento.

c) Movimentações das notas entre os três triênios:

Quanto à distribuição das notas obtidas pelos programas nos três triênios, percebeu-se uma concentração nas notas três e quatro, sendo 76% no triênio de 2001-2003; 74% no triênio de 2004-2006 e 77% no triênio de 2007-2009. Houve também uma diminuição nos programas que conquistaram a nota cinco, com 20% dos programas em 2001-2003 e 2004-2006, para 18% no último.

A distribuição das notas dos programas com nota seis foi de 6% (três programas sobre uma base de 51) no primeiro triênio, 4% (três programas sobre uma base de 80) no segundo triênio e de 3% no terceiro triênio (três programas, sendo um que manteve a nota e dois que vieram do estrato nota cinco, sobre uma base de 96).

Por outro lado, 2%, ou seja, dois programas alcançaram a nota sete, máxima do sistema de avaliação, sendo a primeira vez que isso aconteceu na área. Destacou-se que os estratos mais altos, seis e sete, foram povoados por cinco programas na última avaliação trienal o que corresponde em termos relativos a 5,2% do total de programas. Este dado indica que volta a ter um equilíbrio do sistema quando se comparado o último triênio (2007-2009) com o primeiro (2004-2006).

Ao fazer a análise das atribuições das notas nos três triênios avaliados, foi possível verificar que somente três programas conseguiram aumentar suas notas de forma consecutivas, com nota três no primeiro triênio, nota quatro no segundo triênio e nota cinco no terceiro triênio que são: FUCAPE_CIE_CONT; UNINOVE_ADM E UNIVALI_TUR_HOT. Destacou-se que os três programas representam as três formações que compõem a área 27 (Administração, Ciências Contábeis e Turismo), com o programa da UNINOVE representando a formação em Administração, o da FUCAPE a formação em Ciências Contábeis e da UNIVALI em Turismo (Tabela 10).

Tabela 10 – Programas que subiram de notas nos três triênios

Nome IES/Programa	2004	2007	2010
	2001-2003	2004-2006	2007-2009
FUCAPE_Cie_Cont	3 ▲	4 ▲	5 ▲
UNINOVE_Adm	3 ▲	4 ▲	5 ▲
UNIVALI_Tur_Hot	3 ▲	4 ▲	5 ▲

Legenda:

▲ **Demonstra que ao comparar com o triênio anterior houve aumento na nota do programa.**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Relatórios de Resultados da Avaliação dos Programas (Planilhas Comparativas e Resultados Finais) (CAPES, 2011).

Na Tabela 10, são ilustrados os programas que alcançaram as notas seis e sete, ou seja, que possuíam no triênio de 2007-2009 um padrão de qualidade de excelência reconhecida nacional e internacionalmente.

Tabela 11 – Programas com notas seis e sete

Nome IES/Programa	2004	2007	2010
	2001-2003	2004-2006	2007-2009
UFMG_Adm	5	5 ■	6 ▲
USP_Control_Cont	5	5 ■	6 ▲
FGV_SP_Adm_Emp	6	6 ■	6 ■
UFRGS_Adm	6	6 ■	7 ▲
USP_Adm	6	6 ■	7 ▲

Legenda:

▲ **Demonstra que ao comparar com o triênio anterior houve aumento na nota do programa.**

■ **Demonstra que ao comparar com o triênio anterior não houve alteração na nota do programa.**

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos Relatórios de Resultados da Avaliação dos Programas (Planilhas Comparativas e Resultados Finais) (CAPES, 2011).

Na Tabela 11, merece destaque o aumento de nota de quatro dos cinco programas listados, sendo dois programas, que possuíam nota cinco no triênio 2004-2006 subiram para a nota seis no triênio 2007-2009 e dois aumentaram a nota de seis para sete (nota máxima) no último triênio de avaliação. Apenas um programa manteve a nota seis nos três triênios avaliados.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PROGRAMAS PESQUISADOS

A escolha apropriada da população a ser pesquisada possibilita controlar as variações externas e definir os limites para generalização dos resultados. Nessa perspectiva, como este é um estudo multicaso, os casos foram escolhidos intencionalmente, com base nas contribuições que eles poderiam fornecer ao estudo. (MACCARI, RICCIO, MARTINS, 2011).

Posto isso, para a pesquisa de campo foram selecionados **oito programas** que, conforme a análise anterior, apresentaram durante os triênios avaliados aumento nas notas de forma consecutiva e obtiveram ou mantiveram as notas seis e sete (conceito de excelência) no triênio de 2007-2009. Os programas estão localizados em cinco estados brasileiros (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo), pertencentes às regiões Sul com dois e Sudeste com seis programas. Cabe destacar que a maior concentração está no estado de São Paulo que representa 50% dos programas.

Na sequência, são apresentadas as características de cada programa, informações estas extraídas dos cadernos de indicadores “Proposta do Programa – PO” no sítio da CAPES, referentes ao ano de 2009, último disponível:

4.2.1 Programas que aumentaram a nota nos três triênios

Sobre os três programas, destacam-se:

a) **FUCAPE_Cie_Cont**: criada no ano 2000, a Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade – FUCAPE – é uma instituição funcional pública de direito privado que tem sido referência nacional no ensino e pesquisa em Contabilidade (SILVA, 2004). O mestrado profissional em Ciências Contábeis foi criado em 2001 e foi credenciado pela CAPES no final da avaliação em 2003 com a atribuição do conceito três. Na avaliação do triênio subsequente, o

programa alcançou a nota quatro, o que para os envolvidos foi o reconhecimento da CAPES aos investimentos feitos pela instituição na oferta do mestrado (Caderno de Indicadores – PO, 2009). E no final do último triênio avaliado (2007-2009), o programa avançou ainda mais no conceito, alcançando a nota cinco.

Em 2009, foi aberto e reconhecido pela CAPES o curso de doutorado da FUCAPE. A comissão de área, reconhecendo o mérito da proposta e o nível de produção intelectual do Núcleo Docente Permanente (NDP), sugeriu nota 4, que foi acatada pelo Conselho Técnico-Científico (CTC).

Em termos quantitativos, conforme Lucena, Fernandes e Cavalcante (s/d), pode-se considerar como ponto forte do programa o número de artigos produzidos nos congressos da área contábil, uma vez que foi considerado o programa que mais teve publicações em contabilidade.

Como o programa iniciou em 2000, as 173 dissertações defendidas foram realizadas no período investigado nesta pesquisa (2001 a 2009).

b) **UNINOVE_Adm**: conforme está no Caderno de Indicadores “Proposta do Programa – PO”, o mestrado da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) iniciou suas atividades no ano de 2001 com mestrado profissional em Administração. Na avaliação de 2001-2003, o programa conquistou o credenciamento da CAPES com a nota três. A partir de 2006, o programa passou a ser mestrado acadêmico e mudou a sua denominação de mestrado profissional em Administração para Mestrado em Administração. Neste mesmo período, com a publicação dos resultados da avaliação trienal de 2004-2006, o programa alcançou a nota quatro e em 2007 obteve aprovação para abrir o Doutorado em Administração, que iniciou suas atividades em 2008, o que viabilizou a constituição do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração – PMDA. Em 2009, teve início o programa de bolsa de estudo *stricto sensu* com concessão de isenção integral de pagamento de taxas e mensalidades escolares a mestrandos e doutorandos de todas as áreas.

O programa iniciou suas atividades em 2001 e, conforme as informações constantes nos Cadernos de Indicadores “Teses e Dissertações – TS”, no período de 2001 a 2009 foram titulados 123 mestres.

c) **UNIVALI_Tur_Hot**: o curso de mestrado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) iniciou em 1997 e em 2003

conquistou o credenciamento. A criação deste curso foi considerada pioneira no país, pelo fato de representar a consolidação da experiência em formar recursos humanos na área de turismo, com o respaldo dos dados da pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), em 1995, ao constatar que os cursos de graduação em Turismo no país apresentavam um crescimento quantitativo, mas deixavam a desejar por não haver formação de recursos humanos altamente qualificados para o desenvolvimento de pesquisas.

Com o objetivo de atender a esta demanda, a proposta do programa foi de promover discussões para os estudos científicos dos fenômenos do turismo no território nacional, e em países vizinhos ao Brasil, como Argentina, Uruguai e Paraguai, além do Chile.

Conforme as informações disponibilizadas nos cadernos de indicadores, foram titulados entre os anos de 2001 a 2009 pelo programa 202 mestres.

4.2.2 Programas de excelência internacional (notas seis e sete).

a) **FGV_SP_Adm_Emp (nota seis):** o programa de pós-graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo foi criado em 1974 e o início das atividades deu-se no ano de 1976. O programa tem raízes em 1961, com a instauração do antigo Curso de Pós-Graduação (CPG), que, a partir de 1966, passou a conferir o título de mestre, reconhecido pelo MEC (PROJETO PEDAGÓGICO, 2006).

Para acompanhar as mudanças das políticas públicas e, conseqüentemente, adaptar-se às novas determinações e diretrizes federais para a área, o curso passou por transformações e se consolidou como curso de mestrado em Administração de Empresas em 1974. Outro marco importante desta consolidação ocorreu no ano de 1976, com a criação do curso de doutorado em Administração de Empresas. Ao longo dos 38 anos de existência, o programa formou 1.296 alunos entre mestres e doutores.

Dessas titulações, conforme as informações cadastradas nos cadernos de indicadores “Teses e Dissertações – TS”, 33,48% (246 mestres e 188 doutores) foram formados entre os anos de 2001 a 2009 (período de análise desta pesquisa).

b) **UFMG_Adm (nota seis)**: o Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – está vinculado ao Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Conforme os indicadores selecionados pela CAPES, para auxiliar as relatorias do Conselho Técnico Científico – CTC – Trienal 2007, publicados no sítio da CAPES, o programa de mestrado em administração da instituição iniciou em 1973, sendo o primeiro curso *stricto sensu* na área de administração no estado de Minas Gerais; ao longo dos 39 anos foram titulados 453 mestres. Com a criação do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), em 1995 iniciaram as atividades do curso de doutorado que formou durante 17 anos 55 doutores.

Entre os titulados, destacaram-se que 49% (223) das dissertações e 88% (52) das teses foram defendidas no período de 2001 a 2009.

c) **USP_Control_Cont (nota seis)**: o programa de pós-graduação em Controladoria e Contabilidade (PPGCC) da Universidade de São Paulo (USP) surgiu em 1970 com o início do curso de mestrado, e em 1978 foi criado o curso de doutorado. O programa de pós-graduação consolidou-se ao longo do tempo, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa e ensino da Contabilidade e Controladoria no Brasil. Entre seus 41 anos de existência, foram titulados 494 mestres e 187 doutores. Destes 51% (253) dos mestres e 47% (88) dos doutores foram titulados entre os anos de 2001 a 2009 (período analisado na presente pesquisa).

d) **UFRGS_Adm (nota sete)**: o programa de mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS foi fundado, conforme os indicadores da CAPES, em 1973 e o doutorado em 1995.

Conforme disponibilizado no sítio do programa, sua participação nos Encontros Anuais da ANPAD (Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração) e, ainda, por manter de forma regular a participação em encontros latino-americanos, como o Encontro Anual do Conselho Latino-Americano das Escolas de Administração – CLADEA – e o *The Business Association of Latin American Studies* – BALAS –, e em outros encontros nacionais e internacionais, o programa vem, desde 1986, se destacando por ter a maior participação dentre todos os programas nacionais em eventos científicos (UFRGS_Adm, 2012).

Em seus 39 anos de existência, foram titulados 1.180 mestres e 146 doutores, destes entre os anos de 2001 a 2009 foram 40% (470) de mestres e 90%(130) de doutores.

e) **USP_Adm (nota sete)**: os cursos de mestrado e doutorado em administração da USP iniciaram no ano de 1975 e são vinculados à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). É considerado o maior programa de Pós-Graduação em Administração no Brasil, por suas contribuições científicas ao longo dos anos, pelo número de docentes permanentes e alunos matriculados (no fim de 2009, havia no programa 41 docentes permanentes e 231 alunos, sendo 152 alunos no doutorado e 79 no mestrado).

No triênio de 2007-2009, o programa conquistou a nota sete na avaliação da CAPES e entre os quesitos avaliados, vale ressaltar a quantidade e a qualidade das publicações geradas pelo corpo docente permanente que publicaram 2.319 trabalhos.

Nos seus 37 anos de existência, foram titulados 831 mestres e 448 doutores, destes, nos anos de 2001 a 2009 (triênios avaliados) foram formados 51,5% (428) dos mestres e 48% (215) dos doutores.

4.3 EFEITOS DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS PROGRAMAS

Antes de realizar a pesquisa de campo, pode-se identificar, por meio dos dados coletados no sítio da CAPES, três efeitos das estratégias que os programas adotaram ao longo dos anos. Estes efeitos são: **a) constância no número de teses e dissertações** defendidas: constatou-se que há uma relação entre a quantidade de titulações ocorridas nos programas e as notas obtidas na avaliação da CAPES. Esta relação indica que a maioria dos programas que apresentaram trabalhos concluídos sistematicamente conquistaram notas melhores ao final de cada avaliação; **b) mudança no quadro de docentes permanentes**: percebeu-se alterações no quadro de docente permanente dos programas que obtiveram aumento de nota no último triênio avaliado; **c) consolidação das redes de relações entre** o corpo docente do mesmo programa: observou-se que com as redes de relações houve o fortalecimento das discussões de estudos e, conseqüentemente,

de produções mais consistentes e mais publicações em periódicos e eventos pontuados no Qualis.

4.3.1 Comparativo entre as notas e a quantidade de teses e dissertações defendidas

Durante a caracterização dos programas participantes da pesquisa de campo, foi destacada a quantidade de titulados em cada programa, com o intuito de demonstrar suas contribuições na formação de recursos humanos altamente qualificados, atendendo, assim, um dos principais objetivos da CAPES. Neste contexto, na Tabela 12 é apresentada a quantidade de titulações realizadas durante os anos de 2001 a 2009 pelos programas que participaram da pesquisa de campo, ou seja, que se destacaram nos resultados do sistema de avaliação da CAPES no período de 2001 a 2009.

Tabela 12 – Comparativo entre as notas e a quantidade de teses e dissertações concluídas entre os anos de 2001 a 2009

Nome IES/Programa	Triênio 2001 - 2003							Triênio 2004 - 2006						Triênio 2007 - 2009							
	Notas	2001		2002		2003		Notas	2004		2005		2006		Notas	2007		2008		2009	
		Di	Ts	Di	Ts	Di	Ts		Di	Ts	Di	Ts	Di	Ts		Di	Ts	Di	Ts		
FGV_SP_Adm_Emp	6	33	16	43	19	36	34	6	21	30	19	19	30	19	6	19	11	24	24	21	16
FUCAPE_Cie_Cont	3	■						4	23	-	13	-	37	-	5	38	-	39	-	23	-
UFMG_Adm	5	41	7	19	1	21	5	5	40	10	22	5	17	4	6	16	8	24	6	23	6
UFRGS_Adm	6	120	12	93	5	30	5	6	25	12	36	21	45	21	7	51	9	28	11	42	34
UNINOVE_Adm	3	-	-	9	-	17	-	4	11	-	19	-	19	-	5	15	-	11	-	22	-
UNIVALI_Tur_Hot	3	13	-	31	-	20	-	4	37	-	27	-	19	-	5	14	-	23	-	18	-
USP_Adm	6	28	15	25	15	83	16	6	69	39	74	29	38	27	7	42	34	38	40	31	45
USP_Control_Cont	5	25	14	42	13	68	11	5	46	7	24	17	20	6	6	5	7	16	13	7	18

Legenda:

■ Como o programa foi credenciado em 2003 não há informações, deste período, disponíveis no site da CAPES.

Di = Quantidade de Dissertações.

Ts = Quantidade de Teses.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos Cadernos de Indicadores Teses e Dissertações disponíveis no sítio da CAPES, 2012a.

A relação entre números de titulados com as notas obtidas indica que os programas que apresentaram eficiência na formação dos discentes, ou seja, dissertações e teses concluídas sistematicamente (em todos os anos), conquistaram notas melhores ao final de cada avaliação. Todos os oito programas pesquisados apresentaram um excelente desempenho na formação de recursos humanos em cada ano avaliado. Isso explica em parte a obtenção das notas cinco, seis e sete por eles.

Essa constatação demonstra que os programas cumpriram um dos objetivos do sistema de avaliação da CAPES, que é justamente o de estimular o desenvolvimento dos cursos de mestrado e doutorado no país, para a formação de recursos humanos altamente qualificados para a docência de grau superior e para a pesquisa. (CAPES, 2011c).

Com esta constatação, foi possível atender ao primeiro pressuposto da pesquisa, que foi o de **verificar se a frequência e o número de titulação de mestres e doutores interferem na elevação da nota dos programas**. No apêndice 3, é possível visualizar a relação entre o número de titulados com as notas obtidas pelos demais programas, que foram obtidos dos 653 cadernos denominados “Teses e Dissertações – TE”;

Conforme pode ser verificado no apêndice 3, para as atribuições da nota quatro a frequência e o número de titulações anuais não se aplicam, uma vez que foi atribuída a nota quatro a programas que não haviam titulados alunos, como nos casos dos programas EAESP_FGV_Gt_Pol_Pub; FUCAPE_Cie_Cont_2; PUC_MG_Adm e PUC_RS_Adm_Neg_2 que já foram credenciados com a nota quatro. Também foi observada a atribuição da nota quatro para programas com poucos alunos titulados durante o triênio, como é o caso da UFMG_Cie_Cont, que iniciou o credenciamento em 2007 com a nota quatro tendo somente cinco alunos titulados em 2009. Outro caso é o da UFRGS_Adm_2 (Mestrado Profissional) que vem a cada triênio diminuindo o número de titulações emitidas passando, do triênio de 2004-2006 de 49 alunos titulados para sete no triênio de 2007-2009. Esta diminuição do número de alunos impactou de forma negativa na nota, pois ela diminuiu de cinco (triênio 2004-2006) para quatro (triênio 2007-2009). (CAPES, 2013a)

Além da análise mencionada, para atender aos segundo e terceiro pressupostos da pesquisa: (a) **para manter a recomendação (nota três) e para**

evoluírem para o conceito quatro no sistema de avaliação da CAPES, os programas aumentaram seus quadros de docentes permanentes o que influencia na ampliação da oferta de vagas para novos alunos; (b) os programas que alcançaram as notas cinco, seis e sete reduziram ou a mantiveram seus quadros de docentes permanentes. Esta característica implica automaticamente, na diminuição de oferta de vagas de orientação, foram verificadas e analisadas as alterações ocorridas no quadro de professores permanentes e sua interferência no número de vagas ofertadas, como demonstrados na próxima seção.

4.3.2 Adequação nos números de professores permanentes nos programas

A segunda ação estratégica que foi adotada pelas coordenações dos programas de pós-graduação diz respeito às adequações nos quadros de professores a cada ano. Frente a isto, a CAPES emitiu a Portaria 002 em 04/01/2012 que, dentre as diretrizes, define que a partir da publicação dessa portaria, os programas terão que justificar as ocorrências de entradas e saídas de professores permanentes ano a ano. Essa portaria exige que os programas publiquem nos seus regimentos os critérios para credenciar e descredenciar docentes, uma vez que a estabilidade do corpo docente permanente será objeto de acompanhamento e de avaliação sistemática pelas coordenações e comissões de avaliação de área. (CAPES, 2012b)

Para a verificação de tais adequações na presente pesquisa, foram extraídas as informações cadastradas nos 145 cadernos de indicadores “Programa – PR” dos anos de 2001 a 2003 e nos 507 cadernos de indicadores “Docente Atuação – DA” dos anos de 2004 a 2009; observa-se que para a análise foram considerados somente os professores cadastrados como docentes permanentes.

Para facilitar a visualização dos dados avaliados e as movimentações ocorridas nos quadros de professores permanentes dos programas, foi elaborada a tabela 13.

Tabela 13: Movimentações no quadro de professores permanentes dos programas entre os anos de 2001 a 2009

Nome IES/Programa	Ano de início		2004					2007					2010					
			Notas	Corpo Docente Permanente				Notas	Corpo Docente Permanente				Notas	Corpo Docente Permanente				
	M	D	2001-2003	2001	2002	2003	Média no Triênio	2004-2006	2004	2005	2006	Média no Triênio	2007-2009	2007	2008	2009	Média no Triênio	
CNEC_Adm			1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EAESP_FGV_Gt_Pol_Pub	2009		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	19
FACCAMP_Adm_Mic_Peq_Emp	2009		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	8
FACECA_Adm			1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FBV_Gt_Emp	2005		-	-	-	-	-	3	-	7	11	9	3	10	11	8	10	▲
FEAD_Adm	2003		3	-	-	11	11	3	11	12	14	12	3	11	11	14	12	■
FEI_Adm	2007		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	8	8	11	9	
FESP_UPE_Gt_Des_Loc_Sust	2006		-	-	-	-	-	3	-	-	9	9	3	8	10	10	9	■
FGV_RJ_Adm	1967	1997	5	22	24	26	24	5	27	31	33	30	5	31	31	32	31	▲
FGV_RJ_Adm_2	2002		-	-	-	-	-	4	27	29	33	30	4	26	26	27	26	▼
FGV_SP_Adm_Emp	1974	1976	6	40	34	34	36	6	28	28	33	30	6	31	30	35	32	▲
FGV_SP_Adm_Emp_2	1974		-	-	-	-	-	5	23	22	32	26	5	22	24	26	24	▼
FGV_SP_Adm_Pub_Gov	1990	2002	4	12	13	12	12	5	9	11	17	12	5	16	17	19	17	▲
FGV_SP_Gt_Inter	2009		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	19	19	
FJN_Gt_Pol_Pub			2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FJP_Adm_Pub	1995		3	8	10	10	9	3	13	14	12	13	4	11	10	10	10	▼
FNH_Adm	2005		-	-	-	-	-	3	-	7	10	9	3	11	14	15	13	▲

Continua

Continuação

FPL_Adm	2000		3	-	11	11	11	3	■	11	11	11	11	■	3	■	9	11	15	12	▲
FUCAPE_Adm_Emp	2007		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3		5	9	10	8	
FUCAPE_Cie_Cont	2001		3	-	-	9	9	4	▲	6	11	13	10	▲	5	▲	13	11	12	12	▲
FUCAPE_Cie_Cont_2	2009	2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4		-	-	16	16	
FUMEC_Adm	2007	2009	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3		14	14	17	15	
FURB_Adm	1997		3	14	13	12	13	4	▲	12	12	12	12	▼	4	■	8	10	11	10	▼
FURB_Cie_Cont	2005	2008	-	-	-	-	-	3		-	11	14	13		4	▲	11	13	14	13	■
FVC_Cie_Cont			1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IBMEC_Adm	1999		4	18	15	17	17	3	▼	11	15	19	15	▼	4	▲	13	13	13	13	▼
Inspere_Adm	2007		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3		10	9	12	10	
PUC_MG_Adm	2000		4	10	13	15	13	4	■	15	15	15	15	▲	5	▲	11	12	13	12	▼
PUC_MG_Adm_2	2007	2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4		11	12	13	12	
PUC_PR_Adm	2000	2006	5	11	9	12	11	5	■	14	14	15	14	▲	5	■	16	16	16	16	▲
PUC_RIO_Adm_Emp	1972	1997	5	12	13	14	13	5	■	14	16	16	15	▲	5	■	15	17	21	18	▲
PUC_RIO_Adm_Emp_2	1999		-	-	-	-	-	5		14	17	16	16		5	■	15	17	21	18	▲
PUC_RIO_Atuarial	2005		-	-	-	-	-	3		-	6	8	7		-	-	-	-	-	-	-
PUC_RS_Adm_Neg	1998		4	-	13	12	13	4	■	8	12	11	10	▼	5	▲	14	15	15	15	▲
PUC_RS_Adm_Neg_2	2006		-	-	-	-	-	4		-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
PUC_SP_Adm	1978		4	14	15	15	15	4	■	11	11	14	12	▼	4	■	12	11	14	12	■
PUC_SP_Cie_Cont_Atuariais	1978		4	10	9	10	10	3	▼	8	9	9	9	▼	3	■	10	10	10	10	▲
UAM_Hosp	2001		3	-	14	12	13	3	■	11	10	10	10	▼	3	■	7	7	11	8	▼
UCS_Adm	2006		-	-	-	-	-	3		-	-	9	9		3	■	9	10	11	10	▲
UCS_Turismo	2000		3	10	10	13	11	3	■	7	10	10	9	▼	3	■	11	11	13	12	▲

Continua

Continuação

UDESC_Adm	2003		-	-	-	-	-	3	11	10	11	11	3	■	12	11	16	13	▲		
UECE_Adm	2005		-	-	-	-	-	3	-	6	8	7	3	■	8	8	8	8	▲		
UEM_Adm	2000		3	16	15	13	15	4	▲	10	10	11	10	▼	4	■	12	13	14	13	▲
UERJ_Cie_Cont	2006		2	-	-	-	-	3	-	-	11	11	3	■	11	8	11	10	▼		
UFAM_Cont_Control	2006		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3		7	9	11	9			
UFBA_Adm	1983	1993	5	18	19	21	19	5	■	22	21	24	22	▲	5	■	19	17	20	19	▼
UFBA_Adm_2	1998		-	-	-	-	-	5		21	19	24	21		4		15	16	16	16	▼
UFBA_Cont	2007		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		3		9	10	9	9	
UFC_Adm_Control	2002		3	-	-	10	10	3	■	9	9	11	10	■	3	■	0	0	17	6	▼
UFC_Adm_Control_2	2009		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		3		-	-	17	17	
UFC_Adm_Emp	2005		-	-	-	-	-	3		10	10	11	10		-	-	-	-	-	-	
UFC_Cont			-	-	-	-	-	3		-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	
UFES_Adm	2000		3		8	8	8	3	■	7	9	7	8	■	3	■	8	8	9	8	■
UFLA_Adm	1975	2000	4	15	14	15	15	4	■	16	16	16	16	▲	4	■	14	15	16	15	▼
UFMG_Adm	1973	1995	5	16	18	18	17	5	■	14	15	19	16	▼	6	▲	21	21	22	21	▲
UFMG_Cie_Cont	2007		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		4		9	9	11	10	
UFMS_Adm	2008		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		3		-	9	9	9	
UFPB_JP_Adm	1976		3	10	15	15	13	3	■	7	7	8	7	▼	4	▲	7	9	11	9	▲
UFPE_Adm	1995	2000	5	13	12	12	12	5	■	13	17	21	17	▲	5	■	19	21	22	21	▲
UFPE_Cie_Cont	2007		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		3		10	10	13	11	
UFPR_Adm	1992	2004	5	15	17	16	16	5	■	15	17	16	16	■	4	▼	11	13	17	14	▼
UFPR_Cont	2005		-	-	-	-	-	3	■	-	4	3	4		3	■	5	9	9	8	▲
UFRGS_Adm	1972	1994	6	28	31	31	30	6	■	27	27	27	27	▼	7	▲	33	27	27	29	▲

Continua

Continuação

UFRGS_Adm_2	1998		-	-	-	-	-	5	30	32	32	31	4	▼	23	24	24	24	▼		
UFRJ_Adm	1973	1976	5	20	20	21	20	5	■	21	20	21	21	▲	5	■	19	20	25	21	■
UFRJ_Cie_Cont	1998		3	9	9	11	10	3	■	10	10	10	10	■	4	▲	10	10	10	10	■
UFRN_Adm	1978	2006	4	9	15	11	12	4	■	11	11	11	11	▼	4	■	14	13	13	13	▲
UFRN_Turismo	2008		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	9	8	9	-	-
UFRPE_Adm_Des_Rural	2003		3	-	-	9	9	3	■	7	9	9	8	▼	3	■	10	13	12	12	▲
UFRRJ_Gt_Est_Neg	2000		3	-	-	15	15	3	■	8	9	12	10	▼	3	■	8	10	11	10	■
UFSC_Adm	1978	2008	3	20	23	20	21	4	▲	17	15	15	16	▼	4	■	11	18	18	16	■
UFSC_Cont	2004		-	-	-	-	-	3	-	7	8	9	8	-	4	▲	9	10	10	10	▲
UFSM_Adm	2003		3	-	-	9	9	3	■	9	11	10	10	▲	4	■	11	12	13	12	▲
UFU_Adm	2003		3	-	-	8	8	3	■	10	10	11	10	▲	3	■	10	9	11	10	■
UFV_Adm	2005		-	-	-	-	-	3	■	-	9	10	10	-	3	■	7	7	9	8	▼
UMESP_Adm	2005		-	-	-	-	-	3	■	-	8	9	9	-	3	■	5	7	9	7	▼
UNA_Tur_MeioAmbiente	2003		-	-	-	-	-	3	-	8	9	9	9	-	-	-	-	-	-	-	-
UNAMA_Adm	2009		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	14	14	-	-
UNB_Adm	1976	2006	4	9	9	9	9	4	■	8	10	14	11	▲	5	▲	16	14	17	16	▲
UNB_Adm_2	2004		-	-	-	-	-	4	■	-	-	-	-	-	3	▼	4	0	8	4	-
UNB_Cie_Cont	2007	2007	4	9	10	11	10	4	■	13	13	11	12	▲	4	■	10	9	12	10	▼
UNB_Turismo	2007		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	12	10	14	12	-
UNESA_Adm_Des_Emp	1994		3	-	11	10	12	3	■	5	10	12	9	▼	4	▲	7	9	10	9	■
Uni_FACEF_Adm			2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UNIFACS_Adm	2000		3	-	14	9	12	3	■	11	11	12	11	▼	3	■	7	7	11	8	▼
UniFECAP_Adm_Emp			2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Continua

Continuação

UniFECAP_Cie_Cont	1999		3	16	12	9	12	3	■	8	11	11	10	▼	4	▲	4	10	10	8	▼
UNIFOR_Adm_Emp	1995		3	9	8	10	9	4	▲	11	12	13	12	▲	4	■	10	11	13	11	▼
UNIGRANRIO_Adm	2007		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4		8	9	10	9	
UNIMEP_Adm	2002		-	-	-	-	-	4	■	7	9	9	8		4	■	10	11	12	11	▲
UNINOVE_Adm	2006	2008	3	11	11	13	12	4	▲	11	13	13	12	■	5	▲	18	17	18	18	▲
UNIP_Adm	2005		-	-	-	-	-	3	■	-	10	10	10		3	■	9	9	9	9	▼
UNIR_Adm	2006		-	-	-	-	-	3	■	-	-	10	10		3	■	10	11	11	11	▲
UNISANTOS_Adm	2000		3	-	-	10	10	3	■	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	
UNISINOS_Adm	2000	2007	4	10	11	11	11	5	■	12	14	14	13	▲	5	■	14	15	15	15	▲
UNISINOS_Cie_Cont	2000		3	9	7	9	8	4	■	7	9	8	8	■	4	■	8	9	9	9	▲
UNISUL_Adm	2007		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		3		7	8	8	8	
UNIVALI_Adm	2003	2007	3	-	-	10	10	4	▲	10	11	12	11	▲	4	■	18	17	17	17	▲
UNIVALI_Tur_Hot	1997		3	11	12	12	12	4	▲	10	12	12	11	▼	5	▲	10	11	10	10	▼
UNP_Adm	2006		-	-	-	-	-	3		-	-	9	9		3	■	8	9	10	9	■
UP_Adm	2005	2006	-	-	-	-	-	3		16	9	8	11		4	▲	5	10	15	10	▼
UPM_Adm_Emp	1999	2003	5	9	9	15	11	5	■	12	14	19	15	▲	5	■	15	17	18	17	▲
UPM_Cie_Cont	2008		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		4		-	7	10	9	
USCS_Adm	2003		3	-	-	15	15	3	■	11	12	12	12	▼	4	▲	7	13	13	11	▼
USP_Adm	1975	1975	6	37	38	40	38	6	■	47	48	48	48	▲	7	▲	45	41	43	43	▼
USP_Control_Cont	1970	1978	5	13	15	21	16	5	■	15	15	15	15	▼	6	▲	17	19	20	19	▲
USP_RP_Adm_Org	2004		-	-	-	-	-	4		16	16	17	16		4	■	18	19	20	19	▲
USP_RP_Control_Cont	2005		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		4		9	11	10	10	

Legenda:

▲ Aumentou
N Notas obtidas
D Doutorado

▼ Diminuiu
P Professores
- Período que o programa não era credenciado

■ Manteve
M Mestrado

Programas que participaram da pesquisa de campo

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados cadastrados nos Cadernos de Indicadores "Docentes Atuentes – DA" (CAPES, 2012a)

Por causa da exigência da CAPES em relação à composição do quadro de docentes permanentes, com doutores em regime de 40 horas semanais nos cursos de mestrados e doutorados, tem-se o seguinte: (1) Mestrado, exige-se no mínimo, oito professores permanentes; (2) Doutorado, necessita-se de no mínimo de 12 docentes permanentes. (CAPES, 2012c)

Ao analisar os dados da tabela 13, referente ao triênio de 2004-2006, verificou-se que entre os 20 programas que aumentaram o quadro de docentes permanentes, 19 (95%) o fizeram por deliberação e não de forma mandatória da CAPES, já que ela exige o aumento do quadro de docentes permanentes de oito para 12 aos programas que desejam iniciar um doutorado. Assim, apenas o programa da UPM_Adm_Emp, aumentou o corpo docente no triênio de 2004-2006 pelo início das atividades do curso de doutorado.

No triênio de 2007-2009, entre os 36 programas que aumentaram o quadro de professores, somente três (8%) o fizeram devido ao início das atividades do curso de doutorado. Os demais, ou seja, 26 (92%) dos programas não novos, aumentaram seu corpo de docentes permanentes por uma estratégia deliberada visando atender as suas necessidades de pesquisa e formação de alunos.

Com as análises das informações dos cadernos de indicadores, pode-se identificar adaptações no quadro de docentes permanentes que os programas adotaram ao longo dos anos. Isso fica evidente ao se observar a relação entre as notas atribuídas e as alterações no quadro de docente permanente, como demonstrado na Tabela 14.

Tabela 14: Movimentações ocorridas, por notas dos programas, entre os triênios:

Mov. Ocorridas	Notas					Quant. de Programas	Posição dos Programas destacados na pesquisa
	3	4	5	6	7		
COMPARATIVO ENTRE 2001 - 2003 E 2004 - 2006							
▲N e ▼P	-	100% (4)	-	-	-	8% (4)	UNIVALI_Tur_Hot (N4)
▲N e ▲P	-	100% (3)		-	-	6% (3)	FUCAPE_Cie_Cont (N4)
▲N e ■P	-	50% (1)	50% (1)	-	-	4% (2)	UNINOVE_Adm (N4)
▼N e ▼P	100% (2)	-	-	-	-	4% (2)	
■N e ▼P	56% (9)	19% (3)	12,5% (2)	12,5% (2)	-	32% (16)	UFMG_Adm (N5); USP_Control_Cont (N5); FGV_Adm_Emp (N6); UFRGS_Adm (N6)
■N e ▲P	23,5% (4)	23,5% (4)	47% (8)	6% (1)	-	34% (17)	USP_Adm (6)
■N e ■P	67% (4)	16,5% (1)	16,5% (1)	-	-	12% (6)	
Total	100% (19)	100% (16)	100% (12)	100% (3)	-	100% (50)	
COMPARATIVO ENTRE 2004 – 2006 E 2007 - 2009							
▲N e ▼P	-	62,5% (5)	25% (2)		12,5% (1)	11% (8)	UNIVALI_Tur_Hot (N5); USP_Adm (N7)
▲N e ▲P	-	22% (2)	45% (4)	22% (2)	11% (1)	12,5% (9)	FUCAPE_Cie_Cont; (N5); UNINOVE_Adm (N5); UFMG_Adm (N6); USP_Control_Cont (N6); UFRGS_Adm (N7)
▲N e ■P	-	-	100% (3)	-		4% (3)	
▼N e ▼P	-	-	100% (2)	-	-	3% (2)	
■N e ▼P	50% (7)	36% (5)	14% (2)		-	19,5% (14)	
■N e ▲P	40% (11)	26% (7)	30% (8)	4% (1)	-	37,5% (27)	FGV_Adm_Emp (N6)
■N e ■P	67% (6)	22% (2)	11% (1)	-	-	12,5% (9)	
Total	100% (24)	100% (21)	100% (23)	100% (3)	100% (2)	100% (72)	

Legenda:

N Notas obtidas

P Professores

▲ Aumentou

▼ Diminuiu

■ Manteve

Fonte: elaborado pela autora

Verifica-se que dos nove programas que aumentaram as notas no triênio de 2004-2006, sete (78%) alteraram para mais ou para menos o número de professores no corpo docente permanente e somente três (22%) permaneceram com o mesmo número de professores, entre eles o programa UNINOVE_Adm. Já no triênio de 2007-2009, o número de programas que aumentaram de notas passou para 20, sendo que 17 programas (85%) aumentaram ou diminuíram número de professores no corpo permanente. Destaca-se que somente três programas (25%) não alteraram o quadro de professores.

Destaca-se que no triênio 2007-2009, dos oito programas que são objeto do estudo desta pesquisa, apenas a FGV_Adm_Emp alterou o número de professores para mais e manteve a mesma nota. A manutenção da mesma nota pela a FGV_Adm_Emp no triênio 2007-2009, se deu, conforme dados disponíveis na ficha de avaliação trienal 2007-2009, em grande parte por dois motivos: (1) baixa quantidade de teses e dissertações defendidas no período de avaliação, em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo docente; (2) má distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do programa, (CAPES; 2013b).

Com as movimentações, foi possível afirmar sobre o pressuposto levantado nesta pesquisa que **para manter a recomendação (nota três) e para evoluírem para o conceito quatro no sistema de avaliação da CAPES, os programas aumentaram seus quadros de docentes permanentes o que influencia na ampliação da oferta de vagas para novos alunos**, que de 72 programas analisados no período de 2007-2009, 24 programas mantiveram a nota três, e destes, 11 (40%) aumentaram o número de professores.

Com relação aos 21 programas com notas quatro constatou-se que nove (42%) deles adotaram a estratégia de aumento do corpo docente permanente.

Ao se testar o terceiro pressuposto de **que os programas que alcançaram as notas cinco, seis e sete reduziram ou a mantiveram seus quadros de docentes permanentes. Esta característica implica automaticamente, na diminuição de oferta de vagas de orientação**. Dos oito programas pesquisados, o pressuposto não foi validado em sua plenitude, nos triênios avaliados. Conclui-se que não há uma regra em relação à estabilidade do corpo de docentes permanentes, haja vista que, no triênio (2004-2006), a maioria dos programas que mantiveram a nota

diminuiu o corpo de docentes permanentes. Somente dois programas aumentaram as notas sendo que um diminuiu e o outro manteve o número de professores.

Já no triênio (2007-2009), a maioria que optou pelo aumento do corpo de docentes permanentes, aumentou a nota. Somente dois programas que aumentaram a nota, diminuíram o número de docentes permanentes.

Além das análises apresentadas, também foi possível verificar a formação de redes de cooperação de coautoria entre os professores pertencentes ao mesmo programa. Esta ação estratégica teve como objetivo o fortalecimento das pesquisas e, conseqüentemente, das publicações destes professores.

4.3.3 Redes de cooperações de coautorias entre o corpo docente permanente do mesmo programa

Entre as ações desenvolvidas nos cursos de pós-graduação para atender alguns dos itens dos quesitos do sistema de avaliação da CAPES, foi possível identificar as “Redes de Colaboração”, que vêm sendo estudadas com o intuito de compreender a estrutura de produção intelectual, por meio da análise de redes sociais aplicadas à cooperação entre autores e instituições (ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2007a; 2007b; ROSSONI *et al.*, 2006; ROSSONI; HOCAYEN-DA-SILVA, 2008a; 2008b).

Conforme Mello, Crubellate e Rossoni (2011), esta ação é uma resposta estratégica adotada pelos programas de pós-graduação brasileiros ao sistema de avaliação, e Crubellate, Mello e Valenzuela (2007) perceberam que, com as redes de relações, os programas de pós-graduação podem evidenciar o potencial da coautoria.

Atualmente, os pesquisadores e estudiosos sobre as redes de colaboração conseguem completar suas pesquisas devido às tecnologias disponíveis, pois, conforme Reed (1984), na década de 1980, o emprego da análise das redes sociais não era novidade nas ciências administrativas, mas antes do advento de computadores de segunda geração (quando o transistor começou a substituir a válvula – fato ocorrido entre os anos de 1959 e 1965) os estudiosos e pesquisadores encontravam dificuldades metodológicas para analisar organizações complexas, com redes que possuíam grandes números de atores.

Ainda, conforme o autor, durante a década de 1980 foi possível desenvolver

vários estudos para analisar as organizações sobre a perspectiva das redes sociais, como os estudos de Bacharach e Lawler (1980); Tichy (1980); Pfeffer (1982); Perrow (1979); Van de Ven e Ferry (1980).

Para Reed (1984), podem-se classificar as redes de diversas maneiras (Quadro 7).

Quadro 7 – Formas de classificar as redes sociais

Formas	Características
Pelas propriedades estruturais	Densas ou escassas; estáveis ou não; centralizadas ou descentralizadas; ligadas ou desligadas.
Pelo contato	Formal ou informal; forte ou fraco; frequente ou raro; altamente emocional ou puramente utilitário.
Pelo conteúdo transacional	Expressão de afeto; troca de informação, influência ou recursos materiais.
Ligações entre atores	Intensidade ou simetria.

Fonte: Adaptado de Reed, 1984, p. 151.

A partir do pressuposto de que o conhecimento científico é construído socialmente, as redes de colaboração ganharam visibilidade na área acadêmica, e pesquisadores identificaram as cooperações entre os programas de pós-graduação e entre pesquisadores para a divulgação e fortalecimento das pesquisas realizadas e dos próprios programas. Rossoni *et al.* (2008a; 2008b) contribuíram com esta linha de pensamento ao afirmarem que as relações sociais têm papel fundamental na construção do conhecimento científico.

Nesse sentido, pesquisadores de diversas áreas concentraram seus esforços em estudos sobre estas cooperações e redes de colaboração, sob diversos aspectos, como: Gallon *et al.* (2008), Braga *et al.* (2008), Guimarães *et al.* (2009), Crubellate *et al.* (2008), Machado-da-Silva (2003), Rossoni e Hocayen-da-Silva (2008a, 2008b), Carvalho *et al.* (2009), Rossoni *et al.* (2006) e Mello *et al.* (2010). Ao analisarem tais redes e cooperações entre os programas de pós-graduação, os autores concordam que as redes contribuem positivamente com todos os atores envolvidos, uma vez que podem possibilitar reflexões dos atores sobre a produção

de conhecimento existente, com discussões sobre as pesquisas realizadas, favorecendo a continuidade e a consolidação à área de conhecimento específica (GALLON *et al.*, 2008).

Mena-Chalco e Cesar Júnior (2009) desenvolveram um *software*-livre com o nome de *Scriptlattes* para pesquisar as redes de colaboração no meio acadêmico. Este *software* permite a compilação automática de produções bibliográficas, técnicas e artísticas, orientações, projetos de pesquisa, prêmios e títulos, grafo de colaborações e mapa de geolocalização de um conjunto de pesquisadores cadastrados na plataforma Lattes. As redes podem ser representadas de várias formas, como: de docente para docente, entre universidades, de um instituto para o outro. Cada nó pode representar, conforme a análise, um autor, uma instituição ou instituto. Um dos aspectos mais relevantes do *software* são as amostragens dos *layouts* de apresentação. Neles, aparecem no centro um dos autores mais ativos e, ao redor deste, outros menos ativos em raios cada vez maiores, o que possibilita estudos para o entendimento de tais interações, porque um professor interage mais que outros, quais são as colaborações existentes ou mesmo o que pode aumentar a colaboração do grupo.

Um dos efeitos das estratégias adotadas pelos programas foi a consolidação das redes de relações entre o corpo docente do mesmo programa. Com o programa *Scriptlattes*, foi possível gerar automaticamente, para todas as listas dos docentes permanentes dos programas, os relatórios de produções acadêmicas; grafos/redes de colaboração; matrizes de adjacências, que permitem mensurar o comportamento de colaboração dos docentes.

É importante ressaltar que de um total de 1.678 professores apenas 50 (2,9% do total) não foram identificados os correspondentes currículos. Ao que parece, esses professores não possuem CV Lattes (provavelmente colaboradores estrangeiros) ou o nome completo não foi escrito de forma correta no Caderno Docente Atuação – DA.

A análise dos 1.628 currículos foi realizada conforme a atuação do docente, como professor permanente dos programas, possibilitando a análise de 1.112 currículos *Lattes* do triênio de 2004-2006 e 1.401 currículos para o triênio de 2007-2009, conforme a distribuição na tabela 15:

Tabela 15 – Quantidade de currículos avaliados nos triênios 2004-2006 e 2007-2009

Nome IES/Programa	Quantidade de currículos		Nome IES/Programa	Quantidade de currículos	
	2004-2006	2007-2009		2004-2006	2007-2009
CNEC_Adm	-	-	UFMG_Cie_Cont	-	10
EAESP_FGV_Gt_Pol_Pub	-	18	UFMS_Adm	-	08
FACCAMP_Adm_MPEmp	-	07	UFPB_JP_Adm	07	10
FACECA_Adm	-	-	UFPE_Adm	21	24
FBV_Gt_Emp	10	11	UFPE_Cie_Cont	-	12
FEAD_Adm	14	13	UFPR_Adm	16	16
FEI_Adm	-	09	UFPR_Cont	04	09
FESP_UPE_Gt_Des_Sust	08	09	UFRGS_Adm	27	29
FGV_RJ_Adm	32	34	UFRGS_Adm_2	33	23
FGV_RJ_Adm_2	32	27	UFRJ_Adm	21	24
FGV_SP_Adm_Emp	35	35	UFRJ_Cie_Cont	10	10
FGV_SP_Adm_Emp_2	31	27	UFRN_Adm	12	14
FGV_SP_Adm_Pub_Gov	16	18	UFRN_Turismo	-	10
FGV_SP_Gt_Inter	-	18	UFRPE_Adm_Des_Rural	08	14
FJN_Gt_Pol_Pub	-	-	UFRRJ_Gt_Est_Neg	13	11
FJP_Adm_Pub	14	12	UFSC_Adm	18	19
FNH_Adm	09	15	UFSC_Cont	08	10
FPL_Adm	10	14	UFSM_Adm	11	13
FUCAPE_Adm_Emp	-	11	UFU_Adm	10	11
FUCAPE_Cie_Cont	14	11	UFV_Adm	09	08
FUCAPE_Cie_Cont_2	-	15	UMESP_Adm	08	08
FUMEC_Adm	-	16	UNA_Tur_MeioAmbiente	10	15
FURB_Adm	12	11	UNAMA_Adm	-	13
FURB_Cie_Cont	13	13	UNB_Adm	15	16
FVC_Cie_Cont	-	-	UNB_Adm_2	-	07
IBMEC_Adm	18	13	UNB_Cie_Cont	15	11
Inspere_Adm	-	12	UNB_Turismo	-	13
PUC_MG_Adm	16	13	UNESA_Adm_Des_Emp	12	09
PUC_MG_Adm_2	-	13	Uni_FACEF_Adm	-	-
PUC_PR_Adm	14	16	UNICID_Adm	-	-
PUC_RIO_Adm_Emp	16	20	UNIFACS_Adm	11	10
PUC_RIO_Adm_Emp_2	16	20	UniFECAP_Adm_Emp	-	-
PUC_RIO_Atuarial	07	07	UniFECAP_Cie_Cont	10	09

Continua

Continuação					
PUC_RS_Adm_Neg	11	16	UNIFOR_Adm_Emp	12	12
PUC_RS_Adm_Neg_2	-	-	UNIGRANRIO_Adm	-	10
PUC_SP_Adm	13	13	UNIMEP_Adm	09	12
PUC_SP_Cie_Cont_At	09	09	UNINOVE_Adm	12	17
UAM_Hosp	10	09	UNIP_Adm	09	10
UCS_Adm	08	10	UNIR_Adm	09	10
UCS_Turismo	09	12	UNISANTOS_Adm	08	07
UDESC_Adm	12	16	UNISINOS_Adm	14	14
UECE_Adm	07	07	UNISINOS_Cie_Cont	08	-
UEM_Adm	10	13	UNISUL_Adm	-	07
UERJ_Cie_Cont	10	13	UNIVALI_Adm	11	16
UFAM_Cont_Control	-	10	UNIVALI_Tur_Hot	11	10
UFBA_Adm	25	23	UNP_Adm	08	10
UFBA_Adm_2	27	17	UP_Adm	08	14
UFBA_Cont	-	08	UPM_Adm_Emp	18	17
UFC_Adm_Control	11	16	UPM_Cie_Cont	-	09
UFC_Adm_Control_2	-	16	USCS_Adm	12	12
UFC_Adm_Emp	11	-	USP_Adm	50	48
UFC_Cont	-	-	USP_Control_Cont	14	19
UFES_Adm	08	08	USP_RP_Adm_Org	17	19
UFLA_Adm	15	15	USP_RP_Control_Cont	09	11
UFMG_Adm	18	21	Total	1.112	1.401

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados cadastrados nos Cadernos de Indicadores “Docentes Atuantes – DA” disponíveis no sítio da CAPES (CAPES, 2012a).

Para demonstrar os resultados e a quantidade de produções analisadas, optou-se por apresentá-los por ordem decrescente das notas dos programas, iniciando-se assim com os programas que possuem no triênio de 2007-2009 a nota sete e finalizando com os de notas três, como apresentado na tabela 16:

Tabela 16: Quantidade de produções analisadas nos períodos de 2004-2006 e 2007-2009 do corpo docente permanente dos programas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo

Nome IES/ Programa	Triênio 2004-2006											Triênio 2007-2009												
	Notas	Quant. Curríc. Analís.	Tipos de Produções									Tot. Prod. Aval.	Notas	Quant. Curríc. Analís.	Tipos de Produções									Tot. Prod. Aval.
			AR	LP	CP	TC	RE	RP	PE	OE	AR				LP	CP	TC	RE	RP	PE	OE			
UFRGS_Adm	6	27	154	11	49	496	7	83	236	34	1036	7	29	227	8	37	400	10	32	193	40	947		
USP_Adm	6	50	292	71	120	762	9	103	817	93	2267	7	48	377	66	182	671	2	78	813	130	2319		
FGV_SP_Adm_Emp	6	35	105	42	89	319	0	104	404	86	1149	6	35	180	31	65	275	4	29	190	63	837		
UFMG_Adm	5	18	63	6	14	238	1	20	165	10	517	6	21	127	7	45	248	9	23	230	35	724		
USP_Control_Cont	5	14	139	29	5	196	1	9	334	30	743	6	19	155	33	29	287	0	10	404	22	940		
FGV_RJ_Adm	5	32	208	40	103	234	1	20	366	49	1021	5	34	193	56	117	222	2	17	463	53	1123		
FGV_SP_Adm_Emp_2	5	31	53	36	60	149	0	68	160	56	526	5	27	92	23	44	139	0	13	64	50	425		
FGV_SP_Adm_Pub_Gov	5	16	48	12	37	111	1	15	107	23	354	5	18	83	17	55	75	4	12	124	29	399		
FUCAPE_Cie_Cont	4	14	25	2	3	74	0	1	75	7	187	5	11	39	1	11	76	0	4	105	18	254		
PUC_MG_Adm	4	16	71	11	29	103	17	0	104	6	335	5	13	57	7	14	67	0	7	69	8	229		
PUC_PR_Adm	5	14	42	4	20	190	8	9	115	4	392	5	16	81	12	34	167	5	10	69	8	386		
PUC_RIO_Adm_Emp	5	16	51	4	28	149	1	18	116	12	379	5	20	79	8	32	150	1	16	104	18	408		
PUC_RIO_Adm_Emp_2	5	16	51	4	28	149	1	18	116	12	379	5	20	79	8	32	150	1	16	104	18	408		
PUC_RS_Adm_Neg	4	11	27	3	17	121	2	3	49	2	224	5	16	64	1	18	120	5	5	106	6	325		
UFBA_Adm	5	25	81	22	52	107	7	45	201	18	533	5	23	107	7	45	172	12	46	215	34	638		

Continua

Continuação

UFPE_Adm	5	21	53	1	16	194	3	7	123	17	414	5	24	102	3	46	241	5	2	87	14	500
UFRJ_Adm	5	21	57	11	47	176	3	20	118	22	454	5	24	95	13	43	117	4	15	133	9	429
UNB_Adm	4	15	61	9	31	82	1	33	101	8	326	5	16	95	6	29	107	10	44	121	21	433
UNINOVE_Adm	4	12	93	30	16	196	2	6	204	2	549	5	17	89	15	81	209	0	5	159	3	561
UNISINOS_Adm	5	14	51	2	13	164	2	4	71	3	310	5	14	75	5	12	128	2	7	75	10	314
UNIVALI_Tur_Hot	4	11	45	10	20	134	9	21	140	5	384	5	10	49	6	16	123	0	17	136	4	351
UPM_Adm_Emp	5	18	68	4	24	217	1	33	127	10	484	5	17	122	5	12	177	1	20	146	23	506
EAESP_FGV_Gt_Pol_Pub												4	18	25	10	17	25	0	2	25	8	112
FEI_Adm												4	9	21	3	11	60	1	4	44	4	148
FGV_RJ_Adm_2	4	32	205	39	100	233	1	20	342	47	987	4	27	178	50	80	216	2	15	371	45	957
FJP_Adm_Pub	3	14	27	4	17	34	3	8	58	3	154	4	12	29	3	11	38	3	8	96	10	198
FUCAPE_Cie_Cont_2												4	15	20	1	8	38	0	2	34	7	110
FURB_Adm	4	12	100	14	52	283	4	38	154	10	655	4	11	139	5	20	304	1	15	127	12	623
FURB_Cie_Cont	3	13	36	11	20	251	2	17	132	3	472	4	13	154	8	14	445	0	16	215	13	865
IBMEC_Adm	3	18	69	7	5	162	8	17	93	3	364	4	13	92	5	3	120	4	6	73	2	305
PUC_MG_Adm_2												4	13	57	7	14	67	0	7	69	8	229
PUC_SP_Adm	4	13	65	14	23	78	2	15	73	50	320	4	13	97	18	45	117	0	4	100	45	426
UEM_Adm	4	10	50	2	9	146	12	23	66	2	310	4	13	80	9	38	146	12	2	78	16	381
UFBA_Adm_2	5	27	78	21	52	118	6	45	186	16	522	4	17	102	12	52	157	7	30	183	43	586
UFLA_Adm	4	15	88	5	15	186	10	29	61	6	394	4	15	80	6	31	134	8	27	85	25	396
UFMG_Cie_Cont												4	10	72	4	14	109	2	6	157	19	383

Continua

Continuação

UFPB_JP_Adm	3	7	10	1	1	42	1	11	29	5	100	4	10	25	2	8	72	2	15	38	17	179
UFPR_Adm	5	16	51	7	29	155	0	17	88	4	351	4	16	86	4	17	126	7	4	45	1	290
UFRGS_Adm_2	5	33	175	14	76	540	9	82	239	35	1170	4	23	198	8	30	342	5	28	175	31	817
UFRJ_Cie_Cont	3	10	39	10	26	73	0	4	59	4	215	4	10	57	9	12	105	4	3	58	11	259
UFRN_Adm	4	12	24	2	16	82	0	9	64	5	202	4	14	48	9	23	128	0	6	105	16	335
UFSC_Adm	4	18	71	15	37	359	1	71	191	32	777	4	19	158	28	33	288	0	12	158	34	711
UFSC_Cont	3	8	30	3	5	155	9	44	98	2	346	4	10	108	6	15	235	3	15	149	17	548
UFSM_Adm	3	11	32	2	12	189	2	32	46	7	322	4	13	71	2	18	178	4	45	62	1	381
UNB_Cie_Cont	4	15	89	8	6	171	0	2	129	2	407	4	11	52	6	9	79	0	17	96	10	269
UNESA_Adm_Des_Emp	3	12	11	1	6	52	1	10	52	1	134	4	9	47	0	2	96	1	6	59	4	215
UniFECAP_Cie_Cont	3	10	34	4	7	144	0	7	93	3	292	4	9	37	3	7	76	1	2	104	7	237
UNIFOR_Adm_Emp	4	12	61	1	7	204	63	109	104	3	552	4	12	60	1	7	144	4	12	125	2	355
UNIGRANRIO_Adm												4	10	24	3	10	57	1	8	105	3	211
UNIMEP_Adm	4	9	62	20	115	264	6	44	162	12	685	4	12	63	14	37	125	1	17	102	16	375
UNISINOS_Cie_Cont	4	8	19	3	15	97	0	1	86	2	223	4	8	60	7	10	85	0	1	84	5	252
UNIVALI_Adm	4	11	43	4	16	226	1	18	160	21	489	4	16	89	9	25	220	0	20	239	9	611
UP_Adm	3	8	19	3	11	48	0	3	28	1	113	4	14	42	0	13	73	5	2	51	3	189
UPM_Cie_Cont												4	9	46	2	3	70	0	12	40	7	180
USCS_Adm	3	12	58	5	16	9	2	10	77	21	198	4	12	75	3	4	127	0	5	76	5	295
USP_RP_Adm_Org	4	17	68	14	10	236	3	45	217	27	620	4	19	110	15	20	178	22	38	232	25	640
USP_RP_Control_Cont		9	26	3	3	68	0	7	47	5	159	4	11	55	15	6	92	1	2	123	14	308

Continua

Continuação

FACCAMP_Adm_Mic_Peq_Emp												3	7	25	3	0	26	0	0	32	3	89
FBV_Gt_Emp	3	10	16	0	2	39	0	1	17	0	75	3	11	25	1	4	45	0	0	30	0	105
FEAD_Adm	3	14	48	3	20	73	1	10	58	1	214	3	13	36	9	26	68	0	1	65	6	211
FESP_UPE_Gt_Des_Loc_Sust	3	8	8	4	0	7	3	2	12	3	39	3	9	17	4	12	11	28	4	47	4	127
FGV_SP_Gt_Inter												3	18	18	2	6	31	1	0	15	2	75
FNH_Adm	3	9	23	2	7	32	0	2	43	1	110	3	15	60	6	31	160	2	22	185	4	470
FPL_Adm	3	10	34	3	3	48	0	2	57	5	152	3	14	12	6	25	40	0	2	54	3	142
FUCAPE_Adm_Emp												3	11	33	1	5	80	0	2	45	5	171
FUMEC_Adm												3	16	100	8	24	151	3	11	126	7	430
Inspere_Adm												3	12	53	3	14	81	4	9	38	8	210
PUC_SP_Cie_Cont_Atuariais	3	9	25	25	7	51	0	0	72	3	183	3	9	27	14	6	65	2	1	72	22	209
UAM_Hosp	3	10	23	2	15	38	3	11	140	8	240	3	9	24	6	15	52	2	11	126	30	266
UCS_Adm	3	8	10	1	3	22	0	9	27	2	74	3	10	73	3	22	267	2	26	107	7	507
UCS_Turismo	3	9	39	13	42	50	0	60	124	6	334	3	12	35	18	39	97	5	68	141	8	411
UDESC_Adm	3	12	18	6	1	47	2	36	71	15	196	3	16	38	7	10	80	0	10	102	10	257
UECE_Adm	3	7	14	2	6	41	0	5	22	2	92	3	7	43	1	4	104	1	4	32	3	192
UERJ_Cie_Cont	3	10	6	2	1	16	0	0	21	1	47	3	13	27	5	3	72	0	6	103	6	222
UFAM_Cont_Control											0	3	10	13	3	5	27	3	9	43	2	105
UFBA_Cont											0	3	8	30	3	10	45	1	8	77	16	190
UFC_Adm_Control	3	11	11	6	16	64	0	1	56	11	165	3	16	22	5	25	56	1	17	45	7	178
UFC_Adm_Control_2											0	3	16	22	5	25	56	1	17	45	7	178

Continua

Continuação

UFES_Adm	3	8	8	2	9	32	3	17	53	11	135	3	8	16	2	10	61	3	7	80	16	195
UFMS_Adm											0	3	8	38	2	2	107	3	3	36	4	195
UFPE_Cie_Cont											0	3	12	82	8	26	152	1	3	154	14	440
UFPR_Cont	3	4	8	1	2	13	0	5	21	0	50	3	9	34	3	3	74	0	5	56	4	179
UFRN_Turismo											0	3	10	12	4	32	3	0	16	59	6	132
UFRPE_Adm_Des_Rural	3	8	12	8	14	55	5	12	64	6	176	3	14	18	11	16	68	3	7	80	8	211
UFRRJ_Gt_Est_Neg	3	13	26	10	11	173	8	13	91	9	341	3	11	31	10	7	101	1	17	71	7	245
UFU_Adm	3	10	14	2	3	95	2	9	71	5	201	3	11	61	1	0	115	0	0	45	3	225
UFV_Adm	3	9	23	1	7	48	6	44	61	1	191	3	8	59	6	73	2	0	27	85	10	262
UMESP_Adm	3	8	33	8	14	67	0	11	74	9	216	3	8	12	7	7	26	1	7	19	4	83
UNAMA_Adm											0	3	13	12	3	5	12	0	7	40	4	83
UNB_Adm_2	4	10	28	9	29	48	1	37	67	9	228	3	7	26	2	5	22	6	19	37	4	121
UNB_Turismo											0	3	13	31	10	22	42	2	3	98	25	233
UNIFACS_Adm	3	11	54	6	4	79	1	0	87	12	243	3	10	28	2	5	54	1	1	48	8	147
UNIP_Adm	3	9	19	3	10	47	0	3	22	3	107	3	10	24	2	4	54	0	2	37	2	125
UNIR_Adm	3	9	1	0	1	10	0	0	18	4	34	3	10	18	8	52	88	23	2	96	8	295
UNISUL_Adm											0	3	7	45	13	10	51	0	0	37	2	158
UNP_Adm	3	8	2	0	1	21	0	2	24	1	51	3	10	20	2	14	36	0	14	30	2	118
CNEC_Adm											0											0
FACECA_Adm											0											0
FJN_Gt_Pol_Pub											0											0

Continua

	Continuação																					
FVC_Cie_Cont											0										0	
PUC_RIO_Atuarial	3	7	8	0	5	13	0	4	19	2	51		7	22	4	1	18	3	5	31	3	87
PUC_RS_Adm_Neg_2	4										0											0
UFC_Adm_Emp	3	11	13	6	20	84	0	13	77	12	225											0
UFC_Cont	3										0											0
UNA_Tur_MeioAmbiente	3	10	58	5	15	67	0	1	21	4	109		15	58	8	31	49	2	19	74	8	249
Uni_FACEF_Adm											0											0
UNICID_Adm											0											0
UNIEURO_Adm											0											0
UniFECAP_Adm_Emp											0											0
UNISAL_Adm											0											0
UNISANTOS_Adm	3	8	42	10	17	151	1	29	96	12	358		7	43	6	14	75	0	6	75	5	224

Legenda:

AR = Artigos completos publicados em periódicos

LP= Livros publicados/organizados ou edições

CP = Capítulos de livros publicados

TC = Trabalhos Completos publicados em anais de congressos

RE = Resumos expandidos publicados em anais de congressos

RP = Resumos publicados em anais de congressos

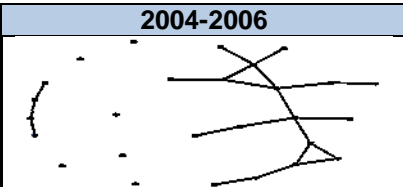
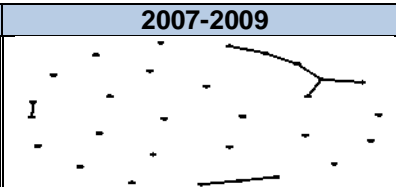

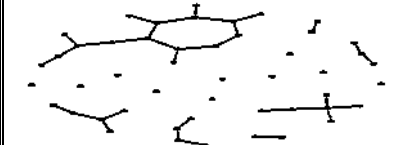
PE = Participações em eventos

OE = Organizações de eventos

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados gerados pelo programa *Scriptlattes*. (SCRIPTLATTES, 2011).

4.3.4 Grafos de coautoria

Os grafos foram gerados para as listas de professores permanentes considerando os triênios de 2004-2006 e 2007-2009 e para as produções entre os professores do corpo docente permanente do mesmo programa. Para acompanhar a tabela 16, os grafos são apresentados conforme as notas dos programas, iniciando com os programas que possuíam as notas sete no triênio de 2007-2009 (Ilustração 6).

Programa	2004-2006	2007-2009
UFRGS_Adm		
USP_Adm		

Fonte: Grafos de Cooperação (2011).

Ilustração 6 – Programas com nota sete

Nos dois programas que possuíam nota seis no triênio de 2004-2006 e que passaram para sete no triênio 2007-2009, verificou-se que existe a colaboração de coautoria em ambos os programas e que na USP_Adm houve um aumento do triênio de 2007 para 2010. Além disso, foi possível verificar uma melhor distribuição da cooperação entre os autores, podendo-se entender que tal divisão se baseia nas linhas de pesquisas que cada pesquisador estava envolvido, uma vez que, segundo Rossoni *et al.* (2008a), as produções entre pequenos grupos podem fortalecer as publicações já que os autores criam espaços para discussões de seus estudos.

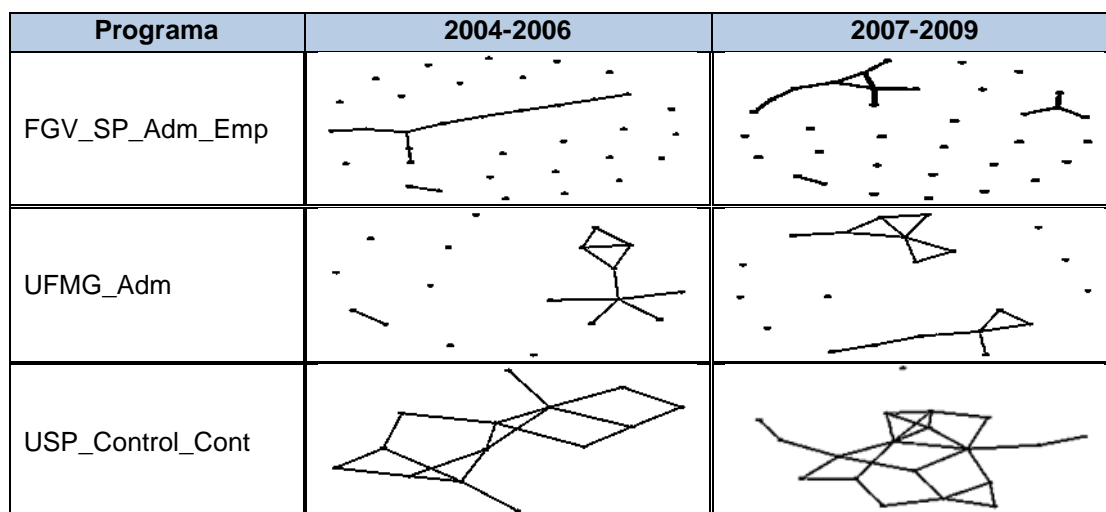
Neste raciocínio, observou-se que para os anos de 2004-2006 foram analisados 50 currículos dos professores do programa da USP, que geraram 2.267 produções, enquanto que no triênio de 2007-2009 foram analisados 48 currículos com 2.319 produções.

No programa UFRGS_Adm, ocorreu uma queda considerável de cooperação de coautoria no triênio de 2007-2009. Para a análise, foram verificados 27 currículos no triênio de 2004-2006 que geraram 1.036 produções, e no triênio de 2007-2009,

foram 29 currículos que geraram 947 produções. Ao observar na listagem (tabela 16) a quantidade de produções geradas nos programas no triênio de 2007-2009, verifica-se que mesmo com a queda de produção no programa da UFRGS_Adm no último período, o programa ocupou o segundo lugar em quantidade de produções.

Tal constatação também foi observada na avaliação feita pelos consultores da CAPES, ao relatarem na ficha de avaliação do programa que ao considerar os padrões da área, a pontuação média dos professores foi muito boa, e a média anual de pontos de produção bibliográfica por docente apresentou uma evolução significativa, que em 2007 foi de aproximadamente 85 para 135 em 2009. Foi salientado que cerca de 80% na média da produção foi realizada em periódicos.

A queda das parcerias entre o docentes pode ter contribuído para a observação feita pela comissão de avaliadores de que apesar do desempenho muito bom, não houve uma distribuição uniforme da produção entre os docentes, teve-se, aliás, um conjunto de professores do corpo permanente, cuja produção em periódicos foi baixa ou inexistente. A proporção de professores que não atingiu o padrão muito bom de produção bibliográfica caiu à metade ao longo do triênio, passando para aproximadamente 10% em 2009 (CAPES, 2013a).



Fonte: Grafos de Cooperação (2011).

Ilustração 7 – Programas com nota seis

Ao analisar as redes de coautoria, dos três programas verificou-se que na FGV_SP_Adm_Emp houve um aumento de parcerias e, também, o estabelecimento de grupos no triênio de 2007-2009.

Para análise deste programa, foram considerados 1.149 produções em 2004-2006; 837 para o triênio de 2007-2009 e 35 currículos nos dois triênios.



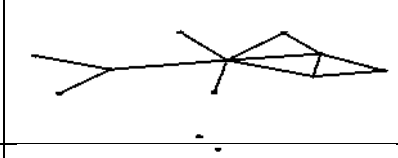


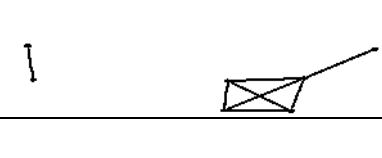
Já no UFMG_Adm, ao comparar os triênios, também foi possível identificar o aumento das parcerias, mas neste programa foi possível também verificar o aumento de um dos grupos de cooperação, que no triênio anterior era de apenas dois professores, passando para sete no último triênio.

Do programa da UFMG_Adm, foram considerados 18 currículos para o triênio de 2004-2006 e 21 currículos para 2007-2009, com 517 e 724 produções respectivamente.

E no programa da USP_Control_Cont, verificou-se que todos os professores permanentes do triênio de 2004-2006 em algum momento procuraram formar parcerias dentro do grupo para gerar suas produções e que isto também foi praticado no triênio posterior, em que somente um dos 19 professores não possuiu produção em parceria com professores do mesmo programa.

E para o programa da USP_Contrl_Cont, foram 14 e 19 currículos, com 743 e 940 produções.

Ao observar os três programas, verificou-se que todos praticam a cooperação para coautoria e que o programa que manteve a nota seis nos dois triênios iniciou o processo de dividir o grupo de professores, conforme suas linhas de pesquisas.

Programa	2004-2006	2007-2009
FUCAPE_Cie_Cont		
UNINOVE_Adm		
UNIVALI_Tur_Hot		

Fonte: Grafos de Cooperação (2011).

Ilustração 8 – Programas que subiram de notas nos três triênios

Ao comparar as redes dos três programas entre os dois triênios, houve aumento nas redes de cooperação em 2007-2009, e na UNIVALI_Tur_Hot já foi possível observar a divisão da rede em grupos menores.

4.3.4.1 Análise dos demais programas.

Como ao iniciar a pesquisa foram analisados e manipulados os dados de todos os programas disponibilizados no sítio da CAPES, foi possível criar as redes de cooperação dos demais programas (Apêndices 4, 5, 6 e 7)

Ao analisar os 17 programas que possuíam a nota cinco no triênio de 2007-2009, seis tiveram aumento da nota do triênio anterior e 11 já possuíam essa nota no triênio de 2004-2006. Ao observar as parcerias de cooperação, verificou-se que todos, em intensidades diferentes, as praticaram e que os programas com menos parcerias são FGV_SP_Adm_Emp_2, que manteve a nota cinco nos dois triênios e o UNB_Adm, que conquistou a nota cinco no triênio de 2007-2009. Sobre os dois programas, observa-se que a FGV_SP_Adm_Emp_2 mesmo mantendo a nota cinco teve uma diminuição do triênio de 2004-2006 para 2007-2009, no número de docentes permanentes de 31 para 27 e de produção de 526 para 425. Mas as parcerias de coautoria permaneceram entre sete professores nos dois períodos.

Na UNB_Adm, que teve o aumento na nota, verifica-se que também houve aumento no número de professores atuantes de 15 para 16 de um triênio para o outro, como também na produção que passou de 326 para 433, e as parcerias permaneceram entre somente dois professores em cada triênio.

Quanto aos 35 programas que obtiveram a nota quatro no triênio de 2007-2009, ao comparar as notas com o triênio de 2004-2006, 11 aumentaram as notas, 13 mantiveram, três diminuíram e oito conquistaram o credenciamento.

Sobre as redes de cooperação, é possível observar que a maioria dos programas aumentou as parcerias entre os professores, enquanto uma minoria mantiveram o mesmo número de professores parceiros ou diminuíram as redes. Observa-se também que entre as redes que se formaram nestes programas, a maioria não divide seus professores em pequenos grupos de produções, formando uma única rede de cooperação envolvendo os professores nos programas, como os programas FEI_Adm; FGV_RJ_Adm2; FURB_Adm; FURB_Adm; FURB_Cie_Cont; PUC_MG_Adm_2; UFABA_Adm; UFSM_Adm; UFSC_Cont; UFSM_Adm; UNESA_Adm_Des_Emp; UniFECAP_Cie_Cont; UNIFOR_Adm_Emp; UNIMEP_Adm; UNIVALI_Adm; UPM_Cie_Cont; USCS_Adm.

Com relação aos 39 programas que fecharam a avaliação do triênio 2007-2009 com nota três, que, ao comparar com as notas do triênio anterior, 23 mantiveram a

mesma nota, um diminuiu a nota de quatro para três e 15 conseguiram o credenciamento ao alcançarem esta nota.

Sobre as redes de coautoria, o programa da UNB_Adm_2 que diminuiu a nota de quatro para três, observa-se que no triênio de 2004-2006, havia 10 professores no programa que produziram 228 publicações e, destes 10, três professores estabeleceram uma rede de coautoria. Já no triênio de 2007-2009, o número de professores diminuiu para sete e o número de publicações para 121 e somente dois professores mantiveram uma rede de coautoria.

Alguns dos programas que aumentaram suas notas, coincidentemente também aumentaram suas redes de coautoria, como nos casos dos programas FUMEC_Adm; UFC_Adm_Control; UFC_Adm_Control_2; UFMS_Adm; UFPE_Cie_Cont; UNIR_Adm; UNISUL_Adm. Outros aumentaram as redes de coautoria e mantiveram a nota três, por exemplo, o FNH_Adm; UCS_Adm; UDESC_Adm; UFPR_Cont; UNIR_Adm; UNP_Adm. Ainda é possível afirmar que a maioria dos programas aumentou ou iniciou suas redes de coautoria no triênio de 2007-2009.

E sobre os 15 programas que finalizaram o triênio de 2007-2009 sem notas, só foi possível fazer a representação gráfica das redes de coautoria de sete programas, uma vez que não havia dados disponíveis no sítio da CAPES dos demais programas. Também pelo mesmo motivo, entre os sete não foi possível apresentar graficamente as redes dos dois triênios de três programas.

Dos sete programas, observa-se que ao comparar o triênio de 2004-2006 com 2007-2009, cinco programas diminuíram as redes de coautoria, um manteve estável e um aumentou a rede.

Com a análise de todos os programas divididos pelas notas obtidas no triênio de 2007-2009, observa-se que os programas que estabelecem e mantêm ou aprimoram suas redes possuem mais possibilidades de manter ou aumentar suas notas no sistema de avaliação da CAPES.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo foi realizada com os coordenadores e vice-coordenadores que atuaram nos programas durante o período de 2001 a 2009. Na análise, foram utilizadas as siglas dos programas já adotadas pela CAPES para

representar os respondentes. Para facilitar o entendimento e a análise dos resultados, utilizou-se a técnica de meta-matriz – sugerida por Miles e Huberman (1994) – para sintetizar e agrupar os resultados em *clusters*.

Nas análises das respostas, foram realizados na sequência de cada resposta, comentários sobre o que os respondentes informaram e ao final de cada bloco de questões, que conforme apresentado na metodologia o roteiro de pesquisa foi composto por 24 questões, divididas em grupos que representam os cinco quesitos do sistema de avaliação da CAPES, foram realizadas as análises do resultado da pesquisa.

4.4.1 Proposta do programa

O primeiro grupo é representado pelo quesito proposta do programa, que compõe o documento de área do sistema de avaliação da CAPES, nele são avaliados: a) a coerência e consistência da proposta do programa; b) a adequação e a abrangência das áreas de concentração; c) adequação e abrangência das linhas de pesquisas à proposta do programa, que nesta pesquisa foram contemplados nas questões 1, 2, 3 e 4 do roteiro, como seguem nos quadros 8, 9, 10 e 11:

Quadro 8 – Coerência, consistência e atualização

1) Como o programa vem assegurando a coerência, a abrangência e atualização das linhas de pesquisa, projetos em andamento e proposta curricular?	
FUCAPE_Cie_Cont	A composição das primeiras linhas de pesquisas foi influenciada pelo <i>background</i> dos professores da época. A atualização acontece pelas reuniões constantes com os professores (a cada dois ou três meses); participações em eventos da área para identificação de tendências e contratações de novos professores; verificação de compatibilidade das tendências com as linhas do programa e matriz curricular. Com os ajustes das linhas, são realizadas as adequações nos projetos, proposta curricular e quadro de professores.
UNINOVE_Adm	Foi criado um projeto de curso que deu toda a direção. As primeiras linhas foram criadas conforme a competência que estava instalada na instituição. Com o desenvolvimento do programa, foi possível fazer alguns ajustes nas linhas de pesquisas e conseqüentemente na proposta curricular e nos projetos, que exigiram também ajustes no quadro de professores. Os professores e seus projetos eixo de pesquisa foram alocados nas linhas.

Continua

Continuação

UNIVALI_Tur_Hot	<p>Na primeira composição, existiam duas linhas de pesquisas com a participação de docentes de várias instituições; as principais alterações vieram para atender as demandas da CAPES, que foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) pelo tempo de duração dos cursos, tendo que alterar e ajustar as linhas de pesquisas e a matriz curricular para que os alunos pudessem cumprir os prazos; b) Para compor o quadro de professores permanentes com dedicação exclusiva, passamos a buscar os talentos e competências dentro da instituição, que poderiam atender as demandas do programa. E os professores das demais IES passaram a ministrar somente seminários que valiam créditos para os alunos.
UFMG_Adm	<p>As linhas iniciais foram constituídas com base nas competências dos professores da época. Com o início do doutorado, foram criadas mais duas linhas de pesquisa e, em 2007, houve uma alteração (a divisão de uma linha) e o programa passou a ter quatro linhas de pesquisas. A lógica orientadora, para manter a atualização e a coerência das linhas de pesquisas foi pelo equilíbrio entre o número de linhas de pesquisas que conseguissem se sustentar sozinhas, com as competências e a capacidade de produção suficiente para constituir a linha. A estrutura curricular e os projetos foram alinhados às linhas de pesquisas.</p>
USP_Control_Cont	<p>As linhas de pesquisas eram formadas olhando para o mercado, mas fundamentalmente também olhando as competências, os talentos, aquilo que os professores poderiam fazer. Em 2003 foi iniciado um processo de conscientização no âmbito do departamento para que os professores mudassem a postura em relação a CAPES. Houve uma revolução geral na estruturação das linhas de pesquisa. As linhas são atualizadas dentro dos triênios, com a avaliação e julgamento para identificar se elas representam o que o programa faz. Com os resultados das avaliações as linhas vêm sendo mantidas, pelo menos há uns seis anos.</p>
FGV_SP_Adm_Emp	<p>No início da década de 2000, quando houve alteração da nota do programa, aconteceram mudanças profundas em relação às linhas de pesquisa. Havia muitas pesquisas concentradas em habilidades individuais de professores e passou a se criar linhas de pesquisas. A estrutura do departamento passou a ser refletida pelas linhas de pesquisa. As linhas têm a coerência de professores ligados pelas suas áreas de pesquisas, que reflete no alinhamento dos projetos.</p>
UFRGS_Adm	<p>Há um esforço para restringir as linhas de pesquisas, para que não se tenha muitas linhas; mas principalmente nas federais os pesquisadores tendem a cada um ter a sua linha e a trabalhar sozinho. É uma dificuldade de interação. A proposta curricular e os projetos estão alinhados às linhas de pesquisas.</p>
USP_Adm	<p>A articulação é através da pesquisa. Os professores que estão na pós-graduação estão em alguma linha de pesquisa. A estruturação por linha de pesquisa ajudou a organizar tudo no programa. As matrizes curriculares são ajustadas e atualizadas conforme os resultados das pesquisas do corpo docente.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados demonstraram acentuada preocupação com a formação das linhas de pesquisas nos programas. Basicamente nos programas mais novos, foi possível verificar que no início das atividades as linhas foram formadas conforme as competências/conhecimentos que os professores possuíam, mas, com o tempo e o

desenvolvimento dos programas, os coordenadores passaram a estruturar as linhas para que o corpo docente se enquadrasse nelas, além de mudanças que, em algumas instituições, principalmente nas públicas, provocaram desconfortos nas equipes.

Os entrevistados também deixaram evidente que a influência da CAPES neste processo foi fundamental para aceitação das mudanças e ajustes nas linhas de pesquisas e nas matrizes curriculares pelas instituições e docentes, principalmente nas instituições públicas. Entre as instituições, somente uma deixou evidente que ao formar as primeiras linhas do programa foram consideradas, além das competências dos professores o fator necessidade do mercado, nas demais este fator foi acrescentado para promover as atualizações e ajustes necessários nas linhas.

Com a formação das linhas de pesquisas, os entrevistados consideraram que os programas como um todo passaram por uma reestruturação que trouxe coerência e alinhamento para as demais atividades dos programas, como as contratações de novos professores, forma de organizar os processos seletivos que passaram a ser realizados pelas linhas de pesquisas, entre outros.

Quadro 9 – Planejamento do programa

2) Como vem sendo elaborado e executado o planejamento estratégico no programa com vistas no seu desenvolvimento/aprimoramento?	
FUCAPE_Cie_Cont	A CAPES tem um triênio fixo e o programa tem o triênio variável, o planejamento é realizado com vistas para os próximos três anos. Ao fim do ano, é verificado como o programa está e o que é preciso ser feito para satisfazer o regulador, a missão da instituição e do programa. O acompanhamento do planejamento é realizado de dois em dois ou de três em três meses. Todos participam, conhecem os objetivos pretendidos e vão em busca da concretização. Não há departamentos. É um coordenador executivo para tudo. Quem aloca o professor não são os coordenadores das áreas, isso permitiu uma interação muito grande entre os professores.
UNINOVE_Adm	É feito por meio do próprio sistema de avaliação da CAPES, no item chamado “proposta do programa”, este item permite fazer um planejamento do curso para o triênio. O planejamento é realizado anualmente e após cada avaliação da CAPES é revisto, atualizado, calibrado e discutido na proposta do programa. O item “proposta do programa”, do sistema de avaliação, é visto como uma ferramenta de gestão estratégica.
UNIVALI_Tur_Hot	Segue na semana seguinte a devolutiva da CAPES. Com a avaliação dos pontos fortes e fracos, são elaboradas as estratégias para verificar o que pode ser atendido e de como lidar com o que não será possível atender. O planejamento estratégico é anual e ele obedece as análises da CAPES.

Continua

Continuação

UFMG_Adm	O grande orientador estratégico que os programas de pós-graduação têm é o plano de qualidade que a CAPES estabeleceu para a pós-graduação, em cada uma das áreas, e esta é a base do planejamento estratégico do programa. O plano orientador é o protocolo que a CAPES estabelece como aquilo que deve ser entendido por uma determinada qualidade, buscar a melhoria contínua da nota do programa.
USP_Control_Cont	As estratégias seguem as metas que a USP estabelece, que são: aumentar a internacionalização com padrão de qualidade internacional; melhoria da qualidade do que é realizado no programa e o acompanhamento dos egressos.
FGV_SP_Adm_Emp	O planejamento do programa está inserido no planejamento da escola como um todo. No planejamento são analisados e calculados o atendimento das exigências de vários atores, como as certificadoras e a CAPES, que possui um papel importante no planejamento, com a sinalização de questões importantes como a internacionalização.
UFRGS_Adm	O planejamento estratégico é realizado periodicamente, com reuniões dentro e fora da instituição. A grande meta do planejamento estratégico sempre foi o conceito sete – e quase tudo é feito, em função deste conceito. Ao atingi-lo, o planejamento passou a ter como objetivo mantê-lo. Os indicadores da CAPES são os itens mais palpáveis na elaboração e execução do planejamento. Para manter o ritmo e atender às exigências da CAPES, a cada dois anos é eleito um novo coordenador de curso.
USP_Adm	O sistema de avaliação da CAPES funciona como um <i>Balance Score Card</i> acadêmico. O processo de avaliação é parte do processo de elaboração do planejamento estratégico. São usados os indicadores (os quesitos da CAPES) como base para toda a implementação, execução e as fases do processo estratégico. Quando tem meta, tem um sistema coerente e que seja transparente para todos, fica mais fácil.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como a CAPES é o regulador dos programas de pós-graduação no Brasil, os entrevistados demonstraram que sua influência no planejamento estratégico é grande, uma vez que dos oito programas, somente um não mencionou de forma enfática a influência deste órgão, mas ao verificar as metas estabelecidas pela instituição do programa, percebeu-se que elas são compatíveis com o sistema de avaliação da CAPES.

Ainda conforme os entrevistados, as análises eram feitas com base nos recursos disponíveis e nos recursos que poderiam ser obtidos dentro ou fora do programa ou instituição, para tanto eram reanalisados os planos, metas e objetivos do programa, das linhas de pesquisas e, em alguns casos, nos recursos das pesquisas para implementação de ajustes, para minimizar, ao máximo, a possibilidade de não atender algo que o regulador apontou que deveria ser melhorado.

Quadro 10 – Infraestrutura para o ensino, pesquisa e extensão

3) Como vem sendo definidos os investimentos relacionados à infraestrutura? Eles estavam alinhados à estratégia de desenvolvimento do programa?	
FUCAPE_Cie_Cont	Sim, primeiro foi investido na formação da equipe de pesquisadores. Todo o professor tem sua sala individual, com internet, telefone, chave, que funcionam 24 horas por dia, sem restrição de uso.
UNINOVE_Adm	Sim. À medida que o curso foi se desenvolvendo, a instituição foi dando todo o recurso necessário para ampliar a pesquisa e avançar no objetivo que era fazer o doutorado, ter bons professores e a condição para o aluno ter a gratuidade, tudo isso faz parte da estratégia da instituição em ter programas de excelência.
UNIVALI_Tur_Hot	Sim, porque eles estavam e estão alinhados às bolsas que os professores conseguem na CAPES, CNPq, a chamada Universal, a da FAPESC – Fundação de Amparo a Pesquisa de Santa Catarina. Nos projetos são previstos os computadores, mobiliários, aquisição de livros, o envolvimento de estagiários, notebook, máquina fotográfica e scanner, todos estes equipamentos de infraestrutura móveis e de informática.
UFMG_Adm	Certamente. As fontes de recursos são: a CAPES, a FAPEMG e as especializações <i>lato sensu</i> , que são cursos pagos e trazem a possibilidade de comprar equipamentos, de melhorar a sala de trabalho dos professores, equipamentos, laboratórios, recursos de secretaria, contratar alguns funcionários e para a participação dos docentes em eventos nacionais e internacionais.
USP_Control_Cont	O investimento em infraestrutura não foi relevante para o programa, porque a instituição sempre se preocupou com esta questão. Há disponibilidade de salas, recursos de tecnologia, de bancos de dados, base de dados e o sistema de informações com acesso as bases, como <i>Thompson, Reuters, Two-Store</i> e todas as bases de arquivos. O espaço da biblioteca, que era de 1.500 m ² , aumentou para 4.500 m ² , com anfiteatro, sala de estudo, mas todo este investimento está além do programa é parte do planejamento da instituição.
FGV_SP_Adm_Emp	Isso está alinhado com a questão do planejamento da escola em um todo, as decisões tomadas pela escola em relação aos laboratórios, a questão de acesso à base de dados, salas de aula, etc., atendem as necessidades do programa, ou seja, as decisões são tomadas em conjunto e algumas coisas em específico, como um investimento em um <i>folder</i> tipo atlas, é muito mais direcionada à pesquisa <i>stricto sensu</i> , aí são tomadas, já no bojo do programa e encaminhada à diretoria.
UFRGS_Adm	Sim, está alinhada principalmente com o objetivo principal, que era alcançar a nota sete, tem uma boa biblioteca, apoio à base de dados... enfim, uma série de coisas que permitem um bom trabalho nos grupos de pesquisas. Há algumas restrições, na questão da infraestrutura, a parte mais crítica é a questão do espaço físico, mas tem boas perspectivas, está em o projeto o novo prédio.
USP_Adm	A USP tem um orçamento para pós-graduação, para alocação de funcionários, tem apoio da Fundação do Instituto de Administração – FIA –, que dá apoio as atividades do programa. Possui uma série de pequenos estímulos, como a participação de congresso de aluno, apoio para fazer e, às vezes, para complementar pesquisas financiadas pela FAPESP e o Proex da CAPES, que tem uma flexibilidade dos recursos que permitiu cortar dinheiro do custeio e alocar para a bolsa, que possibilitou duplicar o número de bolsas do programa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi possível constatar que a maior preocupação dos investimentos foi direcionada para a facilitação da pesquisa com os investimentos direcionados para o acesso as bases de dados, equipamentos e funcionários que possibilitaram também maior flexibilidade e disponibilidade para que o corpo docente e o discente se concentrassem em suas pesquisas.

Também foi possível perceber que para os programas conseguirem atingir suas metas, objetivos e estratégias os investimentos transcenderam o âmbito dos programas. E que as instituições estavam conscientes da importância em oferecer as condições necessárias para que os programas pudessem buscar seu desenvolvimento e aprimoramento.

Quadro 11 – Política para captação de recursos para o ensino, pesquisa e extensão

4) Existe uma política para captar recursos públicos e privados? Como isso vem sendo implementado?	
FUCAPE_Cie_Cont	Tem. Há um funcionário da secretaria, responsável por procurar editais e os enviar aos coordenadores e professores. Em seguida, marca-se uma reunião para ver quem tem interesse em discutir este processo.
UNINOVE_Adm	Sim. Existe uma política da própria instituição denominada "prêmio de excelência em pesquisa", que tem como exigência, que os professores submetam projetos em agências de fomento ou em empresas. Para conquistar a premiação, o programa deve alcançar um percentual de professores com financiamentos. Na premiação existem prêmios individuais, nas linhas de pesquisas e no programa como um todo. Esta política, que é formalizada, contribuiu significativamente para o programa conseguir os recursos externos de agências de fomento.
UNIVALI_Tur_Hot	Todos são cientes da importância em participar dos editais para melhorar a infraestrutura do programa. Recebemos comunicados do setor quando abrem editais direcionados para as Ciências Sociais aplicadas, e o professor que se interessa em cumprir a bolsa, se une com outros dois ou três professores, com alunos para atenderem os editais.
UFMG_Adm	Os professores têm sido bastante agressivos para captar esses recursos. A maioria dos professores tem projetos de pesquisas aprovados por agentes externos. O volume de recursos beneficia indiretamente o programa, porque o professor financia as suas pesquisas, os seus bolsistas, ele compra equipamentos para a sua sala, para o seu projeto, o volume de captação de projetos é muito grande.
USP_Control_Cont	Existe. Ao longo do tempo, foi incentivado e cobrado que os professores se candidatassem a recursos externos de pesquisa. Atualmente aproximadamente 45% dos professores possuem algum financiamento.

Continua

Continuação

FGV_SP_Adm_Emp	Existe um incentivo. Não uma política formalizada, mas uma descrição do que se espera de um Núcleo de Docentes Permanentes - NDP. Dentro do programa tem várias questões que são repassadas para os professores e uma delas é sobre a captação de recursos. Como política maior, isso começa aparecer mais nitidamente dentro do programa, cada vez mais há um incentivo maior para os professores busquem recursos e os ganhos, muitas vezes, vêm relacionados à atração de aluno. Com um projeto, tanto CNPq, CAPES ou FAPESP, o professor consegue inserir bolsas de estudo, que vão atrair alunos mais qualificados, um perfil mais acadêmico. Isso é passado constantemente aos professores e aos líderes de cada linha de pesquisa como incentivo.
UFRGS_Adm	A política é uma iniciativa institucional feita pela coordenação, que fica sempre em busca e quando surgem editais ou algumas oportunidades para o programa, avisa os professores. Mas o que se percebe é que a maior parte é uma iniciativa individual dos professores em participar de editais de pesquisa e de buscar recursos.
USP_Adm	A gente premia os professores que se destacam, então de certa forma é uma política, algumas destas coisas estão escritas, outras estão nos usos e costumes que vão mudando. O fato é que a política está subjacente ao próprio sistema de incentivo, o professor sabe que tem um sistema de pontuação, que isso dá um limite a mais para o que têm financiamento. E os alunos que têm bolsas, têm um compromisso maior ou mais formal com a pesquisa, senão perde a bolsa. Existem umas amarrações que são políticas mesmo, para articular todo esse "sistemão".

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme os depoimentos, para melhorarem as condições de desenvolvimento de suas pesquisas, os professores foram estimulados a buscarem recursos externos, tanto públicos como privados. A conscientização dos professores foi desenvolvida ao longo do tempo, algumas estratégias foram adotadas pelas próprias instituições e outras dentro dos programas pelos seus coordenadores.

Nos programas entrevistados, a captação de recursos trouxeram benefícios mensuráveis para o programa como um todo, pois com as aquisições de materiais para as pesquisas, que conseqüentemente foram utilizados dentro da infraestrutura do programa e com a possibilidade de disponibilizar bolsas de estudos aos alunos, tiveram como retorno o maior comprometimento para as conclusões das pesquisas, que aumentaram o número de alunos que concluíram o curso e conquistaram melhor formação na área.

4.4.1.1 Análise do *cluster* proposta do programa

Ao analisar os conteúdos das entrevistas nas questões de um a quatro, que compuseram o quesito “proposta do programa” do sistema de avaliação da CAPES, ficou evidente que os programas ao longo dos anos aprimoraram suas estruturas para melhorarem o planejamento, a coerência e consistência da proposta do programa, a adequação e a abrangência das áreas de concentração, e das linhas de pesquisas à proposta do programa e, portanto, as estratégias adotadas, conforme Mintzberg (1978) foram deliberadas, uma vez que os programas estudaram suas condições para elaborarem seus planejamentos estratégicos e traçaram as metas e objetivos a serem alcançados, conforme as diretrizes estipuladas pelo órgão regulador, no caso a CAPES.

Assim, mesmo com o planejamento estratégico elaborado, os entrevistados deixaram evidente nas entrevistas, que a cada revisão do planejamento, novas ações estratégicas eram adotadas durante o período de execução, por conseguinte, os programas possuíam estratégias deliberadas para os objetivos macros e ações estratégicas emergentes para atender as demandas do momento (micro). Um exemplo, ao constatarem o possível não cumprimento das metas ou objetivos, solicitados após os retornos das avaliações, ou verificavam o status da execução da estratégia e concluíam que se não fossem implementados alguns ajustes os programas não conseguiriam cumprir às exigências e conseqüentemente poderiam ter uma baixa em suas notas.

Sobre as linhas de pesquisas, como elas foram praticamente criadas com base nos recursos (professores) que as instituições já possuíam, isto confirma que a RBV foi utilizada, uma vez que conforme Hoskisson *et al.* (1999), Wit; Meyer (2010) afirmaram, a RBV consiste na identificação e exploração de recursos internos que podem gerar vantagem competitiva.

E, ainda, mesmo com os programas pertencentes a mesma área de formação, suas linhas de pesquisas eram distintas, uma vez que sua criação dependeu dos conhecimentos dos professores já pertencentes as instituições. Tal ação confirmou o que Nelson e Winter (1982) e Amit e Schoemaker (1993) descreveram como estratégias criadas com base na RBV, já que as instituições articularam e combinaram os recursos que elas possuíam (professores) e formaram negócios

únicos (programas) e para sustentá-los desenvolveram tarefas/únicas (as linhas de pesquisas) articulando e combinando os talentos organizacionais.

Também a partir das afirmações de Barney (1991; 1995), confirma-se a utilização da RBV, com a utilização racional dos recursos que atingem diretamente no desempenho, no caso da pesquisa, dos programas, ao verificar que os gestores dos programas, souberam direcionar os investimentos para recursos específicos, que tornaram os programas mais competitivos, uma vez que tais recursos contribuíram para a melhoria de seu desempenho nas produções e, conseqüentemente, no sistema de avaliação.

Quanto ao estímulo provocado pelas instituições e coordenadores, pode-se relacioná-lo diretamente a afirmação de Penrose (1995), ao verificar que na RBV os recursos podem ser utilizados para diversos fins determinados por decisões administrativas. Uma vez que os estímulos trouxeram benefícios para vários aspectos nos programas, com destaque a disponibilidade de novos recursos para melhorar o desempenho dos discentes (tempo médio de titulação e a qualidade do trabalho desenvolvido), já que muitos puderam ser beneficiados por bolsas e, portanto, poderiam dispor de tempo integral aos estudos.

4.4.2 Corpo Docente

As questões de seis a oito foram direcionadas para atender o quesito “corpo docente” do sistema de avaliação, que contemplaram os seguintes itens: a) a diversidade de formação dos docentes, aprimoramento e experiências e compatibilidade com a proposta do programa; b) adequação e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do programa; c) atividade docente e distribuição de carga letiva entre os docentes permanentes; d) participação dos docentes nas atividades de ensino e pesquisa na graduação, com segue:

Quadro 12 – Critérios de escolha para composição do corpo docente

5) Quais são os critérios de escolha de docentes para compor o quadro de permanentes? Qual a influência da CAPES neste processo?	
FUCAPE_Cie_Cont	Hoje, o efeito da CAPES é nulo. No início, o que regravava era o sistema da CAPES. Contratamos os professores que precisamos e os preparamos para assumir quando o programa necessitar.
UNINOVE_Adm	A escolha do corpo permanente se dá de duas formas: a) para reforçar a linha de pesquisa, contratam-se pessoas que têm produção e aderência; b) pessoas que têm proatividade, que irão desenvolver um bom trabalho, uma potencialidade de produção, que tenha um futuro promissor. A CAPES, obviamente é fundamental porque indica os parâmetros mínimos para contratar dentro do nível que o programa está ou àquele que pretende alcançar.
UNIVALI_Tur_Hot	Os professores foram selecionados pela especialidade, pela produção científica, esses são os critérios. E eles são aderentes às exigências da CAPES.
UFMG_Adm	É de total influência. Quem vai compor o corpo permanente é o professor que tem produção.
USP_Control_Cont	A influência da CAPES é grande, os critérios são compatíveis. O critério principal é que o professor tenha produção, que seja consistente, e que a pessoa não atire para todos os lados, porque a gente trata de docentes que, eventualmente, irão ser orientadores, vão ministrar disciplinas e para isso, eles têm que ter autonomia intelectual. A USP aumentou a exigência neste aspecto, adicionalmente, a gente vem olhando, cada vez mais, o fato do docente ter projeto de pesquisa com financiamento externo.
FGV_SP_Adm_Emp	Sim, a influência é bem clara, ela orienta realmente a decisão de quem permanece e é incorporado ao NDP. O professor para ser NDP tem que pelo menos atender a pontuação muito boa da CAPES, composta por: 150 pontos no triênio; busca de fomentos externos; padrões esperados em sala de aula, tanto na graduação como na pós-graduação <i>stricto sensu</i> ; orientações em nível de mestrado e doutorado e tempo integral na instituição.
UFRGS_Adm	Total! A orientação que se tem nos últimos anos, que se teve, foi sempre de seguir os critérios da CAPES. Se o critério da CAPES muda, o do programa também muda.
USP_Adm	A USP, antes da CAPES, já tinha tudo isso muito formalizado. Como ela é uma instituição pública, uma universidade tradicional, antiga, os critérios são públicos, o professor sabe. Algumas coisas levam em consideração o sistema da CAPES, como: a produção, a capacidade de orientação, etc.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os entrevistados, a influência da CAPES no processo de escolha dos docentes é fundamental, embora o representante da FUCAPE informou que a influência da CAPES atualmente é nula. Verifica-se que os professores contratados fora dos critérios estipulados pelo regulador, passam por uma preparação, que conforme o próprio entrevistado, eles foram preparados para conseguirem realizar publicações, conforme as exigências do programa, que estão vinculados aos critérios de qualidade da CAPES. E, também, estes professores iniciam o trabalho de co-orientação com professores que possuem produções mais maduras.

Tal preparo também demonstra que a influência da CAPES neste processo, pois só são contratadas pessoas que também se enquadram ao perfil de pesquisador e que futuramente terão um perfil compatível aos demais professores, que já respondem a contento os critérios do sistema de avaliação da CAPES. A vantagem para esta instituição é que, por ser privada, ela pode contratar professores e prepará-los por um prazo de até três anos para assumir a posição de um professor que venha a sair do programa.

Além da FUCAPE, verifica-se que a UNINOVE de certa forma também segue esta linha, ao contratar profissionais com potencialidade de um futuro promissor. Estes iniciam os trabalhos como professores colaboradores e com o amadurecimento da produção podem chegar ao quadro de professores permanentes do programa.

Os demais, principalmente as públicas, contratam os professores que já atendem os critérios de contratação das instituições, que, por sua vez, são similares aos critérios estipulados pela CAPES, como deixou evidente o representante do programa USP_Control_Cont ao dizer que argumentos do tipo: “Depois que eu entrar para o programa, eu passarei a produzir. Não são adequados. A gente não se comove com esse tipo de argumento. O critério principal é: primeiro o professor tem de ter produção; se ele não tiver, não tem nem conversa”.

Quadro 13 – Critérios para descredenciar docentes do quadro de professores permanentes

6) O programa possui critérios para descredenciar os docentes? Como isso funciona?	
FUCAPE_Cie_Cont	Tem. Os critérios são: orientar; ministrar aula; o aluno tem que publicar a orientação dele; ser bem avaliado dentro de sala de aula; ter projeto de pesquisa em andamento, de preferência financiado. À medida que ele cumpre estes elementos, ele está credenciado, a medida que ele começa a falhar ele começa a ser chamado para identificar qual é o problema. Nos últimos três anos, por exemplo, não teve ninguém descredenciado do programa. Os professores estão produzindo muito.
UNINOVE_Adm	São as regras da CAPES e são bem claras. A medida que o professor não consegue atingir as metas para poder ser premiado pela instituição, ele começa ser acompanhado mais de perto. O professor sabe o que tem que ser feito ao longo do tempo. Ao longo de um ano, dois anos e no triênio. Se ele não conseguir cumprir isso, ele é descredenciado.
UNIVALI_Tur_Hot	Nesses quinze anos, nós não descredenciamos ninguém.

Continua

Continuação

UFMG_Adm	Existe um sistema interno de renovação do <i>status</i> do professor, como permanente ou colaborador, que difere do período do sistema da CAPES, que no início geraram muitos conflitos internos. O principal critério para manter-se como permanente é a produtividade, quando o professor não está tendo uma produtividade suficiente é preciso esperar o término do triênio da universidade para alterar o seu <i>status</i> .
USP_Control_Cont	No início da adequação do programa aos critérios do sistema da CAPES, os professores que não atingiam um determinado nível de produtividade, não tinham como permanecer no quadro. Essa era a regra. Se o professor consistentemente, decresce e não se envolve, provavelmente, tende a sair do programa.
FGV_SP_Adm_Emp	São totalmente alinhados aos critérios da CAPES, centrado muito na produção acadêmica.
UFRGS_Adm	Os critérios do programa estão alinhados aos critérios da CAPES. A produção é a que mais pesa, mas no programa a avaliação da produção é mais rígida. No início avaliava-se o triênio fechado, com o mesmo período de avaliação da CAPES. Nos últimos anos, a avaliação do programa está sendo realizada pelo triênio móvel. Essa forma de avaliar trouxe no início grandes conflitos, mas atualmente os professores já se adaptaram a este sistema.
USP_Adm	Os critérios de descredenciamentos existem no regimento da USP. Na realidade a gente trabalha em dois níveis: um é o regimento da USP e o outro é o regimento CAPES. Os critérios da CAPES são critérios adicionais; se o professor não atende aquele mínimo de produção, pode passar para o corpo de colaborador em um momento e em outro momento pode sair do programa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelos depoimentos, o critério mais utilizado pelos programas está relacionado a produção do docente, ou seja, os professores que atendem pelo menos aos 150 pontos (conceito muito bom no item 4.2. da avaliação) estipulados pelo sistema de avaliação são mantidos no quadro de professores permanente do programa.

Os demais critérios também possuem relação com o sistema de avaliação, mas de certa forma são analisados em segundo plano, pois conforme os depoimentos de dois entrevistados, nas universidades públicas, quando o professor não tem uma boa avaliação de sua atuação em sala de aula, ele não é descredenciado se ele possuir uma boa produção.

Mesmo os programas que informaram não possuírem critérios de descredenciamento específicos, verifica-se que os critérios são institucionais, ou seja, as instituições que possuem programas em diversas áreas, centralizaram os critérios, na tentativa de minimizar eventuais divergências e deixaram que somente as especificidades de cada área fossem decididas no âmbito do programa.

Ao serem questionados sobre a documentação dos critérios de descredenciamento do professor como permanente, verificou-se que não são todos

os programas que possuem estes critérios documentados e disponibilizados à comunidade. Para alguns, o processo é orgânico, ou seja, o professor conhece as metas, sabe o que ele precisa fazer, se ele não o fizer, será descredenciado. Em alguns casos, após a determinação da Portaria 002 de 04/01/2012 da CAPES (CAPES, 2012b), os programas ou as instituições providenciaram a documentação, como exemplo, o programa UFRGS_Adm, que publicou uma resolução a respeito dos critérios de descredenciamento de professores do programa em novembro de 2012.

Quadro 14 – Dedicção do corpo docente as atividades de pesquisa e formação

7) Como vem sendo realizada a adequação, a distribuição e a dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa? 8) Como vem sendo a participação dos docentes nas atividades de ensino na graduação e na de iniciação científica? E como isto vem sendo incentivada?	
FUCAPE_Cie_Cont	Pelo nível de maturação científica, ou seja, à medida que o professor sobe o nível, ele diminui o tempo em sala de aula e vai aumenta a carga de orientação. Mas o professor não sai totalmente da graduação, no mínimo, uma disciplina ele deve ministrar. Com as bolsas de iniciação científica, atualmente há 26 professores e 80 bolsistas.
UNINOVE_Adm	Com equilíbrio nas orientações, na carga letiva e nas defesas, para que todos os professores tenham cargas de trabalhos semelhantes e consigam cumprir as defesas, as orientações e as produções de forma equilibrada. Na questão da graduação, a gente trabalha na Escola da Ciência. É uma aula que os professores ministram para os alunos de graduação que queiram seguir a carreira de pesquisador. Nela, os alunos são introduzidos a pesquisa com o objetivo dos os alunos saírem com projetos de iniciação científica.
UNIVALI_Tur_Hot	São feitas conforme a necessidade do curso. É solicitado para que os professores se adequem. A atuação na graduação é incentivada pela instituição, pois todos os professores podem orientar na iniciação científica, nos TCCs e ministrar aulas na graduação.
UFMG_Adm	Todos os professores são 40 horas, no regime de dedicação exclusiva, tendo uma carga horária obrigatória no mestrado, doutorado e graduação. Todos os professores têm que ter uma carga na graduação. Isso é inegociável, na universidade. Todos têm projetos de pesquisa com bolsistas.
USP_Control_Cont	Todos os que entraram no programa de quadro anos para cá, pelo menos, são obrigatoriamente enquadrados no regime de dedicação integral à docência e pesquisa – RDI –, que seria o de 40 horas, porque a gente quer primeiro, um docente que, institucionalmente, seja <i>fulltime</i> ao departamento e ao programa. Orientar na graduação é uma obrigação. Na USP o professor é primeiramente da graduação. Então, todos ministram aulas na Graduação e orientam TCC.

Continua

Continuação

FGV_SP_Adm_Emp	Na composição da carga do professor, parte considerável é direcionada para o programa. Usualmente quem está no NDP tem uma carga de seis créditos por semestre e participa diretamente das disciplinas que são ofertadas no <i>stricto sensu</i> .
UFRGS_Adm	Em regra, cada professor dá uma disciplina na pós-graduação por ano, e geralmente é de quatro créditos, de 60 horas. Todos os professores são orientados para, pelo menos, ter uma disciplina por ano na graduação. Aqueles que porventura não tiverem, pelo menos, devem orientar TCC ou Pibic.
USP_Adm	Os professores estão vinculados as áreas aqui no departamento, em geral, a distribuição de carga didática é feita no nível das áreas e é homologada pela chefia do departamento. Nos processos seletivos, mobilizam-se as áreas e a seleção é por eixo de pesquisa. O departamento tem a comissão de graduação que coordena todos os professores, eles têm que ministrar aulas na graduação e na pós.

Fonte: Elaborado pela autora.

Cada programa adota uma forma para realizar a distribuição e a adequação dos docentes no programa, que de certa forma estão relacionadas a disponibilidade do docente no programa. Como o critério da CAPES estabelece que os professores permanentes tenham 40 horas semanais, os programas atendem a esta exigência e com isso podem usufruir melhor da disponibilidade do docente e distribuem suas atividades tanto na pesquisa, como em sala de aulas e orientações de discentes na graduação e na pós-graduação.

Percebeu-se que as atividades dos professores com a graduação é intrínseca, que ao responderem à questão sete do roteiro de pesquisa, automaticamente, ao falarem sobre a distribuição das atividades dos docentes, os entrevistados já relacionavam a graduação entre as atividades e por isso, foram analisadas de uma única vez as questões sete e oito.

Sobre as atividades na graduação, vale destacar que as instituições, as coordenações dos programas e principalmente os professores sabem a importância que é para o programa, que os professores mantenham vínculos e desenvolvam atividades dentro da graduação e, por isso, as instituições estabeleceram como uma atividade obrigatória dos docentes. Entre os destaques desta atividade, tem o projeto desenvolvido pelo programa UNINOVE_Adm, chamado Escola da Ciência, em que é realizado um processo seletivo, para alunos da graduação interessados em desenvolver pesquisas, tal projeto demonstra o aproveitamento dos recursos disponíveis para suprir a questão da iniciação científica e da graduação com apenas uma atuação.

Com as atividades da denominada Escola da Ciência, além de integrar os alunos do mestrado e do doutorado, que também participam como co-orientadores e na organização dos alunos de iniciação científica, com a manutenção do alinhamento da pesquisa de cada aluno da graduação, com a pesquisa dos mestrandos e doutorandos, promove-se maior sinergia, além de conseguir fazer com que os alunos do *stricto sensu* tenham experiências também em docência, uma vez que além da co-orientação na iniciação científica, orientados pelos professores, eles atuam também como assistentes dentro das salas de aulas como preparo para a docência.

4.4.2.1 Análise do *cluster* corpo docente

Ao analisar as respostas do bloco de questões sobre o corpo docente, verifica-se que neste item os programas, em sua maioria, mantiveram a prática da estratégia deliberada (Mintzberg, 1978), já que os programas estabeleceram como base para a elaboração das estratégias os quesitos do sistema de avaliação da CAPES, que por sua vez, não tem como praxe alterar os seus critérios constantemente, o que possibilita aos programas estabilidade das estratégias ao longo do tempo. Ou seja, a CAPES estabelece os critérios e com eles os programas se estruturam para cumpri-los.

Ainda sobre a composição do quadro de professores permanente e a manutenção ou exclusão dos docentes deste quadro, verifica-se que as afirmações de Maccari (2008) se confirmam, uma vez que os entrevistados demonstraram que com a realização das atividades dos professores, o programa consegue atingir as metas e objetivos para os demais quesitos, como a produção intelectual, a formação dos discentes, o que possibilita ao programa ampliar a sua inserção social e, conseqüentemente, atender aos vários *stakeholders*.

Com referência a RBV, ao verificar o que Wernerfelt (1984) afirmou de que a base da RBV são que os recursos internos que levam ao desempenho superior e a obtenção de vantagem competitiva, verifica-se que ao escolherem os professores para a composição do quadro de docentes permanentes, os programas selecionavam somente aqueles que poderiam e iriam no mínimo atender aos quesitos de qualidade estabelecidos pela CAPES e assim conseqüentemente conquistarem posições de destaque em suas áreas de atuação. E os professores

(recursos) que não atendiam estes critérios eram automaticamente retirados do quadro, passando num primeiro momento para o quadro de colaboradores e se permanecessem sem atingirem as metas posteriormente eram desligados dos programas.

Essa forma de compor, manter e descredenciar os professores explica, conforme Fahey (1999), a estratégia dos programas de utilização dos recursos (infraestrutura) e das capacidades (professores) para construir e sustentar as vantagens competitivas dos programas. Para esta constatação, leva-se também em consideração a definição construída por Nelson e Winter (1982) complementada por Amit e Schoemaker (1993) que as capacidades, no caso dos programas são os professores, que concentram a habilidade dos programas em explorarem e combinarem seus recursos.

4.4.3 Corpo discente, tese e dissertações.

O quesito corpo discente, teses e dissertações foi analisado nas questões de nove a treze do roteiro de pesquisa, com a verificação dos itens: a) quantidade de teses e dissertações concluídas no período de avaliação em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo discente; b) adequação e compatibilidade da relação orientador/discente; c) qualidade das teses e dissertações e da produção de discentes autores na produção científica do programa; d) eficiência do programa na formação de mestres e doutores. Tempo de formação de mestres e doutores e percentual de bolsistas titulados, que são apresentados na sequência:

Quadro 15 – Acompanhamento do desempenho dos discentes

9) Como vem sendo realizado o acompanhamento do desempenho dos discentes?	
FUCAPE_Cie_Cont	Há uma estrutura para isso. Na secretaria tem um funcionário para fazer o acompanhamento do desempenho de todos os discentes mensalmente. Uma vez por mês este funcionário se reúne com o professor-orientador para saber qual é a situação do aluno. Se for detectado algum problema, o coordenador é acionado e o aluno é convocado para saber o motivo. Para o acompanhamento, o aluno deve desenvolver 11 etapas até chegar na versão final para a defesa.

Continua

Continuação

UNINOVE_Adm	Para o acompanhamento do desempenho dos discentes, tem o Plano de Estudos Acadêmicos, que permite saber se o aluno está cumprindo aquilo que ele se propôs no momento em que ele entrou no curso. A cada semestre é realizada uma reunião para avaliar como foi o desempenho dos alunos naquele período, para verificar se foram cumpridas todas as etapas para aquele semestre, no caso do não cumprimento, são realizados os ajustes necessários com o objetivo de fazer com que o aluno cumpra o que faltou sem perder a qualidade necessária para concluir o curso. Todos os professores falam dos seus orientandos de forma individual na reunião semestral.
UNIVALI_Tur_Hot	No programa há uma preocupação muito grande em cumprir os prazos, os coordenadores acompanham com um planilha e os professores são avisados, mas no decorrer do curso, os alunos também são avisados e ensinados sobre a importância de se cumprir os prazos, porque se eles não cumprirem não há o que ser feito, portanto ele será retirado do programa. Com isso, de certa forma todos participam do acompanhamento, inclusive o próprio aluno.
UFMG_Adm	Tudo o que se refere à vida do estudante, passa necessariamente pelo orientador e passa pelo colegiado, que é a coordenação. Todo o movimento de defesa e de matrícula. O aluno faz um plano de matrícula, que inclui até as disciplinas optativas que ele pretende fazer, que necessariamente tem que ser aprovado pelo orientador. A outra coisa que temos é o acompanhamento e atuação muito rigorosa dos prazos de defesas dos alunos.
USP_Control_Cont	A USP estabelece algumas regras e prazos, que são: escolha de orientador, data de qualificação, data de defesa, prorrogação de prazo. O próprio sistema da USP, o 'Janus', que governa a pós graduação, faz automaticamente alguns controles e gera relatórios que possibilitam nosso acompanhamento sobre as notas de alunos, seus prazos, se os orientadores estão cientes das datas de qualificações, etc. Os orientadores são cobrados, sobre o estágio de evolução e o cumprimento das datas.
FGV_SP_Adm_Emp	A secretaria tem um acompanhamento bastante próximo de cada etapa do aluno, com relação às provas de habilidades e aos prazos de defesas.
UFRGS_Adm	A Coordenação formada por um coordenador, um vice, três representantes docentes e um representante discente se reúne duas vezes por mês, às vezes até quatro vezes com o intuito de fazer periodicamente uma avaliação do desempenho dos alunos. Se detectado algum problema de desempenho é convocado o conselho formado por todos os professores da área para fazerem uma nova avaliação de desempenho dos alunos. Nessa avaliação é feito, mais ou menos, o acompanhamento, o orientador faz uma avaliação, analisando o cumprimento dos prazos e o conceito que o discente obteve.
USP_Adm	A USP possui um programa que avisa o coordenador, os professores e alunos sobre as datas mais importantes que os alunos devem cumprir durante o curso. Se o aluno deixar de cumprir uma data, ele é desligado do programa, mas até para evitar isso, a maior parte do corpo discente está vinculada a grupos de pesquisas do pesquisador, do professor. Eles trabalham em pesquisas juntos, desenvolvem o projeto de pesquisa de forma orientada e publicam os resultados pelo grupo de pesquisa. Eles têm que fazer a divulgação da pesquisa em conjunto, assim a relação entre o orientador e o discente fica mais próxima permitindo um melhor acompanhamento do orientador sobre o desempenho e evolução de cada aluno.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados demonstraram uma preocupação acentuada que a coordenação e as instituições possuem sobre o cumprimento dos prazos de defesas, tanto as coordenações como as instituições estabeleceram como prazo o mesmo tempo que a CAPES estabeleceu para que o programa seja considerado de boa qualidade. Frente a esta preocupação, foram montadas diversas estruturas para acompanhamento do desempenho do estudante, por exemplo, na USP, institucionalmente há um sistema “Janus” que controla os prazos para todos os programas, caso o aluno deixe de cumprir um prazo, ele é automaticamente desligado do programa, mas para evitar isso, cada programa elaborou uma maneira de além de acompanhar os prazos fixados pelo sistema, acompanhar o aluno de uma forma mais próxima para que os prazos sejam cumpridos.

O programa FUCAPE_Cie_Cont conta com a estrutura da secretaria para ajudar no acompanhamento do discente, embora o processo seja manual, ele é feito de forma detalhada, os professores são convocados todos os meses para comparecerem a secretaria e descrever como foi o desempenho de cada orientando no mês, com a descrição e o acompanhamento dos comprovantes que os discentes entregaram o funcionário responsável por este acompanhamento, juntamente com o professor orientador atribuem o *status* de cada aluno. Para isso são utilizadas as cores verde, amarelo e vermelho, sendo verde para o aluno que cumpriu as demandas do mês, amarelo para o aluno de deixou de cumprir alguma atividade e nesta posição o professor irá verificar com o aluno como essa pendência pode ser sanada e o vermelho para os alunos que, após receberem o amarelo, no mês seguinte ainda não conseguiram cumprir as demandas, quando o aluno chega nesta posição, o coordenador também é acionado para que com o docente e discente consigam reverter esta situação.

O programa FGV_SP_Adm_Emp também utiliza a estrutura da secretaria neste processos, principalmente no acompanhamento dos prazos que os alunos devem cumprir. O diferencial é que existem as chamadas provas de habilidades, em que o programa concilia a produção discente com as etapas que eles precisam cumprir no programa, como exemplo, no mestrado, o aluno tem que participar pelo menos de um congresso ou ter um artigo publicado. E o aluno de doutorado, a publicação tem que ocorrer até o quarto ano, ou seja, para o entrevistado, existem alguns marcos que são cobrados de forma bastante cuidadosa pela secretaria, em relação a cada aluno, em nível de mestrado e doutorado.

No programa UNINOVE_Adm, foi desenvolvido um formulário denominado Plano de Estudos Acadêmico (PEA), em que os discentes preenchem com os seus orientadores no início do curso. Seu acompanhamento é feito pelo orientador durante o semestre, e ao fim de cada semestre é avaliado pelo colegiado. Os alunos que cumpriram as etapas do semestre continuam com o planejamento inicial, os alunos que não conseguiram cumprir são chamados junto com os seus orientadores pela coordenação para realizarem os ajustes necessários para que o aluno possa cumprir as etapas necessárias para uma formação de qualidade. Após este processo, se no semestre seguinte o aluno não conseguir novamente cumprir o planejamento o colegiado irá decidir sobre sua continuidade no programa.

O controle realizado no UFMG_Adm possui uma semelhança ao programa UNINOVE_Adm, uma vez que os discentes também preenchem no ato da matrícula o plano de matrícula, que contempla todas as atividades que o aluno deverá desenvolver durante o curso e tal formulário deve ser aprovado pelo orientador.

Por fim, nos programas UNIVALI_Tur_Hot e UFRGS_Adm, o acompanhamento é realizado de forma conjunta envolvendo desde a coordenação até discentes. E ainda, especificamente no programa da UFRGS_Adm este acompanhamento é realizado com reuniões quinzenais. As decisões sobre os alunos que não conseguiram cumprir as exigências do programa são tomadas pelo colegiado, o que para o entrevistado foi uma excelente solução para que os orientadores não ficassem em situações desconfortáveis ao decidirem por desligarem algum discente.

Quadro 16 – Distribuição de orientandos por orientados

10) Como vem sendo realizada a distribuição dos orientandos em relação aos docentes do programa?	
FUCAPE_Cie_Cont	Tem o limite da CAPES que a gente procura não ultrapassar. De oito alunos por professor. Sempre fica na faixa de quatro, cinco, seis. Não tem muito problema. É o aluno que procura. É proporcionado um <i>workshop</i> , os professores apresentam o que eles estão pesquisando, quais são as intenções, quais são os problemas que existem, que podem ser investigados. Após o <i>workshop</i> , os alunos que ainda não conseguiram decidir, vão até a secretaria de pesquisa e conversam com a secretária, que é mestre formada no programa e conhece todos os professores, sabe o que cada um pesquisa. Ela dá algumas orientações aos alunos, para ele reunir um mínimo de ideias e é agendada uma reunião com o professor, possível orientador.

Continua

Continuação

UNINOVE_Adm	As locações sempre foram feitas em cima do total de alunos que cada professor tem, isso é a primeira coisa que é feita, é olhar o corpo docente, a orientação, para saber quantas vagas serão abertas. Ter uma boa média distribuída é uma regra pétrea no programa. Ao longo do tempo procurou ter o equilíbrio porque sempre foi uma exigência do sistema de avaliação da CAPES a média e distribuição.
UNIVALI_Tur_Hot	A CAPES não permite mais do que oito orientandos por professor e no programa não é ultrapassado. O aluno entra com determinado projeto, com esse projeto ele se inscreve na linha de pesquisa, na seleção 50% dos alunos terão que ser da LP1 e 50% da LP2.
UFMG_Adm	Isso acontece no momento da seleção. O aluno tem que ter um projeto que seja compatível com as linhas de pesquisas. A maioria dos professores tem seis orientandos, há com sete ou oito orientandos.
USP_Control_Cont	Alguns docentes, são mais requisitados do que outros, até porque alguns docentes são referências na Contabilidade, a coordenação vem diminuindo assimetria da informação e a escolha de orientadores com a semana de integração, em que os professores expõem suas pesquisas, os temas de interesse, o que eles gostariam de orientar, isso tem colaborado para reduzir um pouco as filas na orientação, porque o aluno entra no programa sem orientador pré-definido, de acordo com as regras da USP ele tem até 180 dias para escolher um orientador. O limite de orientandos é de oito por professor, obedecendo às restrições da USP e da CAPES.
FGV_SP_Adm_Emp	O líder da linha de pesquisa acompanha a distribuição da orientação, então é um processo que não é feito <i>a priori</i> . O aluno define o orientador ao longo do curso, no primeiro ano, de alguma forma, o líder da linha tenta distribuir esta orientação de uma forma mais uniforme entre os diferentes professores. Seguimos o padrão do CAPES para o limite máximo de orientandos por orientador
UFRGS_Adm	Há uns 10 ou 12 anos se fazia primeiro uma seleção, todo o processo que começa lá com teste da ANPAD, currículo, depois tinha uma entrevista, redação e tal, e na entrevista viam quais eram os bons candidatos e depois cada coordenador de área informava quantos candidatos teriam possibilidades de serem aprovados, a área que tinha mais peso político, ou melhor, argumentação do seu coordenador, conseguia abrir mais vagas. Depois, por orientação da Reitoria, os programas passaram a abrir editais que estabeleciam, entre outras coisas, o número de vagas para cada área, tanto para mestrados e doutorados, pela capacidade de orientação, sempre seguindo o limite da CAPES de no máximo oito por professor.
USP_Adm	Depende do projeto de pesquisa que ele (aluno) apresenta. Aquele (professor) que tem vaga e que tenha essa linha de pesquisa avalia. Oito é o máximo, mas tem mais duas como professor co-orientador isso está no regimento, mas é oito no máximo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados foram unânimes em apontar a CAPES como o balizador no que se refere ao limite da distribuição de alunos por orientadores, todos seguem o limite estabelecido por este órgão de oito alunos por professor, o que deixa evidente que o recurso para a disponibilidade de vagas é limitado e que realização dos processos seletivos está atrelada a capacidade de orientação dos professores para assimilarem os novos alunos.

Quadro 17 – Avaliação da qualidade das produções dos discentes

11) O programa possui critérios para avaliar a qualidade da produção de discentes autores? Quais?	
FUCAPE_Cie_Cont	Tem um processo de acompanhamento de qualidade mínima realizado pela secretaria de pesquisa. À medida que o trabalho evolui, ela olha a questão de plágio, a questão de normas, etc. O que os professores procuram fazer é que à medida que o trabalho do aluno evolui, tenta-se imaginar aonde isso pode ser publicado. Então o controle em si é ele ter que publicar, obviamente se só haver publicações em B5 algo está errado, por que a média, no programa, está em A1 e A2.
UNINOVE_Adm	Sim. Nós temos que ter produção com o aluno também, e no PEA do aluno, tem uma série de produções que ele tem que fazer ao longo do tempo em que está no programa e também depois que ele acaba a dissertação e a tese ele tem que ter uma produção de um artigo B1. Ao longo da vida acadêmica do aluno, tem que ter um B3, dois trabalhos em congressos ou relato técnico se for o caso. A qualidade sai dessas atividades, o aluno tem que cumprir o PEA para se titular, a qualidade é o periódico que diz se ele tem ou não tem qualidade. Dessa forma que é aferida a qualidade. Não é pelo programa e sim pela comunidade.
UNIVALI_Tur_Hot	Não, que eu tenho conhecimento. O critério é a aprovação do professor da disciplina. No segundo semestre do ano, os professores começam a pedir artigos que é o trabalho de avaliação da disciplina, da nota. Então, o critério é no momento que o professor seleciona o artigo que pode ir para uma revista, ele geralmente vai junto com o nome do aluno e com o nome do professor.
UFMG_Adm	O critério do programa está relacionado com a concessão de financiamento para o aluno participar de congressos e eventos. É evidente que só há financiamento para participação em eventos reconhecidos na CAPES, que são os eventos de área promovidos pela ANPAD. Se o trabalho do aluno foi aprovado num congresso, ele foi considerado relevante para a área, esse é o nosso critério de financiamento e qualidade.
USP_Control_Cont	Para avaliar, a gente tem uma 'proxy', porque os alunos podem obter o reconhecimento de créditos por artigos publicados em congressos e periódicos, desde que esses artigos sejam relacionados com os temas das dissertações e das teses e os congressos e periódicos sejam de bom nível dentro do sistema Qualis. Ao solicitar o reconhecimento de créditos, é constituída uma reunião da Comissão Coordenadora do Programa – CCP –, que avalia se o trabalho atende os requisitos mínimos para aprovação da solicitação de reconhecimento de créditos.
FGV_SP_Adm_Emp	Nós temos um, utilizado para a questão de concessão de bolsas de estudo. Para classificar os alunos, usa-se como base o sistema <i>Qualis</i> e foi criada uma pontuação interna para poder classificar eventos, artigos, periódicos, capítulos de livros, etc., mais direcionada para o corpo discente. Para as provas de habilidades, o aluno também tem que trazer a publicação e fazer uma solicitação na secretaria para convalidação dos créditos. Num segundo momento também é realizado uma varredura nos Lattes, para buscar as publicações que não entraram nas provas de habilidades.
UFRGS_Adm	A qualidade é passada para os avaliadores do evento, do periódico dizerem se tem qualidade ou não. O que o programa faz é estimular a publicação.

Continua

Continuação

USP_Adm	A qualidade é avaliada durante as reuniões dos grupos de pesquisa, uma vez que em algum momento, que seja conveniente, para o grupo e para o aluno, ele faz uma apresentação do seu projeto para os demais membros, que possibilita a oportunidade para todo o grupo contribuir e abrir os horizontes da pessoa.
---------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Cada programa estabeleceu uma maneira para averiguar a qualidade da produção discente, uns de forma mais institucionalizada e outros mais restritos, no âmbito do programa e outros também acrescentam o crivo da comunidade científica, ao submeter para avaliação os resultados das pesquisas dos discentes em eventos e periódicos.

Verifica-se que independente do processo, todos possuem algum tipo de ligação com o sistema *Qualis*, uma vez que os programas utilizaram-se da classificação deste sistema em suas avaliações para concessão de bolsas, financiamentos, convalidações de créditos e aprovações em disciplinas.

Quadro 18 – Avaliação da qualidade das teses e dissertações

12) O programa possui critérios para avaliar a qualidade das teses e dissertações?	
Quais?	
FUCAPE_Cie_Cont	Toda a banca tem alguém de fora.
UNINOVE_Adm	A qualidade é indireta, porque cada um tem que fazer muito bem a sua produção, que é obviamente uma parte das pesquisas feitas com os alunos. Se tiver bons alunos e não orientar bem os trabalhos e se esses não forem bem feitos, o professor não consegue cumprir a meta de produção com a qualidade que é solicitado no "prêmio de excelência em pesquisa".
UNIVALI_Tur_Hot	O critério mesmo é do professor. Todas as bancas de defesas são formadas pelo orientador, um membro da casa e um membro externo.
UFMG_Adm	O critério é a banca! É evidente que sabemos que há problemas nisso, há contradições, há bancas mais severas, há bancas mais benevolentes, mas ela é soberana na sua decisão de aprovar ou não um trabalho, ela é que avalia a qualidade.
USP_Control_Cont	Durante os triênios, não houve mudança na observação da qualidade, porque a qualidade tem um padrão USP de funcionamento com as bancas, com a qualificação. Tem uma comissão para avaliar a formação das bancas e analisa a pertinência dos nomes. Se houver inconsistência, ela troca os nomes, se ela ver, por exemplo, que tem uma banca de amigos do orientador, ela troca. Orientador não tem o domínio total da banca. O orientador sugere alguns nomes, a comissão define e o Conselho aprova. Por isso, a qualidade é avaliada pela banca, ela é soberana neste assunto.

Continua

Continuação

FGV_SP_Adm_Emp	Além da avaliação formal da banca, são utilizados os critérios do <i>Assurance of Learning</i> (AoL) do AACSB. O AoL é uma escala de uma a quatro que avalia diferentes aspectos dos trabalhos, que inclui forma, revisão da literatura, método e resultados obtidos.
UFRGS_Adm	A avaliação da tese é feita pela banca. No programa é feita uma avaliação para indicação das teses ao prêmio CAPES em que as cinco áreas indicam uma tese que consideraram melhor e o programa escolhe a melhor e encaminha para o prêmio. É o único momento que se compara teses ou se faz alguma avaliação. No mais, é assim, a banca avaliou, foi aprovado, está aprovado.
USP_Adm	Tudo está regulamentado nos regimentos da pós-graduação, os padrões, as bancas sempre têm a participação do pessoal de fora. Existe na avaliação, um espaço para a pessoa quando trabalha em <i>outstanding</i> , a banca pode por uma observação, porque não tem nota.. A banca pode indicar para concorrer aos prêmios e tem uma comissão que avalia esses trabalhos sujeitos a prêmios.

Fonte: Elaborado pela autora.

A soberania das bancas de defesas das dissertações e das teses é que predomina na avaliação da qualidade dos trabalhos em todos os programas, mas como apontado pelo representante da UFMG_Adm, este é um processo que possui fragilidades reconhecidas na academia e por isso alguns programas providenciaram outras formas que contribuíram com a qualidade, como o caso da FGV_SP_Adm_Emp, que adota também os critérios da certificadora americana AACSB e os programas da USP, que colocam as indicações dos membros das bancas em avaliação por uma comissão, desvinculando o controle da banca do professor orientador. O prêmio “CAPES DE TESES” também é utilizado como um critério de qualidade.

Quadro 19 – Tempo médio para obtenção da titulação

13) Como vem ocorrendo o acompanhamento dos prazos de defesas de teses e dissertações e dos bolsistas?	
FUCAPE_Cie_Cont	Nos onze estágios. No último, espera-se que aconteça no prazo de até 30 meses, sem negociação. Nos casos dos bolsistas, o prazo é de 24 meses e para atender eles antecipam matérias. Eles sofrem um pouco em função do sistema.
UNINOVE_Adm	Dentro do PEA os prazos já são estipulados. Para o mestrando são 24 meses, podendo prorrogar até seis meses, ou seja, 30 meses. No doutorado, o prazo limite é de quatro anos. No PEA tem estas exigências, caso o aluno não consiga cumprir nesse prazo, conforme o regulamento ele pede uma prorrogação e o colegiado, caso a caso, defere ou indefere.
UNIVALI_Tur_Hot	A aluno no máximo pode defender em 30 meses, às vezes pode ser que chegue a 32, mas para isso também tem um aluno que defendeu em 24 meses. Então, a média tem ficado em torno de 27, 5 meses.

Continua

Continuação

UFMG_Adm	O aluno no primeiro semestre faz as disciplinas obrigatórias, entre elas a disciplina de Metodologia de Pesquisa, em que o produto final é um pré-projeto. No segundo semestre, ele vai ter a disciplina de seminário, dada por um professor da área dele, que permite ao aluno avançar na elaboração do projeto de pesquisa de forma efetiva. Quando ele retorna das férias, no mês de fevereiro e março, ele vai qualificar esse projeto de pesquisa diante de uma banca. Até o mês de março, vão acontecer todas as bancas de qualificação desses projetos, e depois o aluno terá até março do próximo ano para terminar a sua dissertação, ou seja, há vários momentos que são pontuados na trajetória do aluno. Em cada um desses momentos, ele tem um produto final que ele precisa entregar e ele sabe qual é a próxima etapa e qual é o produto esperado da próxima etapa.
USP_Control_Cont	O sistema da USP é muito rigoroso. O 'Janus' é o sistema que governa a pós-graduação, que é o mesmo sistema para todos os programas. Isso é muito bom e muito ruim. Muito bom, porque ele nos coloca regras muito rígidas. Muito ruim, eventualmente de um lado, porque se o aluno tem um prazo para defender e ele passou um dia e ele não protocolou ele é automaticamente desligado do programa.
FGV_SP_Adm_Emp	Com a adoção de bolsas integrais para todos os doutorandos e para a maioria dos mestrados é realizado um acompanhamento apurado nas questões dos prazos e limites: 24 meses para o mestrado e 48 meses para o doutorado. Eventualmente, pode passar um ou dois meses, mas nunca mais do que isso. Os alunos que não têm bolsa também nunca passam do prazo. No programa sempre trabalha dentro dos prazos CAPES, com alguma possibilidade de negociação, mas sem exceder muito.
UFRGS_Adm	Na secretaria do programa, tem um calendário em que mostra pontualmente o período em que os alunos devem fazer as defesas (propostas, projetos, ensaios, teses e dissertações). Os alunos são informados dos prazos e pressionados para cumpri-los. Os orientadores também são "lembrados" de que seus orientandos precisam defender nos respectivos prazos. Quando isto não ocorre, o caso é levado para a Comissão Coordenadora que analisa, dá um novo prazo ou desliga o aluno. Geralmente, a Comissão Coordenadora pede um parecer para o Conselho da Área, que reúne cerca de quatro a nove professores das áreas de pesquisas. Todo ano são desligados alguns alunos, pois o grupo é grande e, por algum motivo, alguém sempre deixa de cumprir.
USP_Adm	Tudo no sistema é computadorizado. Tem um funcionário no programa, mas está no sistema da universidade, sistema geral para todo mundo. E o próprio sistema avisa 30 dias antes que algum prazo está para se esgotar. Esse acompanhamento é bastante rígido, mas não quer dizer que não tenha prorrogação de prazo dentro daquilo que é previsto no regimento. Tem situações que justificam isso. Tem que pedir, tem que ser aprovado, mostrar, enfim, tem que ser administrado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelos relatos, os acompanhamentos dos prazos em todos os programas são bem rigorosos, uma vez que o programa também é avaliado pela CAPES neste quesito. Além disso, como já apontado na análise da questão 10 do roteiro de pesquisa, a necessidade de se cumprir os prazos reflete na abertura de vagas para novos alunos, portanto, conforme relatos de alguns entrevistados, não é correto

manter um aluno considerado “improdutivo” no lugar de outro que poderia trazer melhores resultados para o programa, por isso na concessão de bolsas é pedido que o aluno ofereça em contrapartida, maior comprometimento no cumprimento das etapas e exigências do programa, com o objetivo de obter uma formação no mínimo satisfatória, habilitando-o a defender suas pesquisas nos prazos estipulados pelo órgão regulador dos programas de pós-graduação brasileiros.

4.4.3.1 Análise do *cluster* corpo discente, tese e dissertações

Ao fazer uma relação com a RVB e o quesito “corpo discente, tese e dissertações” com as respostas dos entrevistados nas questões que compuseram este bloco, percebe-se que há uma restrição de recursos significativa, uma vez que o desenvolvimento as atividades relacionadas com estes itens estão diretamente ligadas a quantidade e a disponibilidade dos professores, uma vez que eles são os principais agentes para avaliar a qualidade dos resultados oriundos da produção discente.

Para minimizar esta situação, alguns programas delegaram esta avaliação para a comunidade como um todo, por exemplo, nas dissertações ao prevalecer a soberania da banca e para as demais produções, a maioria dos programas, submetem as produções para avaliação das comissões de eventos ou periódicos.

Ao expor toda esta dinâmica, os entrevistados demonstraram que os programas, de certa forma utilizaram-se das quatro condições necessárias para que os recursos disponíveis pudessem contribuir para o alcance dos objetivos do quesito “corpo discente, tese e dissertações”, que, conforme Baney (1991), as quatro condições são que os recursos são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis, já que os programas, após analisarem seus ambientes e recursos montaram as estruturas necessárias para alcançarem a qualidade pretendida. E, conforme os próprios entrevistados, as dinâmicas adotadas aparentemente servem para cada programa, já que eles possuem recursos e estruturas diferentes entre si e dos demais programas.

4.4.4 Produção intelectual.

Nas questões 14 a 18 foram observados e avaliados os seguintes itens do quesito Produção intelectual: a) publicações qualificadas; b) a distribuição de publicações qualificadas, como segue:

Quadro 20 – Investimentos para divulgação dos resultados das pesquisas

14) Quais têm sido os investimentos realizados para que os docentes possam divulgar os resultados de suas pesquisas?	
FUCAPE_Cie_Cont	No programa há um Qualis interno de congresso, dentro dele, tendo trabalho publicado, paga-se 100% para o professor participar. Na parte de periódico, o programa corre o risco junto com o professor, exemplo, para publicação internacional, no primeiro momento, o professor investe na tradução. Se o “paper” tiver uma revisão, a instituição cobre. Teve aceitação, ele entrega os recibos e a instituição ressarce. Também têm os projetos internos, dos editais internos de pesquisa e pode concorrer a uma bolsa interna de pesquisa. Aí é competitivo, porque a verba não é para todo mundo e conforme os editais aqueles que têm mais produção possuem vantagens sobre os demais.
UNINOVE_Adm	A instituição paga passagem, inscrição, deslocamento do professor para participar de eventos e congressos nacionais e internacionais. Ainda, não de forma organizada ou sistematizada, existe um patrocínio para verter artigos em inglês.
UNIVALI_Tur_Hot	Não existe incentivo específico da instituição. O professor vai atrás de uma publicação A ou B. Muitas vezes são pesquisas conjuntas, dois ou três autores, isso vai para a publicação.
UFMG_Adm	O programa deve ser um dos que mais possibilita a participação de alunos no ENANPAD. Para todos os nossos alunos que têm trabalhos aprovados, pelo menos um aluno por trabalho tem sua participação assegurada pelo programa. Todo ano no ANPAD temos em média 30 a 40 alunos e professores participando.
USP_Control_Cont	Desde 2003 foram implantados vários incentivos como: a) apoio em tradução de inglês; b) como regra os participantes de eventos internacionais tem tudo pago: a hospedagem, passagem, ajuda custo, etc.; c) são oferecidos prêmios em dinheiro por publicações; d) apoio aos professores que querem fazer o pós-doutorado no exterior.
FGV_SP_Adm_Emp	Com apoio anual para participação em congresso. Tem uma política também da escola, de apoiar fortemente a participação do EnANPAD dos professores. E internacionalmente, os professores podem utilizar os recursos dos seus projetos internos que porventura eles tenham na escola. Além disso, nesses recursos dos projetos é possível, por exemplo, os professores utilizarem tanto para algumas questões operacionais, a pesquisa completa de dados ou para melhoria do artigo como revisão ou tradução para o inglês. E também, se precisar, para algum apoio de bolsistas.
UFRGS_Adm	Existem dois tipos de incentivo: a) feito antes de o professor realizar a atividade, por exemplo, para ir a um evento e um incentivo para traduções de artigos e b) feito após a realização da atividade, por resultados, como pela classificação de pontos dos periódicos.

Continua

Continuação

USP_Adm	Tem o incentivo para participar de congressos nacionais e internacionais. A ANPAD não é considerada dentro deste limite, todo mundo que tem artigo aprovado vai e para os internacionais não existe limite de incentivo. Todos os que estão no quadro permanente têm algum limite. O limite é diferente e varia, mas quem está vinculado ao programa tem.
---------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Com exceção do programa UNIVALI_Tur_Hot, os investimentos das instituições e dos programas são altos para que não só os professores, mas também seus alunos divulguem suas publicações. As formas de investimentos são, de certa forma, semelhantes, pois a maioria investe em traduções de artigos e participações em eventos nacionais e principalmente internacionais. Entre os programas foi possível observar que além dos investimentos em patrocinar as participações dos professores nos eventos, eles também oferecem prêmios em dinheiro e vinculam as publicações aos editais internos que beneficiam os professores mais produtivos, ou seja, entre os critérios de avaliações dos editais é colocada uma pontuação vinculada a quantidade e qualidade dos artigos publicados dos candidatos.

Quadro 21 – Parcerias para coautoria

15) Existem incentivos para a produção e articulação entre os docentes para parcerias de coautoria? Explique como vem sendo realizadas estas atividades e a formalização dos grupos?	
FUCAPE_Cie_Cont	O incentivo é induzido pelo modelo de gestão, por exemplo, quem tiver um A1, pode concorrer aos editais internos. Como o incentivo é dado para quem tem A1 e se você tiver A1 com outro, que é mais fácil de ter, do que você sozinho, automaticamente as pessoas vão produzir juntas. Os recursos estão disponíveis se fizer em dois, os dois vão ganhar a mesma coisa. Além da produção em conjunto, cada professor deve ter 150 pontos sozinho.
UNINOVE_Adm	As parcerias internas e externas acontecem. A interna acontece muito pelos líderes de linha, porque todo mundo também tem interesse que a linha sempre vá bem, até porque na premiação “Excelência em Pesquisa” os professores também são avaliados pelo desempenho da linha de pesquisa. Se um professor tem uma pesquisa que pode ser realizada com um colega, ele compartilha e vice-versa. Assim, consegue-se avançar tanto na qualidade quanto na distribuição.
UNIVALI_Tur_Hot	Não há incentivo, isso acontece espontaneamente entre os professores. Eles trabalham, planejam e pesquisam juntos, dentro do projeto. Então, quando vem a publicação, eles fecham os relatórios juntos.

Continua

Continuação

UFMG_Adm	Não, quando há parceria, essa “solidariedade” é orgânica, ela acontece muito do ponto de vista individual. Não é uma política institucional ou do programa. Por exemplo, quando um professor assumiu uma atividade administrativa e teve menos tempo para produzir, cria-se uma solidariedade maior dentro da área que ele pertence. Percebe-se que os colegas de livre vontade, ajudam aquele colega num determinado momento da carreira dele.
USP_Control_Cont	É incentivado, isso é importante, mas não há um esforço institucional para isso. Isso surge de uma forma mais natural, pela similaridade de linhas de pesquisa, da familiaridade dos docentes, com outros pesquisadores de ponta.
FGV_SP_Adm_Emp	Sim, inicialmente seria o esperado que acontecesse nas linhas de pesquisas de uma forma natural, a própria identidade que se busca nas linhas. Mas ao mesmo tempo, o programa tem buscado que se aumente estas parcerias, pelo órgão de fomento interno, que criou-se incentivos financeiros entre professores, tais projetos também podem ser encaminhados para órgãos de fomentos externos.
UFRGS_Adm	A CAPES não valoriza isso diretamente, como o programa traduz os critérios da CAPES nas políticas do programa isso não é incentivado, quando a CAPES mudar e passar a valorizar certamente o programa incluirá em sua política de incentivos.
USP_Adm	Não há incentivo, mas também não há limitação. O incentivo é individual. Se o professor quiser produzir junto com outro, não vai implicar por causa do critério da CAPES. A importância da pesquisa é muito maior do que o critério, que é orientativo. Se valer a pena manter dois professores ou fazer com que dois professores publiquem juntos, será feito.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como grande parte dos entrevistados, os representantes de cinco programas, entendem que a CAPES não valoriza este tipo de parceria. Eles percebem que, por esse motivo, esta atividade não é incentivada dentro do programa e menos ainda nas instituições, mas como os professores estão agrupados nas linhas de pesquisas, as parcerias surgem de forma espontânea, com exceção dos programas da iniciativa privada, FUCAPE_Cie_Cont; UNINOVE_Adm e FGV_SP_Adm_Emp, que criaram incentivos formalizados e institucionalizados para a realização desta prática.

Quadro 22 – Periódicos vinculados aos programas.

16) Como vem sendo observado a questão de ter um periódico vinculado ao programa? E como ele contribui para a estratégia do programa?	
FUCAPE_Cie_Cont	Ele não contribui para a estratégia do programa. Na verdade há um “desincentivo” para que o professor não publique na revista. Se quiser publicar não tem problema, mas não irá pontuar quando for concorrer nos editais internos. A revista do programa é reconhecida na área por sua qualidade e também possui um excelente conceito no sistema Qualis.

Continua

Continuação

UNINOVE_Adm	O periódico é fundamental, porque é a maneira que o programa tem para contribuir com a comunidade, para receber bons artigos, para a estratégia de divulgação das pesquisas e também da doação do programa para a área. Porque tem o critério chamado Inserção Social, e o periódico é um dos itens, que tem que ter. Tem que ter um incentivo, um investimento da instituição para propiciar o desenvolvimento das pesquisas na área, por meio de bons periódicos, temos vários periódicos científicos.
UNIVALI_Tur_Hot	O periódico contribui em parte, pelo fato dele pontuar bem e ser bem avaliado pela CAPES, mas os professores estão limitados a terem, no máximo, dois professores da casa com publicação em cada edição, senão seria uma endogenia que não seria favorável.
UFMG_Adm	Ele é muito importante para o programa é uma questão que dá visibilidade, demonstra um compromisso que o programa tem que ter de devolver para a sociedade, com a relevância e com a seriedade que o programa tem, e que é reconhecido como tal. Um programa desse não ter um periódico, seria alguma coisa inaceitável.
USP_Control_Cont	É muito importante, porque dá visibilidade à produção do programa, dá visibilidade à produção de outros pesquisadores e como ela é uma revista bem avaliada no sistema Qualis da CAPES, dá a visibilidade ao programa como um atrator, de bons trabalhos. É estimulante, porque os professores acabam sendo convidados para revisar artigos e isso vai compondo a excelência do programa, com vários pilares.
FGV_SP_Adm_Emp	A RAI é uma publicação histórica, mas ela é independente do programa, tem um editor, uma outra política. São ações completamente independentes uma da outra, mas que contribui para a imagem da instituição e, de alguma forma, para o programa.
UFRGS_Adm	É uma coisa importante para o programa, pois todos os bons programas têm, mas em termos de produção, ela pouco conta, porque tem uma limitação de 15 a 20% dos artigos que são da instituição. Ela é mais um dos quesitos de avaliação, como é importante ter biblioteca, ter computador. Mas não é que isso tenha um grande impacto no resultado do programa.
USP_Adm	Hoje nem tanto, acho que no início, há alguns anos tinham os professores daqui que publicavam principalmente na RAUSP. Os alunos publicavam os seus primeiros trabalhos na REGE. Com a política da CAPES de limitar as publicações de professores e alunos da casa, os periódicos contribuem para a imagem da instituição, sendo importante ter uma boa revista. Há bastante investimento nas revistas para que elas realmente cumpram este papel de divulgar, mas a divulgação das pesquisas dos professores e alunos do programa são feitas nas revistas de outros programas.

Fonte: Elaborado pela autora.

A influência da CAPES em relação aos periódicos ficou evidente nas respostas dos entrevistados, uma vez que a maioria relatou a limitação que a CAPES impõe para os professores e discentes publicarem os resultados de suas pesquisas nos periódicos dos programas que eles estão vinculados, tanto que para alguns entrevistados os periódicos não contribuem de forma considerável para as estratégias dos programas, mas ao vincularem este recurso com a possibilidade de dar maior visibilidade ao programa e a instituição, todos os entrevistados reconhecem que os periódicos contribuem, mas que o esforço para mantê-los pode

ser dispendioso se a instituição não incorporar em suas políticas de incentivo a participação do corpo docente em sua manutenção.

Alguns dos entrevistados foram ou ainda são editores de algumas revistas e durante a entrevista eles relataram a dificuldade de fazer com que os professores do programa participem ativamente das atividades de apoio, como a emissão de pareceres e principalmente no cumprimento de prazos, pois os professores consideram mais importante participarem dos periódicos dos programas de outras instituições, uma vez que as próprias instituições, conforme a política da CAPES incentivam as publicações em revistas de outros programas.

Quadro 23 – Publicações internacionais

17) Existe um esforço coordenado em incentivar ou ampliar as publicações internacionais?	
FUCAPE_Cie_Cont	Sim, por exemplo, para concorrer a bolsa de pesquisa interna de nível quatro, que é de R\$ 5.000,00 por mês, durante 36 meses. Tem que ter duas A1. A base de gestão é dar o incentivo forte e o pessoal vai atrás. No programa tem quatro níveis de bolsas e os editais que saem de acordo com o nível de maturação científica, a medição é em função da qualidade da sua produção em A1, A2, B1 e B2, para baixo não conta nada.
UNINOVE_Adm	Sim, existe. Isso estava no planejamento há anos e foi formalizado. Tem um professor específico para cuidar da internacionalização e do incentivo da produção internacional.
UNIVALI_Tur_Hot	Não.
UFMG_Adm	Os recursos para participação em eventos são também para congressos internacionais. E como um dos desafios do programa é a questão da internacionalização, grande parte dos recursos, são para as atividades voltadas para este fim, com incentivos para trazer professores de outros países, que queiram permanecer mais tempo no programa e estabelecer vínculos mais duradouros, para participarem de atividades, eventos, palestras e fazer interação com os professores e alunos do programa para confecção de projetos e para os professores e alunos também consigam visitar outros centros de pesquisa.
USP_Control_Cont	O primeiro caminho foi de fazer os docentes se expor nos congressos internacionais. Ninguém consegue fazer uma publicação internacional se não participar de congressos internacionais. Para isso foi montado um plano de longo prazo, que visou uma excelência no futuro, com os seguintes passos: incentivar os docentes a irem para o exterior, participar de congresso, publicar nos periódicos de mais altos estratos, por exemplo, A1 e A2 e trazer todo semestre, no mínimo, dois docentes de fora, para ministrarem disciplinas no programa.

Continua

Continuação

FGV_SP_Adm_Emp	Tem um incentivo monetário em relação à publicação, principalmente na A1. Tem a escola de inverno, cada linha de pesquisa pode convidar um pesquisador internacional para ofertar uma disciplina e isso é condicionado ao desenvolvimento de um projeto de pesquisa entre o convidado e os professores do programa. Incentivo para a formação de cooperação entre professores da escola com pesquisadores internacionais. E o incentivo para os docentes realizarem o pós-doutorado que permitiu aos professores irem e ficarem pelo menos seis meses em uma escola fora do Brasil. Isso permitiu aos docentes se inserem em redes internacionais de pesquisa.
UFRGS_Adm	Sim, a publicação internacional é um foco. Tem um estímulo para a internacionalização de convênios, viagens, para ir e para as pessoas de instituições internacionais virem desenvolver atividades no programa. Mas a publicação, ela é mais olhada pela classificação do periódico, se for internacional B3 vai ser menos incentivado do que o nacional A1.
USP_Adm	A gente tem aqui um corpo docente que tem grupos de pesquisa muito consolidados, com articulação não só nacional, mas internacional. Então isso é um ponto forte, sem dúvida, do programa. O programa possui uma estratégia de trabalhar em nível Brasil e internacional. A internacionalização é algo que vem sendo perseguida com consistência ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pela autora.

A preocupação com a internacionalização da atuação do programa é evidente nos discursos dos entrevistados, que a relacionam com as estratégias de aumentarem ou manterem as suas notas de avaliação na CAPES. Sobre esta questão, os entrevistados demonstraram que o planejamento para atuar nesta área foi pensado ao longo do tempo e os investimentos feitos pelas instituições são cada vez maiores nas atividades voltadas para este fim. Com exceção do programa da UNIVALI_Tur_Hot, uma vez que a resposta do entrevistado foi categórica e sem argumentações para tal posicionamento.

Fora isso, como eles estão na busca constante por uma maior atuação internacional, todos trabalham com afinco para abrir novas possibilidades de convênios, parcerias e cooperações com instituições internacionais. Para isso, são abertas várias frentes de trabalhos que contam com a participação de docentes e em alguns casos também com as dos discentes, enquanto que as instituições tentam, na medida do possível, oferecer todo o aporte necessário.

Quadro 24 – Distribuição das publicações

18) Como vem sendo feito o acompanhamento da distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do programa?	
FUCAPE_Cie_Cont	Para a competição dos editais internos, há um <i>ranking</i> da qualidade dos periódicos A1, uma vez que o nível da produção do corpo docente é concentrado nos extratos A1e A2.
UNINOVE_Adm	Esse acompanhamento é feito por meio do programa interno de premiação "Excelência em Pesquisa". A coordenação conversa com cada professor e verifica como está o planejamento dele ao longo do ano, quantos artigos estão em fluxo. Tem que ter um <i>pipeline</i> , para que a coordenação possa acompanhar e incentivar o professor a cumprir as suas metas de produção.
UNIVALI_Tur_Hot	No Lattes, no fim de cada ano, temos que fazer um relatório do Coleta da CAPES. É nesta época que se vê que tem um professor mais e o menos produtivo.
UFMG_Adm	No momento que preenche o relatório CAPES, e principalmente quando fecha o triênio. A média do corpo docente é de 400 pontos no triênio. A grande parte dos professores está com produção em A2 e B1 e alguns em A1.
USP_Control_Cont	Com acompanhamentos e levantamentos periódicos, a cada dois, três meses é feito um levantamento do Lattes de todos os professores e é verificado como está a produção de cada um, o que é que cada docente tem feito. Isto é feito porque espera-se que a produção acadêmica seja distribuída da maneira mais igualitária possível. São separadas as publicações de todos os extratos da CAPES. Este levantamento possibilita saber exatamente quanto cada docente publicou nos últimos cinco ou seis anos em cada extrato de forma atualizada.
FGV_SP_Adm_Emp	Todo o ano é feito esse acompanhamento, chamado de média móvel de triênio, que identifica claramente o que cada docente teve de publicação A1 e nos demais extratos da CAPES.
UFRGS_Adm	É pelo mesmo critério da CAPES, que diz que a produção deve estar distribuída em 80% dos professores e é isso que é incentivado no programa. A única diferença com a CAPES é que no programa o levantamento é feito pelo triênio móvel e não pelo triênio fixado pela CAPES.
USP_Adm	Pelo sistema " <i>Dedalus</i> ", o docente tem que cadastrar a publicação no Lattes e enviar para o " <i>Dedalus</i> ", que tem um efeito comprobatório dentro da instituição e é administrado pela biblioteca. É considerado um sistema de estímulo para concorrer nos editais internos. As publicações cadastradas no Lattes devem ser compatíveis com o " <i>Dedalus</i> ".

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelo nível de excelência dos programas participantes da pesquisa, a produção do corpo docente é considerada um ponto chave no planejamento estratégico e, por isso, a maioria possui um processo rígido de acompanhamento desta produção, com exigências superiores a maioria dos demais programas brasileiros, como por exemplo, a busca constante para que as publicações sejam realizadas nos periódicos que possuem as melhores pontuações no sistema Qualis, A1, A2 e B1, ao

ponto de, em alguns programas, as publicações abaixo de B2 não serem consideradas em seus programas de incentivos.

Outro aspecto adicionado nos discursos para incentivar a busca das publicações nestes periódicos é a transmissão da mensagem de que vale muito mais ter uma produção de alto impacto, conseqüentemente de melhor qualidade, do que investir em várias publicações em periódicos com menos impacto.

Os gestores dos programas possuem como atribuição, além de fazer o acompanhamento e analisar como caminha a produção do docente, de também incentivá-los a atingirem suas metas de produções.

Sobre os acompanhamentos, em alguns casos eles se tornaram, conforme os entrevistados, até mais rígidos do que a CAPES ao adotarem o triênio móvel, pois geraram muitas discussões e desgastes emocionais entre o corpo docente, uma vez que durante o triênio fixo da CAPES, os professores que não atingiam 150 pontos no triênio móvel também passaram a ser descredenciados e durante a adaptação deste sistema de avaliação o número de descredenciados foi acima da média. Mesmo com estes desconfortos, os entrevistados reconhecem que esta medida foi boa para os programas, uma vez que os atuais professores já se adaptaram e geralmente fecham os triênios com uma média superior a 300 pontos.

4.4.4.1 Análise do *cluster* produção intelectual

Nos itens avaliados sobre o quesito “produção intelectual”, é possível verificar que os programas dedicaram esforços para que os professores pudessem ao longo do tempo produzir de forma, no mínimo, satisfatória para atender as exigências do órgão regulador e com o passar do tempo para que eles buscassem efetivamente a atuação internacional como uma prática do cotidiano e assim aumentar a abrangência da atuação do programa, dito isto, verifica-se que neste item os programas também adotaram estratégias deliberadas (MINTZBERG, 1978), uma vez que os investimentos realizados foram de médio e longo prazo, com o incentivo de enviar os professores para realizarem pós-doutorado no exterior, com o estabelecimento de convênios com instituições internacionais e em médio prazo com o investimento em publicações internacionais, ressalta que pela preocupação com a distribuição das publicações, os investimentos foram realizados para todo o corpo

docente, sem restrições para aqueles que estavam dispostos a enfrentar os desafios que a inserção internacional exigia.

Quanto as parcerias de coautoria interna, verificou-se que os programas da iniciativa privada foram os que mais investiram nesta atividade, com estratégias também deliberadas para que as parcerias se tornassem cada vez mais solidificada, que conforme apontaram Mello, Crubellate e Rossoni (2011), o incentivo em criar as parcerias entre os professores é resultado de uma ação estratégica, uma vez que fez parte das estratégias dos programas fazer o agrupamento dos professores por linhas de pesquisas e o trabalho em conjunto também foi considerado resultado deste agrupamento.

A utilização da RBV também pode ser observada neste quesito, em que os entrevistados demonstraram que a disponibilidade de recursos, na maioria dos programas, para que os professores publicassem em periódicos de excelência reconhecida ou para participarem de congressos internacionais e ainda convidar pesquisadores internacionais para desenvolverem atividades dentro dos programas, demonstra que as instituições e programas souberam fazer as alocações e os remanejamentos dos recursos para que os programas conseguissem atingir seus objetivos, o que representa para Prahalad; Hamel (1990); Barney (1991); Grant (1991) e Peteraf (1993) que os programas realizaram as interações entre os recursos e as capacidades para geração de resultados, que conforme Wernerfelt (1984) estas interações são um dos pontos centrais da RBV.

4.4.5 Inserção social.

Para o quesito “inserção social”, foram abordados nas questões 19 a 23 do roteiro de pesquisa os itens: a) produção técnica, patentes e outras produções consideradas relevantes; b) inserção e impacto regional ou nacional do programa; c) integração e cooperação com outros programas; d) visibilidade ou transparência dada pelo programa à sua atuação, como segue:

Quadro 25 – Produção técnica e tecnológica

19) O programa incentiva a produção tecnológica e técnica de seus docentes e discentes? Como esta produção vem sendo transferida para a sociedade? Existe um acompanhamento?	
FUCAPE_Cie_Cont	O que vem sendo trabalhado fortemente nos últimos anos são em projetos para transferência de tecnologia de impacto na educação, exemplo: “Projeto Coordenadores de Pais” e o “Observatório da Educação”.
UNINOVE_Adm	Sim, o programa tem também esse incentivo, apesar do acadêmico não ter uma exigência muito forte na produção técnica e tecnológica, mas como os professores também fazem parte de programas profissionais que possuem esta exigência como prioritária, foi criado um Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT – que oferece todo o suporte necessário para a realização dos protocolos de produção, fazer os registros de patentes, softwares, processos, metodologias, etc.
UNIVALI_Tur_Hot	Há uma atividade social junto as comunidades receptoras. É o turismo de base comunitária na Ilha de Portobello, com o favorecimento da integração social e econômica dos pescadores, que na época do verão fazem o <i>transfer</i> do continente para a ilha e da ilha para o continente, exatamente no momento em que eles não podem trabalhar na caça do camarão, porque é a época do defeso.
UFMG_Adm	As universidades federais não incentivam o mestrado profissional, então, essa questão da produção tecnológica ela não se coloca no programa.
USP_Control_Cont	Mesmo sendo um programa acadêmico de renome e de sucesso, é um programa muito próximo do mercado e naturalmente, tem a transferência de produtos, como exemplo: há cinco anos, houve uma grande mudança nas normas internacionais de Contabilidade e esse processo no Brasil foi conduzido pelos professores do programa, isso se deu por meio de estudos, de publicação de livros, de publicação de trabalhos técnicos, que teve um impacto grande na sociedade. No relatório da CAPES, procura-se dar destaque a essas atividades que os docentes fazem e principalmente com atividades de participação em órgãos internacionais de contabilidade, que definem normas contábeis para todos os países.
FGV_SP_Adm_Emp	Existe uma produção tecnológica que acontece de uma maneira não estruturada que vem acontecendo pela atuação dos professores ao longo dos anos. De alguma forma o programa se beneficia com a interação que eles têm com as empresas e até mesmo com a atuação de alunos e de interessados pelo programa. Outro incentivo é a participação dos professores em associações de ensino e pesquisa, que nos últimos anos aumentou, nas comissões da CAPES, CNPq, e outras ligadas ao ensino e pesquisa no Brasil.
UFRGS_Adm	É um desafio que tem possibilidades mas é muito pouco explorada, a mentalidade dos professores, ainda mesmo no mestrado profissional, continua sendo um tanto acadêmica.
USP_Adm	A questão tecnológica no caso não cabe, é uma faculdade de Administração. Tem uma linha de pesquisa denominada Administração, Ciência e Tecnologia que tem muitos professores e pesquisadores vinculados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao comparar as respostas dos entrevistados com a classificação estipulada no documento de área da CAPES, para avaliação dos programas da área de

Administração, Ciências Contábeis e Turismo (anexo 1), verifica-se que a questão do desenvolvimento da produção técnica e tecnológica não é desenvolvida em dois programas (UFMG_Adm; USP_Adm). No programa UNIVALI_Tur_Hot, como o entrevistado colocou, as atividades desenvolvidas são sociais, que se enquadram as atividades de extensão, por isso, não foi possível confirmar se o programa desenvolve atividades voltadas para a produção técnica e tecnológica. No programa UFRGS_Adm, o assunto ainda se encontra em estágio embrionário, uma vez que há a identificação de oportunidades.

Nos outros 50% dos programas, essa produção é realizada e a sociedade já se beneficia de alguns resultados, como no caso do FUCAPE_Cie_Cont, que possui uma linha clara do que pretendeu e ofereceu à sociedade, na área da gestão da educação que beneficiou mais de uma dezena de escolas públicas do Estado, com entregas de ferramentas de gestão, como *softwares* e consultorias *ad hoc*. O programa da UNINOVE_Adm, que montou uma estrutura, o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), para dar o apoio necessário para o desenvolvimento e a transferência desta produção. O USP_Control_Cont, que por sua área de conhecimento e sua posição de liderança, tem no seu cerne que a produção técnica como uma obrigatoriedade para manter a excelência, e o FGV_SP_Adm_Emp, que de uma forma não institucionalizada, procura manter algum tipo de vínculo com o assunto com os resultados das produções técnicas dos docentes em, por exemplo, com as participações nas comissões da CAPES e CNPq.

Quadro 26 – Acompanhamento do egresso

20) Como vem sendo realizado o acompanhamento dos egressos?	
FUCAPE_Cie_Cont	Existem dois tipos de acompanhamento: a) para os mais recentes e b) os do Prêmio de Excelência Acadêmica: todo ano são feitos telefonemas para saber como eles estão, depois de quatro anos, o acompanhamento é feito a cada dois anos. Até hoje só foram perdidos os contatos com três ou quatro egressos.
UNINOVE_Adm	Tem sido feito mais, nesse último ano, especificamente, vem sendo feito um sistema de acompanhamento de egresso de fato.
UNIVALI_Tur_Hot	Tem uma pesquisa telefônica e por e-mail, para saber onde eles estão, onde e em que atuam. Atualmente, eles estão nos informando espontaneamente.
UFMG_Adm	É uma coisa bem frágil no programa. O acompanhamento é feito de forma informal, mas que precisa ser institucionalizada.

Continua

Continuação

USP_Control_Cont	Na USP, o acompanhamento é institucionalizado, tem um programa chamado 'FEA+' que tem uma base de dados dos egressos. Os programas mantêm contato com todos os egressos, por meio da comunicação da FEA, com manutenção dos cadastros atualizados, ativos e envio de informações.
FGV_SP_Adm_Emp	O acompanhamento é feito de uma forma limitada. Tem um <i>mailing list</i> dos egressos e de alguma forma procura-se manter a comunicação com eles, com, por exemplo, ofertas de concursos que possam interessar a eles. Dentro de um projeto mais amplo, a GV está criando uma área que vai manter um relacionamento com os egressos de cursos regulares da instituição e a partir daí, teremos várias ações mais estruturadas, planejadas com esses ex-alunos.
UFRGS_Adm	Recentemente foi criada uma associação de ex-alunos, e essa associação está tentando se organizar e ter formas de interação.
USP_Adm	É uma coisa que precisa melhorar. Tem os registros formais, tem uma série de eventos que são feitos pela pós-graduação, palestras, etc., que a gente procura manter os egressos conectados. Ainda não se pode falar que tem uma política de acompanhamento dos egressos ou algo que possa ter este nome. Está na vontade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos oito programas, somente três instituíram uma rotina de atividades ao longo dos anos e conforme o entrevistado da UNIVALI_Tur_Hot, atualmente os egressos já se habituaram e quando possuem alguma informação que eles consideram relevante, entram, espontaneamente, em contato com o programa para atualizarem seus cadastros. Os demais programas ainda estão em uma fase embrionária, mas com vários projetos para colocarem em prática tanto no âmbito do programa, como de forma institucionalizada.

Quadro 27 – Atividades do DINTER E MINTER

21) Como o programa vê as iniciativas do DINTER e o MINTER?	
FUCAPE_Cie_Cont	Nós já fizemos um Minter, com sucesso, nós gostamos muito, mas a CAPES não quer mais fazer Minter com mestrado profissional.
UNINOVE_Adm	Vê com muitos bons olhos. É uma função dos programas de <i>stricto sensu</i> , trabalhar com Dinter ou com Minter, importante na parte de inserção social para contribuir com a área como um todo. Temos o Dinter com a Federal do Mato Grosso do Sul, está indo muito bem, temos formado doutores em federais.
UNIVALI_Tur_Hot	A instituição apoia e muito. Já aconteceu um Minter com a Universidade de Manaus e um com Maranhão.
UFMG_Adm	Vê como algo positivo que veio para contribuir com o desenvolvimento da área. No programa já foram realizados três Minters e um Dinter.
USP_Control_Cont	Elas são extremamente trabalhosas, mas muito importantes para o programa. Até porque sendo o único programa de nota seis- de nota cinco para cima, acadêmico, é o único que pode fazer Dinter no país. O programa tem a obrigação de expandir conhecimento na área contábil no país.

Continua

Continuação

FGV_SP_Adm_Emp	Está muito evidente na política do programa ter sempre um Dinter em andamento.
UFRGS_Adm	Considera-se isso muito importante, que deve ser incentivado e valorizado. Talvez seja o UFRGS_Adm seja o programa no Brasil que tenha o maior número de Dinters e Minters em turmas já formadas. Sempre tem um Dinter e um Minter em andamento. É uma forma de inserção, de contribuição social, têm um impacto muito grande nas suas comunidades.
USP_Adm	São muito bem recebidas. Quem está procurando excelência, tem que ter excelência em todos os critérios e a inserção social do programa é trabalhada.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em todos os programas as iniciativas do Dinter e Minter (Doutorado e Mestrado Interinstitucionais) são vistos de forma positiva e bastante incentivados dentro dos programas, com exceção do FUCAPE_Cie_Cont, que embora também vê essas iniciativas de forma positiva, atualmente, conforme estabelecido pela CAPES, não pode mais oferecer.

Os demais participam ativamente destas atividades e acreditam que é um caminho sem volta, ou seja, devido a importância destas iniciativas para a formação de recursos altamente qualificados em várias regiões do país e pela falta de condições e estruturas em diversas universidades, os programas que possuem destaque por sua excelência se veem obrigados a contribuir na melhoria desta condição e isso só será possível com a continuidade de ofertas destes cursos.

Nos programas há relatos de ex-alunos que habitam regiões mais carentes e para os programas estas iniciativas contribuem de forma significativa para estas regiões, pois em muitos casos, as atuações destes egressos causam um impacto maior nas comunidades, do que as ações dos formandos dos grandes centros. Frente a isso, os professores acreditam que todo o esforço de manter estes programas vale a pena, porque o retorno é rápido e concreto.

Quadro 28 – Demais atividades interinstitucionais

22) Existem outras atividades de integração e cooperação com outros programas?	
Como elas vêm sendo desenvolvidas?	
FUCAPE_Cie_Cont	Temos convênios de cooperação, 100% dos doutorandos fazem sanduíche.
UNINOVE_Adm	Temos o pró-administração com vários programas que fazem parte do rol de parceiros e trabalhamos em rede. Tem os programas menores, com conceito três, que a gente ajuda com cursos, realização de integrações e participação em nossos eventos.

Continua

Continuação

UNIVALI_Tur_Hot	A integração tem acontecido via Associação Nacional de pesquisa e pós-graduação em Turismo – ANPTUR. A UNIVALI tem se mostrado disposta em participar de reuniões conjuntas com programas que estão com dificuldades para melhorar sua pontuação no sistema de avaliação da CAPES.
UFMG_Adm	Tem um programa chamado “Adoção”, que contribui para um programa que está no início de suas atividades no estado de Minas Gerais.
USP_Control_Cont	Tem os casadinhos com a FURB e com a Federal do Paraná.
FGV_SP_Adm_Emp	Tem o pós-doutorado, que permite a cooperação com outros programas de diferentes instituições nacionais e internacionais, mesmo que num nível individual, mas que abrangem pelo menos dois programas.
UFRGS_Adm	Existe. Geralmente ocorre por meio de editais. Tem o casadinho, do CNPQ. Tem o programa da CAPES, que estimula a associação de um programa consolidado com outro emergente para desenvolvimento de um projeto conjunto.
USP_Adm	Tem o Casadinho com a Federal de Santa Maria. Há os programas de matrículas cruzadas com a EAESP, UNINOVE, USCS, Mackenzie. Insper e ESPM.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda dentro da inserção social, ao tratar dos outros tipos de atividades de cooperação, por serem programas de excelência nacional e internacional, os programas se colocam numa posição de total disponibilidade para ajudar e contribuir com os programas que estão em fase de amadurecimento, para eles, suas experiências e estruturas contribuem sobremaneira para que os programas mais novos possam conquistar ou manter seu credenciamento. Somente o programa do FGV_SP_Adm_Emp que tais iniciativas são realizadas de forma mais individualizada.

Quadro 29 – Visibilidade do programa

23) De que forma vem sendo realizadas as atividades para aumentar a visibilidade e a transparência das informações do programa?	
FUCAPE_Cie_Cont	Pelo site do programa, que tem divulgado: a produção científica dos professores, as dissertações, os artigos de congressos, os relatórios de pesquisas, links de acessos aos Lattes dos professores, endereços, telefones, disciplinas que eles ministram, as ementas com bibliografias, os programas sociais, todas as atividades. São produzidos na faixa de 25 a 30 eventos por ano, entre seminários, workshop, a BBR <i>Conference</i> e seminários de pesquisas.
UNINOVE_Adm	Pelos eventos, congressos, pelas revistas e pelos processos seletivos com várias fases descritas nos editais. São divulgados no site: os processos, os currículos dos professores, o que foi feito nos congressos. Procura-se deixar de forma clara e transparente como a UNINOVE trabalha.

Continua

Continuação

UNIVALI_Tur_Hot	Está na internet, no <i>site</i> da instituição, onde está tudo.
UFMG_Adm	Basicamente, por meio do <i>site</i> do programa, as informações importantes estão disponíveis: editais, informações sobre o processo de seleção, divulgação sobre disciplinas isoladas, grupos de pesquisas, as atividades dos professores. É um <i>site</i> que carece de maior dinamismo e profissionalização no gerenciamento para disponibilizar, de forma mais dinâmica, as informações para o público externo.
USP_Control_Cont	O elemento mais importante é o <i>site</i> . Na época de incentivar candidatos, a divulgação é feita por cartazes.
FGV_SP_Adm_Emp	Trabalhado muito com <i>site</i> , cada vez mais se insere informações lá, desde a proposta do programa até a questão das disciplinas em inglês e espanhol. No GV pesquisa, tem página sobre todos os professores e nessa página dos professores tem o seu projeto de pesquisa, os artigos, etc.
UFRGS_Adm	Tem usado o <i>site</i> da unidade da escola, como forma de divulgar: atas de reuniões, resoluções de critérios, a produção de todos os professores, os dados dos alunos, quantos orientandos o professor tem ou como é que está o desempenho de cada aluno, etc.
USP_Adm	Os professores daqui às vezes são procurados por jornalistas e na instituição tem a assessoria de imprensa que canaliza e indica o professor para dar entrevistas conforme o tema. Os professores sempre estão na mídia de modo geral, falam sobre o assunto de especialidade dele.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para aumentar a visibilidade dos programas, a maioria concentra-se no *site* (página da internet) para disponibilizar suas informações. Os entrevistados consideram que além do *site*, ter uma comunicação adequada para informar sobre os processos seletivos contribui para aumentar a visibilidade do programa, uma vez que, quanto mais evidentes e divulgados forem os critérios do processo de seleção, melhor o programa será visto pela sociedade. O FGV_SP_Adm_Emp, por exemplo, disponibiliza suas informações também nas línguas inglesa e espanhol.

Para os programas FUCAPE_Cie_Cont e UNINOVE_Adm, as atividades relacionadas com a participação e promoção de eventos acadêmicos também são importantes para aumentar a visibilidade dos programas. Enquanto que para USP_Adm, a participação dos professores na mídia é algo singular e que traz um impacto imediato na sociedade.

4.4.5.1 Análise do *cluster* inserção social

Sobre os itens avaliados no quesito “inserção social”, destaca-se que a maioria dos programas encontram-se em uma fase de desenvolvimento da estratégia de como realizar de forma adequada o acompanhamento dos egressos, para poderem

avaliar de forma mais precisa qual foi o impacto da formação do egresso na sociedade, esta condição, em parte, pode ser entendida conforme Maccari, Lima e Riccio (2009), que no sistema de avaliação da CAPES não há necessidade de informar ou fazer acompanhamentos acerca dos egressos e sobre este assunto verifica-se que os entrevistados consideram algo importante, uma vez que se pode inferir sobre o impacto da formação do programa na sociedade, nas atuações de seus egressos.

Sobre as atividades interinstitucionais, verifica-se que os programas buscaram ao longo do tempo esta atuação e para realizarem estas atividades eles preparam as suas estruturas, uma vez que em alguns casos não encontraram informações de como estas atividades poderiam contribuir com o desenvolvimento e aprimoramento do próprio programa, mas com o passar do tempo e aplicação das estratégias os envolvidos se beneficiaram das atividades desenvolvidas, o que trouxe mais visibilidade aos programas líderes dos projetos concretizados.

Com relação a RBV, verificou-se que embora as iniciativas interinstitucionais trazem benefícios aos programas, ao serem aplicadas há necessidade de realizar um remanejamento dos recursos, principalmente referente ao número de orientados por orientador, que deve ser compartilhado entre o DINTER, o MINTER e o próprio programa sem poder ultrapassar o número máximo de oito orientandos por docente, o que para Barney e Hesterley (2011) é considerado dentro da RBV a interação de recursos intangíveis, já que a quantidade de professores está vinculada a capacidade de conhecimento acumulado dentro do programa e como está restrito a quantidade de professores, ele deve ser distribuído para que o programa consiga atingir o objetivo de formar os discentes em todas as frentes que o programa abre.

Também foi possível encontrar a utilização da RBV nas atividades voltadas para a visibilidade dos programas, que na sua maioria utiliza o site institucional para disponibilizar as informações, o *site* é considerado um recurso interno de controle da instituição e, portanto, os programas identificaram como sendo a forma mais eficiente de informar a sociedade sobre suas atividades e resultados. Para Miller e Shamisie (1996) o *site* pode ser considerado, dentro da RBV, um recurso de propriedade, que a princípio contribui para gerar resultados em ambientes mais estáveis e previsíveis, como a maioria das informações publicadas nos sites dos programas são os resultados de suas ações, elas não variam constantemente. E as mudanças que surgem, em sua grande maioria estão ligadas: a nova classificação

do programa dentro do sistema de avaliação, aberturas de novos editais, resultados de novas publicações, ou seja, resultados da aplicação das estratégias deliberadas.

Além das 23 questões relacionadas diretamente com o sistema de avaliação da CAPES, foi acrescentada uma questão totalmente voltada para o assunto estratégia, com o objetivo de verificar quais foram, na visão dos respondentes, as principais estratégias adotadas pelos programas; as respostas estão no quadro 30.

Quadro 30 – Principais estratégias

24) Adicionalmente, sintetize as principais estratégias que vêm sendo implementadas que permitiram o programa atingir esta posição de destaque ao longo dos três triênios.	
FUCAPE_Cie_Cont	Comunicar e envolver todos nas ações e deixar evidente onde se pretendia chegar. Esta comunicação da estratégia interna foi o alinhamento do processo do plano de carreira dos professores, com a missão da instituição, este acho que é difícil fazer, mas ao conseguir, facilita bastante o trajeto de onde quer ir. É alinhar, não tem nada de novo nisso.
UNINOVE_Adm	A principal estratégia foi olhar o sistema de avaliação da CAPES como um todo, cada item, cada quesito tem a sua importância. O nosso papel é fazer com que o programa se desenvolva. A nota vai ser consequência desse bom trabalho feito. A nota tem que ser consequência sempre.
UNIVALI_Tur_Hot	A estratégia de atendimento da CAPES e a integração do corpo docente.
UFMG_Adm	Estratégias de formação de pessoal no início da década de 2000. Ter processos de seleção muito rigorosos dentro das possibilidades de orientação e da capacidade de infraestrutura do programa. A alocação de recursos nas atividades de participação em eventos e de intercâmbio com outros programas. Minter e Dinter. A adequação do programa às questões da CAPES. Definir aonde o programa quer chegar, ou seja, qual é a nota que o programa quer ter, para saber exatamente quais são os parâmetros a serem atendidos.
USP_Control_Cont	A crivo de qualidade, tem que ser, cada vez mais, externo, internacional. A excelência vai se formando pelo apoio financeiro, pela indução da própria universidade, pelo maior nível de conscientização, pelos ajustes na estrutura do programa.
FGV_SP_Adm_Emp	Inicialmente criar um ambiente interno mais direcionado para pesquisa, para criar estas linhas de pesquisas. No segundo momento, com a contratação de pesquisadores de fora, com uma sinalização forte na questão da internacionalização. A qualificação do corpo docente. Na gratuidade no doutorado. Atualmente com a busca de internacionalização do corpo docente.
UFRGS_Adm	A estratégia mais evidente, com mais foco sempre foi a busca do 'sete' – buscar o conceito máximo. Seguir fielmente os critérios da CAPES. Forte incentivo para a produção docente e discente.
USP_Adm	Orientar-se pelos critérios da CAPES e da universidade. E a busca constante pela atuação nacional e internacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na leitura das respostas dos entrevistados, é possível identificar a forte influência da CAPES em suas estratégias ao longo dos anos, mesmo na resposta do entrevistado da FUCAPE_Cie_Cont, embora não foi citada explicitamente, o nome da CAPES, durante toda a entrevista ele colocou que o importante é saber onde se pretende chegar, fazendo-se uma comparação entre a posição atual e o que se pretende alcançar e ao ser questionado sobre isso, entre vários itens foi citada a nota da CAPES.

Somente com a realização da pesquisa de campo foi possível verificar o quarto pressuposto desta pesquisa, que é: **os programas que obtiveram melhoria nos resultados de suas avaliações apresentaram constância na implementação de estratégias e utilização dos recursos ao longo do tempo.** Pela a pesquisa de campo, este pressuposto também foi confirmado, uma vez que os programas procuraram estabelecer suas estratégias e utilizar de forma sistemática seus recursos para que as metas e objetivos fossem alcançados, conforme o estágio que cada programa estava. Para tanto, as próprias instituições disponibilizaram melhores estruturas e apoio administrativo. E, em contrapartida, o corpo docente foi sendo estruturado pelas coordenações para que conseguissem atingir os critérios do sistema de avaliação da CAPES com os recursos disponibilizados. Também foram criadas novas políticas para que este mesmo corpo docente fosse capaz de articular novas formas de angariar recursos públicos e privados, com vistas à melhoria no desenvolvimento de suas pesquisas, que também resultaram em novos recursos, como, máquinas e equipamentos, aos programas. Por exemplo, nos casos dos programas da FUCAPE_Cie_Cont e UNINOVE_Adm, a primeira que elaborou o plano de carreira de professores, conforme o amadurecimento e capacidade de produção do corpo docente; a segunda pela forma de retorno dos resultados, ou seja, à medida que o programa foi mostrando resultados, ela foi disponibilizando mais recursos.

Todos os entrevistados em momentos diferentes citavam que as estratégias foram pensadas para gerarem retornos consistentes ao longo dos anos, o que demonstra conforme a classificação sobre estratégias desenvolvida por Mintzberg (1978) demonstra que as estratégias adotadas pelos programas foram deliberadas.

Ainda dentro da classificação de Mintzberg (1978) os entrevistados evidenciaram que mesmo com o planejamento estratégico elaborado, a cada revisão do planejamento, novas ações estratégicas eram adotadas durante o período de

execução, portanto, pode-se afirmar que os programas possuíam estratégias deliberadas para os objetivos macros e ações estratégicas emergentes para atender as demandas do momento (micro), como exemplo, ao verificarem o *status* da execução da estratégia e concluíam que se não fossem implementados alguns ajustes os programas não conseguiriam cumprir as exigências e conseqüentemente poderiam ter uma baixa em seus desempenhos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para Rodrigues (2003), a preocupação com a qualidade dos programas de *stricto sensu* ofertados tem origem no desajuste estrutural entre Estado, IES e Sociedade. As frequentes transformações sociais demandam novas ações por parte das IES em períodos de tempo cada vez menores, que, por sua vez, não conseguem responder adequadamente a tais demandas, modificar suas tradicionais estruturas e modos de funcionamento, sem um prévio processo de avaliação.

Nesse sentido, para direcionar esforços às mudanças e tomar decisões são necessários conhecer: a situação corrente, os recursos disponíveis e as capacidades existentes e as que se devem construir. Assim, para Schwartzman (1990); Durham (1992; 2006) e Rodrigues (2003), fica evidente que a avaliação é um mecanismo essencial para o desenvolvimento de sistemas, organizações e países.

A implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB – e, também, da política de incentivo a universalização do ensino superior do país iniciada em 1995, culminaram conforme Mathias (s/d) no crescimento de novos cursos e alunos, principalmente em instituições privadas de ensino superior, que tiveram em contrapartida a criação de mecanismos de avaliação de desempenho para as IES e alunos.

A crescente quantidade de instituições e cursos de nível superior no país modificou o ambiente que até meados de 1995 era considerado estável para um ambiente mais competitivo o que gerou conforme Meyer Jr.; Pascucci; Mangolin (2012) a adoção de estratégias pelas IES.

Para verificar as estratégias adotadas e os recursos alocados pelos programas de pós-graduação que se destacaram na avaliação do sistema da CAPES, conforme definido no capítulo da metodologia, foram realizadas pesquisas **documentais**, nos cadernos indicadores publicados no sítio da CAPES e de **campo**, que seguiu o roteiro de pesquisa (Apêndice 2) com os profissionais que acompanharam as elaborações e implantações de estratégias, durante o período de 2001 a 2009 nos programas selecionados, com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa: **Como as estratégias e os recursos influenciaram o desenvolvimento dos programas de pós-graduação da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2001 a 2009?**

A pesquisa pelos cadernos de indicadores permitiu identificar quais foram os programas que aumentaram de notas consecutivamente nas três avaliações e os programas que obtiveram as notas de excelência internacional (seis e sete) no último triênio avaliado nesta pesquisa (2007-2009), para a realização da pesquisa de campo.

Pela pesquisa documental foi possível identificar alguns efeitos das estratégias adotadas pelos programas, que puderam ser verificados durante as entrevistas, como:

- a) Frequências e o número de titulações de mestres e doutores: constatou-se que há uma relação entre a quantidade de titulações ocorridas nos programas e as notas obtidas na avaliação da CAPES. Esta relação indica que a maioria dos programas que apresentaram trabalhos concluídos sistematicamente conquistaram notas melhores ao final de cada avaliação;
- b) Mudança no quadro de docentes permanentes: perceberam-se alterações (para mais ou para menos) no quadro de docente permanente dos programas que obtiveram aumento de nota no último triênio avaliado;
- c) Consolidação das redes de colaboração entre o corpo docente do mesmo programa: observou-se que com as redes de colaborações houve o fortalecimento das discussões de estudos e, conseqüentemente, de produções mais consistentes e mais publicações em periódicos e eventos pontuados no Qualis.

Nas entrevistas foi possível fazer a verificação das estratégias adotadas para tais efeitos, como:

- a) Em relação à frequência e ao número de titulações de mestres e doutores, verificou-se nos programas a preocupação em fazer com que o corpo docente e discente cumprissem os prazos, conforme estabelecido pela CAPES, assim o programa cumpria um dos itens do quesito de avaliação, além de poder disponibilizar vagas para novos alunos, pois as vagas oferecidas em cada processo seletivo estão diretamente relacionadas à disponibilidade dos docentes dos programas.

- b) Mudança no quadro de docentes permanentes: os programas regulamentaram os critérios de credenciamento e descredenciamento dos professores para a composição do núcleo de docentes permanentes. Conforme os resultados das entrevistas, identificou-se um empenho em alinhar as atividades dos docentes aos critérios de avaliação da CAPES, sendo que em alguns programas, as metas do triênio estipuladas pela CAPES foram adaptadas nos regimentos internos para serem avaliadas dentro do triênio, denominado “móvel” assim os resultados do corpo docente foram sendo avaliados anualmente e não pelo triênio estipulado pelo regulador. E, aqueles docentes que não atingiram o mínimo estipulado no sistema de avaliação da CAPES, dentro do triênio móvel, eram descredenciados.
- c) Consolidação das redes de relações entre o corpo docente do mesmo programa: pelas entrevistas, na maioria dos programas, tais redes não eram resultados das estratégias adotadas, mas eram formadas de forma orgânica pelos professores, por dois motivos: a) por possuírem temas de interesse comuns e por estarem dentro da mesma linha de pesquisa, o que na visão de Mello, Crubellate e Rossoni (2011) é resultado de uma ação estratégica, uma vez que fez parte das estratégias dos programas fazer o agrupamento dos professores por linhas de pesquisas e o trabalho em conjunto também foi considerado resultado deste agrupamento; b) pela necessidade, ou seja, ao perceberem que um colega teve, por inúmeros motivos, uma queda de produção, o próprio grupo se solidarizava e contribuía para que o colega, pelo menos, atingisse as metas de produções impostas pelo sistema. Isso, conforme os entrevistados, ocorreu com mais frequência nas universidades públicas, principalmente quando o docente assumia um cargo administrativo, como a coordenação do curso.

Ao tratar sobre as estratégias adotadas pelos programas, foi verificado que a primeira estratégia utilizada pelos programas foi entender o que o regulador estabeleceu, para então “traduzir” todas as exigências nos regulamentos internos dos programas ou estabelecerem nos regimentos institucionais. Entre as estratégias, pode-se destacar:

- a) O aproveitamento dos critérios do sistema de avaliação para estabelecimento de metas e objetivos. Cada programa estabeleceu suas metas conforme o nível de desenvolvimento e aprimoramento em que se encontrava, com o objetivo de obter melhor desempenho no sistema de avaliação. A cada meta cumprida, ou nota obtida, novas metas e objetivos eram estabelecidos, mas relacionando-os com as notas pretendidas.
- b) Melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Entre os recursos disponíveis, destacou-se o corpo docente, uma vez que, as capacidades de desenvolvimento de pesquisas geravam novos recursos para os programas.
- c) Organização na estrutura do programa: os programas se organizaram em linhas de pesquisas, que gerou a organização de outros itens importantes dentro dos programas, como, o processo seletivo, que conforme os entrevistados, antes da criação das linhas de pesquisas, não era possível estipular o número de vagas disponíveis em cada processo de seleção. Também com a criação das linhas de pesquisas os professores foram associados a elas conforme seu projeto eixo de pesquisa, organizando-se assim todas as pesquisas nos programas, o que possibilitou verificar o número de vagas disponíveis por linhas de pesquisas e assim disponibilizar as vagas nos processos seletivos.
- d) Formas de investimentos: pelas entrevistas foi demonstrado que os programas e as instituições estão cada vez mais preocupados com as formas de investimentos realizados, por exemplo, na disponibilidade de acessos aos bancos de dados, que conseqüentemente contribuiu para o desenvolvimento e aprimoramento das pesquisas e das linhas de pesquisas.

Também para responder a questão de pesquisa, foram estipulados quatro pressupostos:

- 1) Verificar se a frequência e o número de titulação de mestres e doutores interferem na elevação das notas dos programas, ou seja, os programas que apresentaram eficiência na formação de mestres e doutores (em todos os anos) conquistam notas melhores ao final de cada avaliação.

- 2) Para manter a recomendação (nota três) e para evoluírem para o conceito quatro no sistema de avaliação da CAPES, os programas aumentaram seus quadros de docentes permanentes o que influencia na ampliação da oferta de vagas para novos alunos.
- 3) Os programas que alcançaram as notas cinco, seis e sete reduziram ou a mantiveram seus quadros de docentes permanentes. Esta característica implica automaticamente, na diminuição de oferta de vagas de orientação.
- 4) Os programas que obtiveram melhoria nos resultados de suas avaliações apresentaram constância na implementação de estratégias e utilização dos recursos ao longo do tempo.

Para atender o primeiro pressuposto, foi realizada a análise da relação entre números de titulados com as notas obtidas pelos programas e foi confirmado que os programas que apresentaram dissertações e teses concluídas sistematicamente (em todos os anos), conquistaram notas melhores ao final de cada avaliação. Os oito programas pesquisados apresentaram um excelente desempenho na formação de recursos humanos em cada ano avaliado.

Com relação ao segundo pressuposto, como a disponibilidade de vagas está relacionada ao número de docentes no programa, uma vez que a CAPES estipula o número de orientados por professor, foram realizadas análises nas movimentações do quadro de professores permanentes dos programas, por meio dos cadernos de indicadores, o que possibilitou confirmar o segundo pressuposto da pesquisa, uma vez que no triênio de 2007-2009, dos 72 programas analisados, 24 programas mantiveram a nota três, e destes, 11 (40%) aumentaram o número de professores. Com relação aos 21 programas com notas quatro constatou-se que nove (42%) deles adotaram a estratégia de aumento do corpo docente permanente.

No terceiro pressuposto não foi confirmado uma vez que, pelas movimentações ocorridas nos quadros de professores durante os triênios, foi demonstrada instabilidade no quadro de professores, uma vez que no triênio de 2004-2006 a tendência entre os oito programas que possuíam as notas cinco, seis e sete foi de diminuição do quadro e no triênio de 2007-2009 foi de aumento.

A confirmação do quarto pressuposto só foi possível após a realização da pesquisa de campo, uma vez que nela os entrevistados demonstraram o alinhamento das estratégias com vistas ao desempenho e aprimoramento dos

programas, pela a disponibilidade e utilização dos recursos de forma sistemática. Isto pode ser confirmado pelo direcionamento dos programas em ampliar a produção nacional e internacional dos docentes, como também pela busca da internacionalização do programa, onde foram abertas várias frentes para que os docentes pudessem primeiramente ter uma inserção internacional, que posteriormente iria interferir na atuação do programa.

Com o **objetivo da pesquisa**, procurou-se **analisar como as estratégias e os recursos influenciaram o desenvolvimento e aprimoramento dos programas *stricto sensu* da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2001 a 2009** e, para isso, traçou-se os seguintes objetivos específicos: **a)** Estabelecer um cenário que aponte as variações ocorridas nestes programas e a relação com o desempenho obtido na avaliação da CAPES; **b)** Identificar as estratégias e os recursos que foram utilizadas para a melhoria de desempenho dos programas; **c)** Analisar como as estratégias adotadas e os recursos utilizados pelos programas foram implementados ao longo dos triênios. As conclusões sobre estes objetivos são:

O primeiro objetivo específico foi atendido com a análise das informações contidas nos cadernos de indicadores, que entre outros resultados, demonstrou a distribuição de notas nos programas durante os três triênios avaliados, as movimentações ocorridas no corpo docente permanente e as consequências destas movimentações, em que se concluiu que para um programa manter ou aumentar a sua nota ele deve mexer no seu corpo docente, conforme seu estágio de desenvolvimento ou aprimoramento. E que os programas que vêm demonstrando resultados, por exemplo, a constância nas defesas das teses e dissertações, a quantidade de publicações e o fortalecimento das redes, contribuíram para que o programa tivesse um bom desempenho ao longo dos triênios.

Quanto ao segundo objetivo, foram identificadas que os programas utilizaram como base para a formulação das estratégias dos programas as recomendações, metas e exigências do órgão regulador. Disponibilizar condições para que o corpo docente (seu principal recurso) pudesse realizar as suas atividades, com o objetivo de alcançar as metas e objetivos traçados pelos programas. Em consonância com a CAPES, os programas também estabeleceram como estratégia, aumentar sua atuação no âmbito internacional, adotar uma política de captação de recursos externos e disponibilizar melhor infraestrutura.

Para responder o terceiro objetivo, constatou-se pelas entrevistas que as estratégias adotadas e os recursos utilizados também foram elaborados e disponibilizados conforme o estágio de desenvolvimento do programa e dos seus docentes, pois em alguns programas os recursos eram disponibilizados conforme o programa demonstrava seus resultados e em outros casos, após a estratégia ser formulada, como exemplo, a solicitação de recursos pelos coordenadores aos dirigentes, para que o programa conseguisse atingir a internacionalização necessária para manter ou alcançar as notas de excelência internacional.

Com a pesquisa foi possível confirmar que a *Resource Based-View* – RBV – foi utilizada como instrumento auxiliador na escolha das estratégias adotadas e na alocação dos recursos, uma vez que antes de verificarem o mercado, as instituições e programas verificaram quais eram as competências instaladas e os recursos disponíveis para iniciar e dar continuidade nas atividades dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, principalmente no que se referiu às competências dos professores, no desenvolvimento das pesquisas, no aprimoramento do programa, na busca de atuação nos âmbitos nacional e internacional, no provimento de publicações com qualidade reconhecida, como também na ampliação do próprio programa e suas linhas de pesquisas, que só aconteceram após o programa possuir recursos internos suficientes para manter e dar a sustentabilidade necessária.

Quanto as limitações da pesquisa, observa-se que a ela se restringiu em aprofundar os estudos nos programas que obtiveram destaques no sistema de avaliação da CAPES na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, devendo-se atentar que para aplicá-la em outras áreas do conhecimento o pesquisador deverá verificar as especialidades da área que será estudada.

Para a pesquisa de campo, contou-se com um número reduzido de participantes, por esta restrição recomenda-se entrevistar outros *stakeholders* dos programas, podendo-se realizar uma comparação das respostas entre os tipos de interessados nos resultados dos programas. E comparar como os grupos visualizam as adequações realizadas pelos programas, com vistas a atender as exigências do sistema de avaliação da CAPES, segmentando os grupos nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Com base nos resultados das entrevistas, para continuidade de pesquisas nesta área recomenda-se:

- ✓ Avaliar e mensurar as contribuições dos programas consolidados nas atividades interinstitucionais aos programas menores, com vistas de verificar a melhoria do desempenho dos programas, bem como as modificações ocorridas nas estruturas, forma de investimento e alocação dos recursos.
- ✓ Verificar como as iniciativas para as atividades de internacionalização contribuem para a abrangência da atuação dos programas brasileiros no âmbito internacional, com a mensuração dos investimentos frente aos retornos obtidos.
- ✓ Como o corpo docente é o maior responsável para que os programas consigam atingir os objetivos e as metas estipuladas, recomenda-se fazer um estudo sobre o impacto do sistema de avaliação sobre os docentes e como isto é percebido por eles.

REFERÊNCIAS

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN J. L. The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 621–636, 2006. Disponível em: <http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/resource-based%20theory_acedo_barroso_galan_2006.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2012.

AFONSO, A. J. **Avaliação educacional: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas**. São Paulo: Cortez, 2000.

ALBANO, C. S.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; GARCIA, F. T. Monitoramento Ambiental Organizacional no Processo de Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas de Software. **Revista da micro e pequena empresa (FACCAMP)**, v. 6, p. 56-71, 2012. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/306/207>>. Acesso em: 24 jul. 2012.

ALLEN, N. L. Avaliação em Larga Escala: Lições de Experiências. In: anais. **Seminário Internacional de Avaliação da Educação**. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 1995.

ALMEIDA JÚNIOR, V. de P.; CATANI, A. Mendes. Algumas características das políticas de acreditação e avaliação da educação superior da Colômbia: interfaces com o Brasil. **Revista Avaliação do Ensino Superior**: Universidade de Sorocaba – UNISO, v. 14, n. 3, p. 561-582, nov., 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000300003>. Acesso em: 21 maio 2012.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, 14, p. 33; 46. 1993.

ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33: 184-2000, 2000.

_____. Integrating the strategy formation process: an international perspective. **European Management Journal**, 22 (3): 263-272, 2004.

ANDRADE, A. R. de. **Gestão Estratégica de Universidades**: Análise comparativa de instrumento de planejamento e gestão. In: Anais ENANPAD, 2003.

ANSOFF, H, Igor, McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de Metodologia Científica**. Um guia para a Produção do Conhecimento Científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARANDA, D. Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 23; n. 11, p. 1401 – 1421, 2003.

ARRONDO, V. M. **Muestreo**. España: IPAI, 1998.

BACHARACH, Samuel B.; LAWIER, Edward. **Power and politics in organizations**. San Francisco, Josey Bassa, 1980. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?ei=NZJyToLwDsOCgAeZ9_WMBQ&ct=result&id=sipHAAAAMAAJ&dq=power+and+politics+in+organizations&q=%22social+network%22#search_anchor>. Acesso em: 15 set. 2011.

BAIN, J, S, **Industrial Organization**. 1nd ed., New York, Eiley, 1959.

BALDRIDGE, J. V. Strategic planning in higher education: does the emperor have any clothes? In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. The dynamics of organizational change in education. Berkeley: Mc-Cutchan, p. 167-185, 1983.

BARNEY. J. Strategic factor markets. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986a.

_____. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, 656-665, 1986b.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Strategic management: from informed conversation to academic discipline. **Academy of Management Executive**, 16(2), 53-57, 1995.

_____. The resource-based theory of the firm. **Organization Science**. v. 7, n. 5, 1996.

_____. Gaining and sustaining competitive advantage. 2. ed. **Upper Saddle River: Prentice Hall**, 2002, Cap. 1 e Cap. 5, p. 1-24 e p.149-192.

_____; CLARCK, D. N. **Resources-Based Theory: Creating and sustaining competitive advantage**. UK: Oxford University Press, 2007.

_____; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____; HESTERLY W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARROW, C. The Strategy of selective excellence: redesigning higher education for global competition in a posindustrial society. Higher Education. **Kluwer Academic Publishers**, Netherlands, 1996.

BELLONI, J. A. Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de Universidades Federais Brasileiras. 2000, 246f. Tese de doutorado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

BIRNBAUM, R. **Management fads in higher education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

BOYD, Jr. Hrper White & WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica**, 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

BRAGA, Mauro Joaquim da Costa; GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro; RUEDIGER, Marco Aurélio. Mondus pequenos, produção acadêmica e grafos de colaboração: um estudo de caso dos ENANPADs. **Revista de Administração Pública – RAP**: Rio de Janeiro, jan/fev, 2008. Disponível em: <<http://www.scilo.br/pdf/rap/v42n1/a07v42n1.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2011.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Produto Interno Bruto e taxas médias de crescimento**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Ciência sem fronteira: O programa**. 2011. Disponível em: <<http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/o-programa;jsessionid=E050EA0FB11BB4629E7D993667155688>>. Acesso em: 12 jan. 2012. (BRASIL, 2011a)

_____. Ministério da Educação e Cultura. **Ciência sem fronteira: Pós-Graduação e Pós-Doutorado**. 2011. Disponível em: <http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/pos-graduacao-doutorado>. Acesso em: 12 jan. 2012. (BRASIL, 2011b)

BRITO, E. P. Z. Critérios APCNs Administração [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <elianezbrito@gmail.com> em: 25 mar. 2012.

BURGELMAN, Robert A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, 1983. p. 61-70.

CANHADA, D. I. Estratégia como prática social e resultados acadêmicos: o doutorado em Administração na USP e na UFRGS. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. _____. CAPES 50 anos: Depoimentos ao CPDOC/FGV. Organizadores Marieta de Moraes Ferreira e Regina da Luz Moreira. Brasília: CAPES, 2002, 343 p.

_____. Portaria nº. 099, de 21/12/2005. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/celetadados/PortariaCapes-099-2005.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2011. (CAPES, 2005)

_____. Documento de Área 2009. CAPES. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/documentos-de-area->>. Acesso em: 10 nov. 2011. (CAPES, 2009)

CAPES. Relatório de Avaliação 2007-2009 – Trienal 2010. Disponível em: <treinal.capes.gov.br/wp-content/uploads/2011/02/Relatório-de-avaliação-Administração.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2012 (CAPES, 2010).

_____. História e Missão. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/historia-e-missao>>. Acesso em: 25 mar. 2011a. (CAPES, 2011a)

_____. Relatório de Divulgação dos Resultados Finais da Avaliação Trienal 2010. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/wp-content/uploads/2010/12/relat%C3%B3rio-geral-dos-resultados-finais-da-avalia%C3%A7%C3%A3o-2010.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2011. (CAPES, 2011b)

_____. Avaliação da pós-graduação. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>>. Acesso em: 23 mar. 2011. (CAPES, 2011c)

_____. Sistema de Ficha de Avaliação. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sistema-de-ficha-de-avaliacao>>. Acesso em: 01 set. 2011. (CAPES, 2011d)

_____. Cadernos de Indicadores. Disponível em: <http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet?acao=filtraArquivo&ano=2009&codigo_ies=&area=27>. Acesso em: 26 jan. 2012. (CAPES, 2012a)

_____. Portaria CAPES nº 2, de 4 de janeiro de 2012. Brasília: Diário Oficial da União, nº 4. 5 de janeiro de 2012, Seção 1, p. 27. Disponível em: http://www.propg.ufscar.br/docs/portarias-1/portaria-capes-2_2012. Acesso em: 08 fev. 2012. (CAPES, 2012b)

_____. Comunicado nº 003/2012 – Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo: Orientações para novos APCNS -2012. CAPES: Brasília. 22/05/2012. Disponível em: http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/Criterios_APCNs_Administracao.pdf. Acesso em: 08 fev. 2013. (CAPES, 2012c)

_____. Relação de Cursos Recomendados e Reconhecidos. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/ProjetoRelacaoCursosServlet?acao=pesquisarGrandeArea>>. Acesso em: 11 jul. 2012.

_____. Ficha de Avaliação do Programa. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://trienal.capes.gov.br/wp-content/uploads/2010/12/fichas/42001013083P1.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2013. (CAPES, 2013a)

_____. Ficha de Avaliação do Programa. Fundação Getúlio Vargas/SP. Disponível em: <<http://trienal.capes.gov.br/wp-content/uploads/2010/12/fichas/33014019001P0.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2013. (CAPES, 2013b)

_____. CASTREJÓN D., J. **Las Bases filosóficas de La planeación**, H. Cámara de Diputados, LIV Legislatura, Comisión de Ciencia y Tecnología, México, 1991.

CARVALHO, A., R., M.; DALFOVO, O.; CASAGRANDE, R. M.. Observatório da Educação: delineamento dos indicadores de desempenho para construção de um mapa estratégico para programas *stricto sensu* em administração, ciências contábeis e turismo em IES do estado brasileiro do Paraná. In: **IX Colóquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul**. Florianópolis, nov, 2009. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD-documentos/coloquio9/IX-1064.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2011.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CAVALCANTI, G. S. S. **Implicações das Competências Técnico-Organizacionais para a Performance Competitiva em Empresas Seguidoras de Mercado: evidências do segmento de turismo de aventura no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2005.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, 17: 1-25, 1972.

CONNER, K. R. A historical comparison of Resource-Based Theory and five schools of thought within industrial organizational economics: Do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 121-154. 1991.

CONTERA, C. **Modelos de avaliação da qualidade da educação superior**. In: DIAS SOBRINHO, J. e RISTOFF, D. I. (org.). **Avaliação Democrática – para uma universidade cidadã**. Florianópolis: Insular, 2002.

COSTA FILHO, W. A. da. **Coleção Gestão Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Gold, 2006.

CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; BOWER, J. L.; HAMERMESH, R. G. EPORTER, M. E.; **Business policy: text and cases**. Richard D. Irving Inc, 1965.

CRUBELLATE, J. M.; MELLO, C. M.; VALENZUELA, J. E. B. **Respostas Estratégicas de Programas Paranaenses de Mestrado/Doutorado em Administração à Avaliação da CAPES: Configurando Proposições Institucionais a Partir de Redes de Cooperação Acadêmica**. In: **Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2007, Recife. Anais... Brasília: ANPAD, 2007. CD-ROM.

CRUBELLATE, J. M.; ROSSONI, L.; MELLO, C. M.; VALENZUELA, J. B. Respostas estratégicas de programas e professores paranaenses de mestrado/doutorado em administração à avaliação da CAPES: configurando proposições institucionais a partir de redes de cooperação acadêmica. *Revista de Negócios: Blumenau*, v13, n.2, p. 77-92, abril/junho, 2008. Disponível em: http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view_article/991>. Acesso em: 15 set. 2011.

CUMMINGS, S. **Brief case: the first strategists**. In: DE WITT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content context – an international perspective**. St. Paul/USA: West Publishing, 1994.

DAFT, R. **Organization theory and design**. New York: West, 1983.

DAVIDSON, W. *et. al.* **Retailing Management** . NY: Jonh Wiley, 1988.

DAVOK, D. F. Modelo de Meta-Avaliação de Processos de Avaliação da Qualidade de Cursos de Graduação. 2006, 274 f. (Tese de Doutorado), **Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2006.

Desiderio, M.; Ferreira, A. P. F. **Desafios da Gestão Universitária**. In: anais: **I Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia**. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, set/2004. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos04/130_Artigo%20GESTAO%20UNIVERSITARIA.doc>. Acesso em: 27 abr. 2012.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, Dec 89, p. 1504-1511, 1989.

DROZDOVÁ, M. (2008). New business model of educational institutions. *E+M Ekonomie a Management*, 1, 60-68.

DURHAN, E. R. **A institucionalização da Avaliação**. In: DURHAN, Eunice R e SCHWARTZMAN, Simon (org.). **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: Edusp, 1992.

_____. **Avaliação**. In: STEINER, J. E. e MALNIC, G. **Ensino Superior: conceito e dinâmica**. São Paulo: Edusp, 2006.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial**, 24 (2/3/4), 94-104, 2000.

FAHEY, L. **Competitors: outwitting. Outmaneuvering, and outperforming**. New York, Wiley, 1999.

FERREIRA, A. A. **Estratégia para Corporações e Empresas: teorias atuais e aplicações**. In: SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama (Orgs.). São Paulo: engage Learning, 2012, 306 p.

FOSS, N. & KNUDSEN, T. The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. **Managerial and Decision Economics**. Vol. 24, p.291-307, 2003.

FREITAS, J. S. Configurações parcimoniosas explicativas do desempenho Inicial de spinoffs acadêmicos pré-incubados. 2009. Dissertação de Mestrado. **Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais**: Belo Horizonte, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; SOUZA, Flávia Cruz; ROVER, Suliani; ENSSLIN, Sandra Rolim. **Análise das IES da área de ciências contábeis e de seus pesquisadores por meio de sua produção científica**. In: 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade, 2008, Gramado-RS. Anais dos trabalhos científicos. Disponível em: <<http://www.ccontabeis.com.br/18cbc/213.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2011.

GAZZOLA, A. L. Desigualdade é a marca da educação superior na América Latina e Caribe. [entrevista de Daniela Oliveira]. Rio de Janeiro: Jornal da Ciência da Sociedade Brasileira Para o Progresso da Ciência – SBPC, ano XXII, n. 624, 27/06/2008.

GATTI, B.; ANDRÉ, M.; FÁVERO, O.; CANDU, V. M. F. O modelo de avaliação da CAPES. **Revista Brasileira de Educação**, jan./abr., n. 22, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

Grafos de Cooperação. Disponível em: <<http://www.vision.ime.usp.br/~jmena/sci-cibele-docente-atuacao/grafos/>>. Acesso em: 30 dez. 2011.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p.114-135, Spring, 1991.

GUIMARÃES, R. O futuro da pós-graduação: avaliando a avaliação. **Revista Brasileira de pós-graduação**, Brasília, v. 4, n.8, p. 282-292, dezembro 2007. Disponível em: <http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.4_8dez2007_/Debates_artigo3_n8.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2011.

GUIMARÃES, T. A. Membro da comissão da CAPES encarregada de definir critérios de avaliação dos programas de pós-graduação, área de administração, contabilidade e turismo, período de 25 a 27.03. 2002.

_____; GOMES, A. O.; ZANCAN, C. CORRADI, A. A. A rede de programas de pós-graduação em administração no Brasil: Análise de Relações Acadêmicas e Atributos de programas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**: Curitiba, v. 13, n 4, art. 3, pp. 564-582, out/dez, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_990.pdf>. Acesso em: 15 set. 2011.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HARDY, C *et al.* Strategy formation in the University Setting. **Review of Higher Education**, v. 4, n. 6, p. 407-433, 1983.

HARRIS, S.; SUTTON, R. Functions of parting ceremonies in dying organizations. **Academy of Management Journal**, v. 29, p. 5-30, 1986.

HERRIOTT, R. E.; e FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. **Educational Research**, v. 12 p. 14-19, 1983.

HERRMANN, P. Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. **International Journal of Management Reviews**, 7. 111-130, 2005.

HIRSCH JE. An index to quantify an individual's scientific research output. **The National Academy of Sciences**: USA, 2005. DOI:10.1073/pnas.0507655102.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation**: analytic concepts. St. Paul, MN: West, 1978.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of pendulum. **Journal of Management**, 25, 417-456, 1999.

HOUSE, E. R. Tendencias en evaluación. **Revista de Educación**, n. 299, 1992.

HYNES, B.; RICHARDSON, I. (2007). **Entrepreneurship education**: A mechanism for engaging and exchanging with the small business sector. *Education + Training*, 49(8/9), 732-744.

JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage, 2005.

JOHNSON, G. *et. al.* Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view? **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1., p. 3-22, 2007.

KELLER, G. **Academic strategy**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.

KICH, J. I. F.; ALMEIDA, PEREIRA, M. F.; M. I. R. de; MORITZ, G. O. Planejamento Estratégico: Uma Abordagem Sistêmica. **Reuna** (Belo Horizonte), v. 15, p. 27-40, 2010. Disponível em: <http://revistas.una.br/reuna_una/index.php/reuna/article/view/304/411>. Acesso em: 24 jul. 2012.

KOTLER, P.; MURPHY, P. Strategic planning for higher education. **Journal of Higher Education**, p. 470-489, 1981.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

KUENZER, A. Z.; MORAES, M. C. M. de. Temas e tramas na pós-graduação em educação. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 26, n. 93, p. 1341-1362, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v26n93/27284.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2010.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LAPA, J. S.; NEIVA, C. C. **Avaliação em Educação comentários sobre desempenho e qualidade**. In: **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro: A Fundação, 1996, v. 4, n. 12. 213-236.

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. **Estudos de Caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método**. In: FARINA, E. *et al.* (Coord.) **Estudos de Caso em Agrobusiness**. São Paulo: Pioneira/PENSA, 1997.

LINN, R. L. **Assessment-based reform: challenges to educational measurement**. The first annual William H. Angoff Memorial Lecture, 1994. Princeton, NJ: Educational Testing Service, 1995.

LUCENA, W. G. L.; FERNANDES, M. S. A.; CAVALCANTE, P. R. N. As tendências, desafios e perspectivas da pesquisa nos programas de pós-graduação em ciências contábeis no Brasil: Um estudo com base nas dissertações e teses. **Programa Multi-institucional e Inter-Regional de pós-graduação em Ciências Contábeis UnB/UFPA/UFRN**. Disponível em: <<http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/n%C2%BA%2016/Wenner%20Lopes,%20Maria%20Arnoud,%20Paulo%20Nobrega.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2012.

LUECKE, R. **“Estratégia”**. 1. ed. Rio de Janeiro: Record, 1979.

MACCARI, E. A.; ALESSIO, E. M.; RODRIGUES, L. C.; QUONIAM, T. **Sistema de Avaliação da pós-graduação da CAPES: Pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração**. X SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/590.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2011.

_____. Contribuição a gestão dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil com Base nos Sistemas de Avaliação Norte Americano e Brasileiro. 2008, 250f. Tese de doutorado. **Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2008.

_____.; LIMA, M. C. ; RICCIO, E. L. . Uso do Sistema de Avaliação da CAPES por programas de pós-graduação em Administração no Brasil. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 11, p. 1-15, 2009a. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/13077>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

_____.; RICCIO, E. L.; MARTINS, C. B. A gestão dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em administração nos sistemas de avaliação Norte Americano. In: EnEPQ. Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2011, João Pessoa. EnEPQ. **Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Rio de Janeiro: ANPAD. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2011/ENEPQ249.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2013.

_____.; ALMEIDA, M. I. R de ; NISHIMURA, A. T. ; RODRIGUES, L. C. A Gestão dos Programas de pós-graduação em Administração com Base no Sistema de Avaliação da CAPES. REGE. **Revista de Gestão USP**, v. 16, p. 1-16, 2009b.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Respostas Estratégicas da Administração e Contabilidade ao Sistema de Avaliação da CAPES. **Revista Organização & Sociedade – O & S**: Bahia, v. 10, n. 28, set/out, pp. 63-77, 2003. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewissue.php?id=32>>. Acesso em: 15 set. 2011.

MAHONEY, T.J.; MCGAHAN, A. M..The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. **Strategic Organization**, 5 (1), 79-99, 2007.

MASON. E. S. The current status of the monopoly problem in the United States. **Harvard Law Review**, 62, 1265-1285, 1949.

MATHIAS, J. F. C. M. Breves Considerações sobre a Evolução do Ensino Superior do Brasil no Período Recente. **Revistas Cade 10: Portal Mackenzie**. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/16491.98.html>>. Acesso em: 02 set. 2011.

MARTINS, C. B. A formação de um sistema de ensino superior de massa. **Rev. bras. Cie. Soc.** vol.17; no.48; São Paulo, Feb. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092002000100012> . Acesso em: 02 set. 2011.

MARTINS, G. Considerações sobre os doze anos do Caderno de Estudos. **Revista Contabilidade & Finanças**, no. 30, p. 81-88, set./dez., 2002. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad30/revista_30_parte7.pdf>. Acesso em: 15 set. 2011.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, C. B.; GENGHINI, L. A.; MACCARI, E. A.; GENGHINI, E. B. **Pesquisa em Secretariado**: Cenários, Perspectivas e desafios. In: DUARTE, Daniela Giareta (Org.). Passo Fundo: Editora da Universidade de Passo Fundo, 2012. Cap. 7, p. 132-148.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLAHI, K.; SMINIA, H. Guest Editors' Introduction: The frontiers of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 1-7, 2009.

MELLO, C. M. de; CRUBELLATE, J. M.; ROSSONI, L. Dinâmica e Relacionamento e Prováveis Respostas Estratégicas de Programas Brasileiros de pós-graduação em Administração à Avaliação da Capes: Proposições Institucionais a partir da Análise de Redes de Co-Autorias. **Revista de Administração Contemporânea, Curitiba**, v. 14, n.3, art. 3 pp. 434-457, mai/jun, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1060.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2011.

MENA-CHALCO, J. P.; CESAR-JR, R. M. ScriptLattes: An open-source Knowledge extratraction system from the Lattes platform. **Journal of the Brazilian Computer Society**, v. 15, n.4, p. 31-39, 2009.

MEYER JR., V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: Temas de administração universitária. **Florianópolis: Nupeau, OEA/UFSC**, p. 53-69, 1991.

MEYER JR., V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP**: Rio de Janeiro, vol. 46, p. 49-70, 2012.

MICHAEL, S. O. In search of universal principles of higher education management and applicability to Moldavian higher education system. **The International Journal of Educational Management**, v. 18, n. 2, p. 118-137, 2004.

MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M. Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. 2. ed. **Oaks, CA: Sage**, 1994.

MILLER, D.; SHAMISIE, J. The Resource Based View of The Firm in Two Environment's: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, 519-543, 1996.

MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO da Educação e Cultura. **Brasil é o 13º entre os maiores produtores de conhecimento. 2009**. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13336:brasil-e-o-13o-entre-os-maiores-produtores-de-conhecimento&catid=225:sistemas>. Acesso em: 12 jan. 2012.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, maio 1978.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. (Org.). **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. e WATERS, J. Tracking Strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, p. 465-499, 1982.

_____. Of Strategies, Deliberate and Emergent, **Strategic Management Journal**, jul-sep, 6 (3): 257-272, 1985.

MOREIRA. N. P. Análise da Eficiência dos programas de pós-graduação acadêmicos em Administração, Contabilidade e Turismo, 2008, 130f. Dissertação. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008. Disponível em: <http://www.tede.ufv.br/tesesimplificado/tde_arquivos/44/TDE-2008-09-04T082505Z-1326/Publico/texto%20completo.pdf>. Acesso em: 01 out. 2012.

NASCIMENTO, L. F. Modelo CAPES de avaliação: Quais as consequências para o triênio 2010-2012? **Resista ANGRAD**. Administração: Ensino e Pesquisa: Rio de Janeiro. v. 11, n. 4, p.- 579-600, out/nov/dez 2010. Disponível em:

<http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.5_10_dez2008/Debates_Artigo1_n10.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2011.

NEGRET, F. A identidade e a importância dos mestrados profissionais no Brasil e algumas considerações para a sua avaliação. **Revista Brasileira de pós-graduação, Brasília**, v.5. n.10. p. 217-225, dezembro de 2008. Disponível em: <http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.5_10_dez2008/Debates_Artigo1_n10.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2011.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1982.

NEVES, R. B.; COSTA, H. G. Avaliação de Programas de pós-graduação: proposta baseada na integração ELECTRE TRI, SWOT e sistema CAPES. **SISTEMAS & GESTÃO**, v. 1, n. 3, p. 276-298, setembro a dezembro de 2006.

NICKERSON, J. A. *Toward an Economizing Theory of Strategy*. Washington University WP OLIN-97-07. Available at SSRN. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=10926>>. Acesso em: 30 jan. 2012.

NICOLATO, Maria Auxiliadora. A evolução da concepção e da linha de ação do programa CAPES_COFECUB. **InfoCAPES**. Boletim Informativo. Brasília: CAPES, v. 7, n. 41999.

NUNES, G. Avaliação do Sistema Nacional de pós-graduação *stricto sensu*. **Fórum dos Pró-reitores de Pesquisa e pós-graduação**: Diretório Regional Nordeste, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=&gid=1904&option=com_docman&task=doc_download&ei=XEhhTpuGJKPo0QHyuaEL&usg=AFQjCNFNEM5WP5biKNeLyRoAm33Xza10Nw>. Acesso em: 02 set. 2011.

OLIVEIRA, R. T. Q.; BOTELHO, E. N.; AMARAL, C. T. N.; ZOTES, L. P. Os programas de pós-graduação *stricto sensu* no Contexto das Avaliações CAPES E CNPq. **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.latec.uff.br/CNeg/documentos/anais_cneg4/T7_0012_0456.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2011.

OLIVEIRA, T. R. **Diferenças e convergências dos processos de avaliação da educação superior na Argentina, Brasil e Uruguai**: uma perspectiva comparada. In: Anais... **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 25 a 27 de nov. de 2009. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio9/IX-1060.pdf>. Acesso em: 21 maio 2012.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Sage Publications, Londres, 1990.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3. ed. Blackwell: Oxford, 1959.

_____. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 3. rd. ed., 1995.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p.179-191, 1993.

PEREIRA, R. C. F.; NETO, H. F. M., ESPARTEL, L. B. FRACASSO, E. M. **Doutorado em Administração no Brasil: Um Estudo Exploratório dos fatores relacionados ao conceito de doutor e das responsabilidades dos principais agentes envolvidos no curso de doutorado.** In: Encontro Nacional da Associação Nacional de pesquisa e pós-graduação em Administração. Brasília – Anais... Salvador, ANPAD, 2002.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. **Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/ 96.** **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, jan./mar. 2008.

PFEFFER, Jeffrey. **Organizations and organization theory.** Boston, Pittman, 1982. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?ei=j49yTsHNK8ORgQec4bXfBg&ct=result&id=xy1VA AAAMAAJ&dq=Organizations+and+organization+theory&q=%22social+network%22#search_anchor>. Acesso em: 15 set. 2011.

PERROW, Charles. **Complex organizations; a critical essay.** 2. ed. Glenview, IL, Scott Foresman, 1979. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books?ei=X5ByTtiACoPogQeTxrCNBQ&ct=result&id=LipHAAAMAAJ&dq=complex+organizations%3B+a+critical+essay&q=%22social+network%22#search_anchor>. Acesso em: 15 set. 2011.

PLANO Nacional de Pós-Graduação – PNPG. **2010-2020.** Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/Livros-PNPG-Volume-I-Mont.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

_____. **2005-2010.** Disponível em: <http://www.anped.org.br/forpred_doc/PNPG_2005_2010.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2012.

PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, vol. 6, n.4, p.609-620, 1981.

_____. M. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed., cap. 2 e 7. Rio do Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/jun. 1990.

PROJETO de Lei nº 8035/2011. *Plano Nacional de Educação (PNE 2011/2020): Projeto em tramitação no Congresso Nacional: Brasília. Câmara dos Deputados; Edições Câmara: Série ação parlamentar, n. 436, 2011.*

PROJETO pedagógico. **Curso de graduação em administração/ Fundação Getulio Vargas.** Escola de Administração de Empresas de São Paulo; [organização

Marta Ferreira Santos Farah]. – São Paulo: FGV-EAESP, 2006. Disponível em: <<http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/interna/ProgramasAcademicos/Projeto%20Pedag%C3%B3gico%20-%202006.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2012.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. Homewood, IL: Irwin, 1980.

QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process**: Concepts, Context and Cases. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1998.

RASCHE, C.; WOLFRAM, B. Ressourcenorientierte Unternehmensführung. **Die Betriebswirtschaft**, vol. 54, n. 4, p. 501-517, 1994.

REBELO, L. M. B.; ERDMANN, R. H. **Aprendizagem e subjetividade no processo de formação de estratégia**. In: **Encontro de Estudos em Estratégia**, I, 2003, Curitiba. Anais... Curitiba, ANPAD, 2003.

REED, Nelson. O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **Revista Administração de empresas**, Rio de Janeiro, 1984, p. 150-157. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590-S0034-75901984000400020.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2011.

RELATÓRIOS de Resultados da Avaliação dos Programas (Planilhas Comparativas e Resultados Finais). Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/resultados-da-avaliacao-de-programas>>. Acesso: 10 out. 2011.

RIMOLI, C. A.; NORONHA, L. E. P. **Visão Baseada em Recursos – RBV e competências essenciais**. In: SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G. (Org.). **Estratégia para corporações e empresas**: teorias atuais e aplicações. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

RODRIGUES, C. M. C. **Proposta de Avaliação Integrada ao Planejamento Anual**: Um Modelo para as UCGs. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. 341 f. Porto Alegre, 2003.

RODRIGUES, L. D. M.; PEDRON, C. D.; MENDES, A. **Reflexões sobre o desafio da relevância**: um olhar sobre a pesquisa em Administração. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Brasília – Anais. Brasília, ANPAD, 2005.

RODRIGUES, S. B. **De fábricas a lojas de conhecimento**: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROGGERO, P. Avaliação dos sistemas educativos nos países da União Europeia: de uma necessidade problemática a uma prática complexa desejável. **EccoS Ver. Cient.**, UNINOVE: São Paulo, n. 2, v. 4, p. 31-46. Disponível em: <www4.uninove.br/ojs/index.php/eccos/article/viewFile/307/295>. Acesso em: 21 maio 2012.

ROSS, S. (2008). Searching for strategic opportunities. **Academy of Strategic Management Journal**, 7, 35-46.

ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. **Aspectos estruturais da cooperação entre pesquisadores no campo da estratégia em organizações**: análise de redes entre instituições nacionais. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 3, 2007, São Paulo. Anais..., Brasília: ANPAD, 2007a. CD-ROM.

_____.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; FERREIRA JÚNIOR, I. **Aspectos estruturais da cooperação entre pesquisadores no campo de ciência e tecnologia**: análise das redes entre instituições no Brasil. In: **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 24, 2006, Gramado, Anais..., Brasília: ANPAD, 2006. CD-ROM.

_____.; GUARIDO FILHO, E. R. **Cooperação no campo da pesquisa em administração**: evidências estruturais nas redes institucionais de quatro áreas temáticas. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Brasília: ANPAD, 2007b. CD-ROM.

_____.; HOCAYEN-DA-SILVA. Cooperação entre pesquisadores da área de administração da informação: evidências estruturais de fragmentação das relações no campo científico. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, abr/jun, 2008. Disponível em: <http://www.revistausp.sibi.usp/scielo.php?pid=S0080-21072008000200002&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 set. 2011. (ROSSONI; HOCAYEN-DA-SILVA, 2008a).

_____.; HOCAYEN-DA-SILVA. Aspectos estruturais da cooperação entre pesquisadores no campo de administração pública e gestão social: análise das redes entre instituições no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6 nov./dez., 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?scrip=sci-arttext&pid=s0034-76122008000600002>>. Acesso em: 15 set. 2011. (ROSSONI; HOCAYEN-DA-SILVA, 2008b).

RUGMAN A. M.; VERBEKE A. Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. **Published on line**, p. 769, 2002.

SAMPAIO, F. Pesquisa em cirurgia, pós-graduação *stricto sensu* e sistema de avaliação da CAPES. **Ver. Col. Bras. Cir.** V. 33, n. 6, 343, nov/dez 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcbc/v33n6/edit01.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2010.

SAMPAIO, L. M. B.; OLIVEIRA, F. V.; COSTA, E. M.; SANO, H. **Avaliação da Eficiência dos programas de pós-graduação acadêmicos em administração, contabilidade e turismo**. In: Anais do XV SEMEAD – **Seminários em Administração FEA-USP**. Outubro de 2012, ISSN 2177-3866. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=415>. Acesso em: 01 dez.2012.

SANTOS, J. L. S. **Gestão estratégica na universidade**: uma abordagem sistêmica. 27/01/2008. Disponível em: <www.memes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3530>. Acesso em: 17 jul. 2012.

SCHULZE, W. S. **The two schools of Thought in Resource-based Theory**. In: SHRIVASTAVA, P. (ed.) - **Advances in Strategic Management**. A research annual. V. 10A. Jai Press. Amsterdam, 1994.

SCHWARTZMAN, S. **O contexto Institucional e político da avaliação do ensino superior**. Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior Universidade de São Paulo. USP: 3/90, 1990.

SCRIPTLATTES. **Resultados**. Disponível em: <<http://www.vision.ime.usp.br/~jmena/scl-cibele-docente-atuacao/01-execucao/>>. Acesso em: 28 dez. 2011.

SILVA, T. D. O caso do estudo de caso: a preferência metodológica na produção discente do núcleo de pós-graduação em administração da UFBA no período de 1999 a julho de 2001. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 3, julho/setembro 2002. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v9n3art7.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2004.

SILVA, E. M. da. **A Formação e o perfil dos egressos dos cursos de Ciências Contábeis do município de Vitória**. Vitória: FUCAPE, 2004. 119 p. Disponível em: <http://www.fucape.br/_admin/upload/prod_cientifica/Dissertacao%20Elcy%20Militao.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2012.

SOARES, M. S. A. **O sistema de avaliação do ensino superior no Brasil**. IES/2003/ED/PI/21, 2003. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001398/139881por.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2011.

SOUZA, E. F. de. **O Discurso da Capes para a avaliação dos programas de pós-graduação: da (des)fragmentação à comunicação em rede**, 305f. Tese de doutorado. Departamento de Linguística, Português e Línguas Clássicas da Universidade de Brasília, 2008.

SPAGNOLO, F.; S.; Valdinei; C. O que mudar na avaliação da CAPES? **Revista Brasileira de pós-graduação**, Brasília. V. 1, n. 2. p. 8-34, nov., 2004. Disponível em: <http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.1_2_nov2004_/08_34_o_que_mudar_na_avaliacao_capes.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2011.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed., Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

STORÓPOLI, J. E. **Como incubadoras de base tecnológica suportam o desenvolvimento de capacidades em suas empresas incubadas**. 2012, 104f. Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE: São Paulo, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

TAYLOR, S. J.; Bodgan, R. **Introduction to qualitative research methods**. John Wiley & Sons, Nova York, 1998.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; CHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TICHY, Noel. A social network perspective for organizational development. In: Cummings, Thomas G., **Systems theory for organization development**. New York, John Wiley, 1980. p. 115-163. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?ei=xZFyTui8GMrGgAfK-LyNBQ&ct=result&id=isVxz3LjfVoC&dq=van+de+ven%2C+Andrew+H+Measuring+and+assessing+organizations&q=%22social+network%22#search_anchor>. Acesso em: 15 set. 2011.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Tradução para inglês: James Clavell, Tradução: Jose Sans. 32. ed. Rio de Janeiro, São Paulo: Record, 2004.

UFRGS_Adm. **Histórico**. Disponível em: <www.ea.ufrgs.br>. Acesso em: 19 fev. 2012.

UFSM. **Programa de pós-graduação em Administração**. Disponível em: <http://www.ufsm.br/prpgp/>. Acesso em: 17 set. 2012.

VAN DE VEN; Andrew H.; FERRY, Diane L. **Measuring and assessing organizations**. New York, John Willey, 1980. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?ei=xZFyTui8GMrGgAfK-LyNBQ&ct=result&id=isVxz3LjfVoC&dq=van+de+ven%2C+Andrew+H+Measuring+and+assessing+organizations&q=%22social+network%22#search_anchor>. Acesso em: 15 set. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. C. Tipos de Pesquisa em Administração. **Cadernos EBAP**, FGV, Rio de Janeiro, n. 52, jun 1990.

VOLPATO, G. L. **Publicação científica**. Botucatu: Santana, 2002.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *European Group for Organization Studies*, 27, 2006.

WILLIS, D. Educational assessment and accountability: a New Zealand case study. *Journal of Education Policy*, v. 7. N. 2, 1992.

WIT, B.; MEYER, R. *Stategy Process, Content, Context an international perspective*. 4. ed., UK: Centage Learning, EMEA, 2010.

WOLFF. L. **Evaluación Educacional en América Latina: Progresos Actuales y Desafíos Futuros**. Programa de Promoción de La Reforma Educacional de América Latina y el Caribe. n. 11, 1998. Disponível em:

<http://www.preal.org/BibliotecaN.asp?Pagina=5&Id_Carpeta=64&Camino=63|Preal%20Publicaciones/64|PREAL%20Documentos>. Acesso em: 21 maio 2012.

YIN, R. The case study crisis: Some answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 58-65, 1981.

_____. Case study research. Beverly Hills, **CA**: Sage Publications, 1984.

_____. **Evaluation**: A singular craft. In: REICHARDT, C. & RALLIS, S. **New directions in program evaluation**, p. 71-84. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Case study research**: design and methods. 3. ed. Thousand Oaks, **CA**: Sage Publications, 2003.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO 1: Documento de área 2009

Documento da CAPES que contém os quesitos para avaliação dos programas.



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

Identificação

Área de Avaliação: ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO

Coordenador de Área: JOÃO LUIZ BECKER

Coordenador-Adjunto de Área: REINALDO GUERREIRO

Modalidade: Acadêmica

I. Considerações gerais sobre o estágio atual da Área

Administração, Ciências Contábeis e Turismo representam campos de conhecimento e profissões que se consolidam e se fortalecem, como ciência, tecnologia e inovação, beneficiando-se de conhecimentos gerados em distintas áreas como Filosofia, Antropologia, Sociologia, Ciência Política, Direito, História, Geografia, Psicologia, Educação, Economia, Engenharia, Matemática, Ciência da Computação, dentre outras. O campo de atuação e de aplicação dos pesquisadores e profissionais da área se estende a virtualmente todas as formas de organização coletiva, públicas e privadas, empresariais e não empresariais, incluindo desde gestão de sistemas públicos, como sistemas de saúde, sistemas de ciência e tecnologia, sistemas de transporte, sistemas educacionais, e sistemas de controle público, à gestão empresarial, de produção primária, industrial e de serviços, de relações entre mercados de produção de bens e serviços, ou entre mercados financeiros, assim como à gestão de organizações não governamentais.

Não é de estranhar, portanto, que a Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo seja uma das maiores áreas no sistema de avaliação CAPES, apresentando nos últimos anos acentuado crescimento. Dados de outubro de 2009 revelam a existência de 136 cursos autorizados na área, incluindo 30 mestrados profissionais, 77 mestrados acadêmicos, e 29 doutorados, organizados em 105 programas, com mais de 1.200 docentes permanentes. Em 2007 foram utilizados 368 periódicos qualificados no sistema Qualis para escoar a produção intelectual dos pesquisadores da área, muitos dos quais também utilizados por pesquisadores de outras áreas.

Enquanto os primeiros cursos de mestrado em Administração e em Contabilidade foram instalados no país na década de 1970, observa-se que vários cursos iniciaram suas atividades recentemente, há menos de uma década, evidenciando que a área ainda se encontra em processo de consolidação. De fato, em termos relativos, o número de cursos de doutorado é reduzido, assim como o número de cursos de mestrado profissional. E como em toda a pós-graduação brasileira, há uma significativa concentração geográfica dos cursos nas regiões Sul e Sudeste.

A par destas assimetrias, constata-se ainda haver poucos cursos nas áreas de Contabilidade e de Turismo. Em Contabilidade, há 17 cursos de mestrado acadêmico, quatro cursos de mestrado profissional e quatro cursos de doutorado. A situação é mais dramática ainda em Turismo, com apenas cinco cursos de mestrado acadêmico e um de mestrado profissional. Há um único curso de doutorado na área de Turismo. Parece lógico, portanto, que a maior parte das bolsas de doutorado pleno no exterior seja concedida prioritariamente para as subáreas de Turismo e de Contabilidade, a subárea de Administração



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

sendo mais aquinhoadada com bolsas de doutorado tipo sanduíche.

Ciente de seu papel para o pleno desenvolvimento do país, a área se articula em busca de atenuantes para o constatado desequilíbrio regional, com a oferta de cursos de mestrado e de doutorado interinstitucionais, liderados por programas mais antigos e consolidados. Também se constata articulações entre programas situados em estados e regiões distintas, visando ao estabelecimento de projetos de pesquisa conjuntos. Estas iniciativas favorecem a nucleação de pesquisadores em universidades distantes do eixo Sudeste-Sul.

A consequência mais direta da escassez de cursos de doutorado na área reflete-se na pequena quantidade de doutores formados, especialmente frente às necessidades de expansão do sistema de pós-graduação, objetivando em última instância, a qualificação do ensino de graduação. Deve ser ressaltado que a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo representa uma das maiores ofertas de cursos de graduação no Brasil, com cerca de 21% do número de alunos matriculados e formados, segundo dados do INEP/MEC de 2007. Com relativamente poucos doutores disponíveis em seus departamentos de Administração, de Ciências Contábeis e de Turismo, tem-se observado a iniciativa de algumas Universidades em oferecer programas de forma consorciada, aglutinando pesquisadores de diferentes instituições ou de distintos departamentos, com interessantes recortes temáticos. Assim, vê-se surgir cursos de doutorado em Administração e Contabilidade, e em Administração e Turismo.

Paralelamente a esta expansão quantitativa, a área apresenta evidentes sinais de melhorias qualitativas. Particularmente no que diz respeito à inserção internacional de seus programas líderes, nos quais se observa um grande número de programas e projetos de pesquisa desenvolvidos com instituições localizadas no estrangeiro, mormente nos Estados Unidos e na Europa. Há vários títulos de doutorado já outorgados na modalidade de dupla titulação, por força de acordos entre universidades brasileiras e europeias, com algumas teses, ou trabalhos delas derivados, recebendo premiações internacionais. Também se observa uma boa quantidade de artigos publicados em revistas editadas no exterior, indexadas no ISI e no Scopus/SCImago, com elevados fatores de impacto. Não apenas o número de artigos internacionais se amplia, mas também o número de pesquisadores autores internacionais se vê aumentado, em um processo que permite olhar o futuro com certo otimismo. Vencidas as primeiras barreiras, os horizontes se estendem.

No que diz respeito ao mestrado profissional, percebe-se ainda algum constrangimento da área em seu oferecimento. Para uma área marcadamente aplicada, com flagrantes interfaces profissionais, o número de cursos de mestrado profissional oferecidos à comunidade é bastante reduzido. Não que não se venha atendendo às expectativas da comunidade de profissionais, pois estas vêm sendo atendidas, pelo menos parcialmente, nos mestrados acadêmicos. Constata-se certa “crise de identidade” nos cursos de mestrado da área, pois há dissertações desenvolvidas nos cursos de mestrado acadêmico que são claramente “profissionais”, havendo também trabalhos finais nos cursos de mestrado profissional que são claramente “acadêmicos”. A mudança de status recentemente solicitada por alguns cursos de mestrado profissional é outra evidência interessante.

De qualquer sorte, isso não representa uma anomalia e sim uma



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

característica da área, não apenas no Brasil, mas internacionalmente, que tem foco na aplicação. Ademais, o status de Mestre Acadêmico sendo igual ao de Mestre Profissional, o nível de exigência em termos de qualidade é o mesmo em ambas as modalidades de mestrado. O oferecimento simultâneo de cursos de mestrado profissional e de mestrado acadêmico por um mesmo programa deve ser capaz de resolver esses dilemas, e alguns programas já se orientam neste sentido.

A aludida crise de identidade também se relaciona com a falta de clareza sobre a avaliação dos cursos de mestrado, com critérios um tanto quanto indistinguíveis entre as duas modalidades. A Portaria Normativa nº 7/2009, publicada recentemente, ao estabelecer que a avaliação e o acompanhamento dos cursos de mestrado profissional devam ser realizados com ficha de avaliação diferenciada e por subcomissão específica, preferencialmente composta por docentes que atuam em mestrados profissionais, busca esclarecer a questão, permitindo antever uma evolução no assunto.

Por outro lado, o registro de produção intelectual usualmente referida como produção técnica ou tecnológica, embora abundante na área, não tem merecido a devida atenção por parte da comunidade de pesquisadores da área. Em outras palavras: produz-se, mas não se registra. Ora, o registro de tal produção é condição inicial e indispensável para sua devida avaliação, com reflexos na avaliação dos cursos de mestrado profissional. Reconhecendo as dificuldades a serem enfrentadas para a avaliação desta produção, é bem-vinda a iniciativa de elaboração de um sistema Qualis Produção Tecnológica, nos moldes do sistema Qualis Produção Artística, este recentemente desenvolvido e referendado pelo CTC-ES. Provavelmente a avaliação do próximo triênio contará com tal sistema.

II. Considerações gerais sobre a Ficha de Avaliação para o Triênio 2007-2009

A avaliação dos programas e cursos, nas diversas modalidades, é feita com base nos cinco quesitos padronizados para todas as áreas de conhecimento, conforme determinação do CTC-ES. Atribuem-se pesos aos quesitos refletindo o estado atual da avaliação da área, sob uma perspectiva evolutiva ao longo do tempo.

Um curso de mestrado deve contemplar um mínimo de 24 créditos, equivalentes a 360 horas-aula em disciplinas, seminários, ou atividades equivalentes. Um curso de doutorado deve contemplar um mínimo de 36 créditos, equivalentes a 540 horas-aula em disciplinas, seminários, ou atividades equivalentes.

O corpo docente pode ser constituído por docentes permanentes, colaboradores e visitantes, conforme Portaria CAPES nº 68/2004, modificada pela Portaria CAPES nº 3/2010. Devem compor o núcleo docente permanente (NDP) de programas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no mínimo oito professores, no caso de cursos de mestrado, e no mínimo 12 professores, no caso de cursos de doutorado. Todos os docentes devem possuir título de doutor e atuarem em áreas de especialização consistentes e coerentes com as áreas de concentração e linhas de pesquisa propostas pelo curso. Os títulos de doutorado obtidos no exterior devem ser revalidados no Brasil,



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

conforme determina a Resolução CNE/CES nº 001/2001.

Os docentes permanentes devem possuir vínculo de emprego (empregado CLT ou servidor público) em regime mínimo de 40 horas semanais de trabalho na IES proponente do curso ou em sua mantenedora. A proporção do NDP em relação ao total de docentes permanentes e colaboradores do programa deve ser no mínimo 70%.

Respeitados os limites mínimos acima estabelecidos (quantidade de docentes e regimes de trabalho), e consideradas as especificidades e conveniências do programa, pode fazer parte do respectivo NDP, até o limite máximo de 30% do número total de docentes (aí incluindo tanto os docentes permanentes como os colaboradores), profissional com doutorado que se enquadre em alguma das seguintes condições: i) receba bolsa de fixação de docente ou pesquisador de agência federal ou estadual de fomento; ii) tenha sido cedido, por instrumento formal, para atuar como docente do programa e dedique a este pelo menos 20 horas semanais; iii) mantenha vínculo de emprego em regime mínimo de 20 horas semanais na IES proponente do curso ou em sua mantenedora e vínculo com outra organização, desde que os dois vínculos não ultrapassem 60 horas semanais; iv) tenha vínculo de trabalho em regime de 40 horas semanais com a IES proponente do curso ou sua mantenedora em cargo técnico relacionado à área do curso.

Respeitado o limite máximo de dois programas por docente, um professor participante do NDP de um determinado programa de pós-graduação, oferecido por uma determinada IES, pode atuar como docente permanente em outro programa oferecido pela mesma IES, ou oferecido por consórcio de instituições envolvendo a mesma IES, reconhecido oficialmente como tal pela CAPES. A proporção máxima admitida de dupla participação de docentes é de 50% do NDP de cada programa. Em casos excepcionais, devido a carências regionais ou de sub-áreas de conhecimento, devidamente justificadas, admite-se que mais da metade do NDP de um dado programa atue em outro programa na mesma IES.

A participação de um professor em curso de mestrado na modalidade profissional oferecida pela mesma IES não se configura como dupla participação.

Atribuem-se notas para a avaliação dos programas inicialmente de um a cinco, com base na síntese avaliativa do programa nos cinco quesitos da ficha de avaliação, conforme adiante se especifica. Programas com nota cinco, nesta avaliação inicial, são então considerados para atribuição de notas seis ou sete (ou permanência com a nota cinco), de acordo com o especificado no capítulo V deste documento (Considerações e definições sobre atribuição de notas seis e sete – inserção internacional).

III. Considerações gerais sobre o Qualis Periódicos, Roteiro para Classificação de Livros e os critérios da área para a estratificação e uso dos mesmos na avaliação

QUALIS PERIÓDICOS

Conforme determinação do CTC-ES, a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo promoveu durante o ano de 2008 uma reestruturação da escala utilizada no sistema **Qualis Periódicos**, segundo os novos critérios estabelecidos, reaperfeiçoada em função de determinações da Comissão Especial do CTC-ES para analisar a formatação final do *WebQualis* – ano base 2007 –



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

conforme Ofício Circular nº 049/2009 – PR/CAPES de 10/2/2009, tendo sido formalmente aprovada pelo CTC-ES.

Os requisitos mínimos para um periódico ser avaliado pelo Qualis da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo são:

1. ter registro no ISSN;
2. ter circulado ininterruptamente, com regularidade, nos dois anos imediatamente anteriores ao de avaliação;
3. ter publicado no mínimo 15 artigos inéditos por ano, de caráter acadêmico-científico significativo para a área específica do periódico;
4. apresentar no seu sítio eletrônico a missão do periódico, incluindo seu foco temático e sua preocupação com a qualidade, citando explicitamente a adoção de avaliação por pares na forma de *blind review*;
5. informar, no sítio eletrônico e nas edições impressas, os dados da organização responsável pela publicação;
6. apresentar informações sobre o editor responsável, editores associados ou adjuntos (se houver), e demais integrantes dos comitês editoriais, indicando suas afiliações institucionais;
7. disponibilizar permanentemente no sítio eletrônico as seguintes informações:
 - a. política editorial, incluindo a descrição dos procedimentos de tramitação e arbitragem e a informação dos idiomas de submissão e publicação oficiais do periódico;
 - b. normas de submissão;
8. apresentar no início de cada artigo:
 - c. título, resumo e palavras-chave, no(s) idioma(s) em que for oferecido o texto e em inglês;
 - d. nomes dos autores, com a respectiva afiliação institucional;
 - e. endereço físico ou eletrônico de pelo menos um dos autores.

Além desses requisitos mínimos, a classificação está baseada nos seguintes pontos descritos a seguir e sumarizado na listagem abaixo. A área segue a tendência internacional em gestão acadêmica de considerar que periódicos reconhecidos por mecanismos de indexação ganham prestígio e qualidade. Tais indexações viabilizam, adicionalmente, o estabelecimento de indicadores de impacto, facilitando seu processo de avaliação. A maior parte dos periódicos utilizados pela área, especialmente os editados no Brasil, ainda não são indexados, havendo claras sinalizações dos seus editores indicando que existe um trabalho no sentido de corrigir esta lacuna.

Foi utilizada a base de dados JCR/ISI (*Journal Citations Report*) – índice Fator de Impacto (FI), ano base 2008 – e a base de dados Scopus/SCImago – índice H de dois anos, 2007 e 2008. Os periódicos indexados no JCR/ISI, ou no Scopus/SCImago foram assim classificados:

Classificação A1 – periódicos com FI maior do que 0,5, ou H maior do que 5;

Classificação A2 – periódicos com FI maior do que 0 e menor ou igual a 0,5, ou H maior do que 0 e menor ou igual a 5.

Quando os periódicos não se encontravam classificados no JCR/ISI ou no Scopus/SCImago as seguintes regras foram utilizadas:

Indexações a outras bases de dados – os periódicos editados no Brasil



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

indexados no Scielo foram classificados como B1; os periódicos editados no exterior indexados em indexadores equivalentes (*EconLit* – www.econlit.org, *PsycInfo* – www.apa.org/psycinfo, *Redalyc* – <http://redalyc.uaemex.mx>, e outros) foram classificados como B1;

Avaliações anteriores – os periódicos sem FI, sem H, e não indexados a outras bases relevantes foram classificados da seguinte forma: periódicos IC (antigo Internacional C) e NA (antigo Nacional A) foram classificados como B2; periódicos NB (antigo Nacional B) foram classificados como B3; periódicos NC (antigo Nacional C), LA (antigo Local A) e LB (antigo Local B) foram classificados como B4; periódicos LC (antigo Local C) foram classificados como B5.

Periódicos não classificados no *JCR/ISI* ou no Scopus/SCImago que não haviam sido classificados anteriormente foram classificados como B2, B3, B4, B5 ou C, conforme sua qualidade e importância para a área. Os critérios utilizados para essa avaliação são basicamente seis: tempo de vida do periódico (para periódicos eletrônicos originados a partir de periódicos impressos correntes, o tempo de vida considerado é o tempo de vida do periódico impresso), endogenia e pluralidade institucional dos autores, vinculação a programa de PG *strito sensu* ou sociedade científica reconhecida pelo Comitê de área, e qualidade geral do periódico e dos artigos nele publicados.

A classificação dos periódicos no sistema WebQualis deve ser revisada, em princípio, anualmente, com base nas publicações dos docentes e discentes vinculados aos PG da área no ano anterior. A classificação realizada em 2008 (com as modificações na escala) teve por base as publicações realizadas em 2007. Em 2009 foram incluídos novos periódicos, com base nas publicações de 2008, ajustando-se a classificação de alguns periódicos anteriormente listados, em função de suas indexações e de seus índices de impacto. Percebe-se, pois, o caráter reativo do processo de classificação, tratando-se de procedimento com finalidades estritamente relacionadas à avaliação da produção intelectual dos programas de PG.

Em resumo, as definições dos estratos são:

A1 – $FI > 0,5$, ou $H > 5$.

A2 – $0 < FI \leq 0,5$, ou $0 < H \leq 5$.

B1 – Indexado no Scielo, se periódico editado no Brasil, ou indexador equivalente, se periódico editado fora do Brasil. Publicação de no máximo 30% dos artigos com autores vinculados a uma mesma instituição, por volume.

B2 – Antigo NA. Publicação de no máximo 35% dos artigos com autores vinculados a uma mesma instituição, por volume.

B3 – Antigo NB. Publicação de no máximo 40% dos artigos com autores vinculados a uma mesma instituição, por volume.

B4 – Antigo NC, LA e LB. Publicação de no máximo 45% dos artigos com autores vinculados a uma mesma instituição, por volume.



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

B5 – Antigo LC. Atendimento dos requisitos mínimos estabelecidos para avaliação.

C – Periódicos que não atendem os requisitos mínimos para avaliação.

Atendendo determinação do CTC-ES, e visando a avaliação da produção intelectual dos programas de PG, a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo utiliza os seguintes pesos relativos a cada estrato:

Estrato	Pontuação
A1	100
A2	80
B1	60
B2	50
B3	30
B4	20
B5	10
C	0

CLASSIFICAÇÃO DE LIVROS

Uma parte importante da produção intelectual dos programas de PG da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo é escoada na forma de **livros e capítulos em livros** de coletâneas. Seguindo a tradição da área, procede-se a uma avaliação criteriosa desta produção, envolvendo a comunidade de pesquisadores (avaliação por pares), com objetividade e transparência. Para o presente triênio, adotar-se-á o roteiro de avaliação de livros determinada por decisão do CTC-ES em sua 111ª reunião, com devidas adaptações às peculiaridades e experiência acumuladas pela área.

Para efeitos de avaliação dos programas de PG da área, compreende-se por livro um produto impresso ou eletrônico que possua ISBN contendo no mínimo 50 páginas, publicado por editora pública ou privada, associação científica ou cultural, instituição de pesquisa ou órgão oficial. A avaliação dos livros será aplicada exclusivamente para classificação da **produção intelectual que resulte de investigação nas suas diferentes modalidades**. Serão consideradas obras integrais, coletâneas, dicionários ou enciclopédias, desde que seu conteúdo traduza a natureza científica da produção. Em resumo, os requisitos são:

1. conter registro no ISBN – *International Standard Book Number* (obtido junto à Fundação Biblioteca Nacional);
2. ser classificado como livro didático ou de referência para a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (literatura genérica ou de ficção não será objeto de avaliação);
3. ter autor integrante de núcleo docente permanente (NDP) ou de corpo docente de programa de PG vinculado à área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo;
4. ser a primeira edição da obra ou edição posterior, desde que esta apresente alterações superiores a 30% em seu conteúdo em relação à edição



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

imediatamente anterior; no caso de re-edição as alterações deverão ser assinaladas pelo(s) autor(es) em anexo à ficha de submissão para avaliação do livro; três exemplares das duas edições deverão ser enviadas à coordenação de área para que o comitê de avaliação possa verificar as modificações realizadas;

5. ter sido publicado por editora pública ou privada, associação científica ou cultural, instituição de pesquisa ou órgão oficial;
6. apresentar texto original (compilação ou reprodução de artigos já publicados em outros meios não será objeto de avaliação).

A avaliação será procedida utilizando-se instrumento de avaliação contendo informações relativas à obra em análise. A primeira parte, com dados de identificação da obra e outros aspectos formais, deverão ser preenchidas pelos coordenadores de PG ou pelos autores dos livros e enviadas à coordenação da área, para registro. Uma segunda parte, de avaliação qualitativa do conteúdo da obra, deverá ser preenchida por membros do comitê de avaliação. É de responsabilidade dos coordenadores de PG o envio à coordenação da área, seguindo calendário e endereço divulgados com antecipação, três exemplares originais de cada obra submetida ao processo de avaliação. Artigos ou capítulos publicados em coletâneas editadas no exterior são dispensados do envio de originais, por razões econômicas, devendo os coordenadores dos programas envolvidos providenciar o envio, em três vias, de cópias dos artigos ou capítulos, juntamente com cópias das páginas iniciais ou finais da coletânea, que permitam caracterizá-la devidamente, com os dados de identificação da obra, seus autores, sua editora, local e ano de publicação, sumário, incluindo a lista dos autores dos capítulos que compõem a obra, sua introdução, apresentando os propósitos da obra, enfim, todas as informações constantes do instrumento de identificação da obra (Parte I), descrita a seguir:

Parte I – Dados de Identificação da Obra
Título da obra:
ISBN:
Editora:
Análise por conselho editorial – explicar o papel do conselho editorial atribuído pela editora:
Local de publicação:
Idioma da obra:
Número de páginas:
Ano de publicação da primeira edição (ver item quatro dos requisitos para avaliação):
Formato (impresso ou eletrônico):
Tiragem (se impresso):
Abrangência de distribuição (local, nacional, outros países):
Formas de distribuição (livrarias comerciais, compra pela internet, IES em que o autor atua, pelo autor):
Referência completa (adotar ABNT):



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

Finalidade primária da obra – livro didático ou de referência (ver critérios de avaliação qualitativa):
Linha de pesquisa ou área de concentração do programa que a obra se vincule:
Tipo da obra – texto integral, coletânea, dicionário ou enciclopédia:
Autores (texto integral) ou Organizadores (coletânea) – especificar se docente ou discente do programa:
Número de capítulos (se coletânea):
Autores de capítulos vinculados ao programa – especificar se docente ou discente, título e páginas de cada capítulo (se coletânea):
Número médio de referências por capítulo:
Informações complementares – participação de docentes e discentes de outros programas, financiamento da edição, premiações recebidas, participação de autores estrangeiros, etc.:

A segunda parte, avaliação qualitativa do conteúdo da obra, será procedida por pelo menos dois consultores, de forma independente e anônima (avaliação anônima por pares) tendo em mãos o exemplar da obra em avaliação. Se necessário, por divergências muito acentuadas entre as avaliações, um terceiro consultor poderá ser chamado a opinar.

A avaliação de conteúdo será baseada na relevância temática da obra, no caráter inovador da contribuição e em seu potencial de impacto. A avaliação da **relevância temática** levará em conta a contribuição da obra para o desenvolvimento científico e tecnológico da área, a contribuição para a resolução de problemas nacionais relevantes, a atualidade da temática, a clareza e objetividade do conteúdo no que se refere à proposição, exposição e desenvolvimento dos temas tratados, o rigor científico (estrutura teórica), a precisão de conceitos, terminologia e informações, o senso crítico no exame do material estudado, a bibliografia referenciada, que denote amplo domínio de conhecimento, e a qualidade das ilustrações, linguagem e estilo. A avaliação do **caráter inovador** da contribuição levará em conta a originalidade na formulação do problema de investigação, o caráter inovador da abordagem ou dos métodos adotados, e a



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

contribuição inovadora para o campo do conhecimento ou para aplicações técnicas. A avaliação do **potencial impacto** levará em conta a circulação e distribuição previstas, o idioma da publicação, as reimpressões ou reedições realizadas, e os possíveis usos no âmbito acadêmico e fora dele.

Explicita-se a seguir o modo de operacionalização da avaliação por parte do Comitê de Avaliação. São apresentados dois instrumentos, com escalas tipo *Likert*, uma para livros de caráter primariamente didático e outra para livros de referência acadêmico-científica.

Parte II – Avaliação pelo Comitê de Avaliação – livros didáticos

Título da obra:

ISBN:

Atribua nota de zero a cinco (sendo cinco a melhor nota) para os quesitos abaixo:

	0	1	2	3	4	5
1. Contribuição da obra para o desenvolvimento curricular da área						
2. Adaptação à realidade brasileira						
3. Atualidade do texto						
4. Clareza na abordagem dos temas – fluidez na leitura						
5. Rigor científico (estrutura teórica e profundidade da obra)						
6. Precisão de conceitos, terminologia e informações						
7. Senso crítico no exame do material estudado						
8. Bibliografia referenciada que denote amplo domínio de conhecimento (abrangência da obra)						
9. Qualidade gráfica e de apresentação						
10. Criatividade e inovação na abordagem geral – comparado às obras já existentes sobre o tema						
11. Inovação da contribuição para os currículos da área						
12. Disponibilidade de material de apoio aos professores usuários da obra						
13. Disponibilidade de recursos didáticos e de aprendizagem para os alunos (<i>CD/sites/casos/exercícios</i>)						
14. Distribuição e disponibilidade da obra (nota máxima se disponível para compra pela internet e livrarias localizadas em vários estados e nota mínima se apenas distribuído pelo autor)						
15. Potencial para se tornar bibliografia obrigatória ou básica em cursos sobre o tema						
16. Erros de composição por página (média máxima de dois erros por página para nota máxima)						

Total de pontos:

Comentários adicionais:



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

Parte II – Avaliação pelo Comitê de Avaliação – livros de referência						
Título da obra:						
ISBN:						
Atribua nota de zero a cinco (sendo cinco a melhor nota) para os quesitos abaixo:	0	1	2	3	4	5
1. Contribuição da obra para o desenvolvimento científico e tecnológico da área						
2. Contribuição para a resolução de problemas nacionais relevantes						
3. Atualidade da temática						
4. Clareza na abordagem dos temas – fluidez na leitura						
5. Rigor científico (estrutura teórica e profundidade com que se discutem correntes concorrentes de pensamento relacionados ao tema da obra)						
6. Precisão de conceitos, terminologia e informações						
7. Senso crítico no exame do material estudado						
8. Bibliografia referenciada que denote amplo domínio de conhecimento (abrangência da obra)						
9. Qualidade gráfica e de apresentação						
10. Criatividade e inovação na abordagem geral – comparado às obras já existentes sobre o tema						
11. Inovação de abordagem ou dos métodos adotados						
12. Contribuição inovadora para o campo do conhecimento ou para aplicações técnicas						
13. Originalidade na formulação do problema de investigação						
14. Distribuição e disponibilidade da obra (nota máxima se disponível para compra pela internet e livrarias localizadas em vários estados e nota mínima se apenas distribuído pelo autor)						
15. Potencial para ser referência relevante em um número significativo de artigos, teses ou dissertações da área						
16. Erros de composição por página (média máxima de 2 erros por página para nota máxima)						
Total de pontos:						
Comentários adicionais:						

Ao final do processo, todos os livros encaminhados para avaliação serão classificados nos estratos L1 a L4, ou LNC. O estrato LNC é reservado às obras não classificáveis, não tendo atendido aos requisitos mínimos já explicitados nos itens (1) a (6), ou com pontuação total média (entre os avaliadores) obtida na ficha de avaliação (Parte II) pouco expressiva, menor do que 40 pontos. Os demais extratos são a seguir definidos.



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

L1 – Obra atende aos requisitos mínimos explicitados nos itens (1) a (6), com pontuação total média (entre os avaliadores) obtida na ficha de avaliação (Parte II) maior ou igual a 40 e menor do que 50 pontos.

L2 – Obra atende aos requisitos mínimos explicitados nos itens (1) a (6), com pontuação total média (entre os avaliadores) obtida na ficha de avaliação (Parte II) maior ou igual a 50 e menor do que 60 pontos, possuindo evidências de impacto local, pela forma de sua distribuição, apresentando lista completa de referências, além de ter passado por conselho editorial que avaliou a obra em seu conteúdo.

L3 – Obra atende aos requisitos mínimos explicitados nos itens (1) a (6), com pontuação total média (entre os avaliadores) obtida na ficha de avaliação (Parte II) maior ou igual a 60 e menor ou igual a 70 pontos, possuindo evidências de impacto regional, pela forma de sua distribuição, apresentando lista completa de referências, apresentando índice remissivo (por assunto), além de ter passado por conselho editorial que avaliou a obra em seu conteúdo.

L4 – Obra atende aos requisitos mínimos explicitados nos itens (1) a (6), com pontuação total média (entre os avaliadores) obtida na ficha de avaliação (Parte II) maior ou igual a 70 pontos, possuindo evidências de impacto nacional ou internacional, pela forma de sua distribuição, apresentando lista completa de referências, apresentando índice remissivo (por assunto), além de ter passado por conselho editorial que avaliou a obra em seu conteúdo.

Visando à avaliação da produção intelectual dos programas de PG, a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo utiliza os seguintes pesos relativos a cada estrato:

Estrato	Pontuação
L4	100
L3	75
L2	50
L1	25
LNC	0

Deve ser ressaltado que capítulos são considerados tendo como referência o livro no qual foram publicados. Atribuem-se pontos à organização de coletâneas, bem como à autoria de capítulos em coletâneas, sendo tradição na área valorizar cada organização ou capítulo com um terço dos pontos atribuídos às obras integrais. A tabela a seguir evidencia esta pontuação.

Organização ou autoria de capítulos em livros classificados nos estratos	Pontuação
L4	33
L3	25
L2	17
L1	8
LNC	0



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

Adicionalmente, cumprindo determinação do CTC-ES, a pontuação atribuída a um programa de PG no quesito produção intelectual decorrente de organização ou autorias de capítulos em uma (mesma) coletânea não pode ultrapassar a pontuação da obra integral. Da mesma forma, um mesmo autor poderá pontuar no máximo a organização e autoria de um capítulo ou autoria de dois capítulos em uma mesma obra.

A par desta valorização de produção intelectual (artigos em periódicos e livros), a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo tem tradição de também valorizar **trabalhos completos publicados em anais de eventos científicos qualificados**. No entanto, o trabalho publicado em anais constitui produção provisória e, regra geral, requer melhorias para sua transformação em artigo a ser submetido a um periódico. Assim, atentando para a evolução qualitativa da área como um todo, em seu processo de consolidação, a avaliação da produção intelectual escoada em anais de congressos neste triênio de avaliação (2007-2009) estará limitada a um máximo de pontuação por docente permanente por ano de atuação, dentre uma lista restrita de eventos qualificados, conforme adiante se explicita.

CLASSIFICAÇÃO DE TRABALHOS EM EVENTOS

A área qualifica seus eventos em apenas dois níveis, E1 e E2. A lista de eventos qualificados a serem considerados no processo de avaliação da produção intelectual de seus docentes e discentes no presente triênio de avaliação é de conhecimento geral, amplamente divulgada há vários anos, reproduzida no final deste documento.

Com vistas à avaliação da produção intelectual dos programas de PG, a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo utiliza os seguintes pesos relativos a cada estrato:

Trabalhos completos publicados em anais de eventos científicos classificados nos estratos	Pontuação
E1	12,5
E2	4

Cabe ressaltar que a cada docente permanente que tenha atuado no programa por um ano, dois anos, e três anos será atribuído no máximo 25, 50 e 75 pontos decorrentes de trabalhos publicados em anais de eventos, respectivamente.



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

IV. FICHA DE AVALIAÇÃO PARA O TRIÊNIO 2007-2009		
Quesitos / Itens	Peso *	Definições e Comentários sobre o Quesito/Itens
1 – Proposta do Programa	0	
1.1. Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e proposta curricular.		A(s) área(s) de concentração visa(m) apontar, de maneira clara, a área do conhecimento do programa, os contornos gerais de sua especialidade na produção intelectual e na formação de seus mestres ou doutores. As linhas de pesquisa devem expressar a especificidade de produção de conhecimento da respectiva área de concentração, ou seja, representar um recorte específico e bem delimitado desta. O corpo docente permanente deve ser capaz de sustentar adequadamente as linhas de pesquisa. Cada linha de pesquisa deve contar com a participação de, no mínimo, quatro docentes permanentes. Os projetos desenvolvidos , assim como as disciplinas ou seminários oferecidos aos alunos devem guardar coerência com as linhas de pesquisa. A estrutura curricular deve apresentar um núcleo de disciplinas ou seminários de tratamento metodológico relacionado às áreas de concentração, além de disciplinas ou seminários com conteúdos relacionados às linhas de pesquisa. As ementas – síntese ou sumário dos conteúdos temáticos a serem trabalhados em cada disciplina – devem indicar focos teóricos previstos e o estado da arte nos temas abordados. A bibliografia indicada nos programas das disciplinas deve representar uma listagem básica de referências, contendo livros clássicos e textos científicos, preferentemente de artigos publicados em periódicos acadêmicos de bom nível, que representem o estado da arte no tema, conforme o nível do curso.
1.2. Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios		O programa deve destacar em seus relatórios de desempenho: a) informações relativas à sua relevância e impacto regional, nacional ou internacional de sua atuação na formação de

* Peso do Quesito na nota final e peso do Item dentro do quesito.



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

<p>internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos, conforme os parâmetros da área.</p>		<p>mestres e doutores; b) os convênios de cooperação ativos relevantes de âmbito nacional, no caso de curso de mestrado, e de âmbito internacional, no caso de curso de doutorado; e c) que promove cooperação tecnológica ou científica relevante e efetiva com outras instituições.</p> <p>O programa deve indicar, ainda, em seus relatórios de desempenho: a) o processo de seleção de alunos, com os requisitos de entrada, periodicidade de ingresso (semestral, anual, bianual, entre outras) e número de ingressantes por período; e b) os procedimentos relativos ao credenciamento e renovação de credenciamento de docentes.</p> <p>Considerando a relevância do papel exercido por programas de pós-graduação na formação de docentes, e dada a carência de professores qualificados no Brasil, atividades inovadoras e diferenciadas conduzidas pelo programa na formação de docentes constituem aspecto importante na avaliação. O programa deve deixar evidente em seus relatórios como se dá o processo de formação de pesquisadores e docentes, explicitando suas estratégias, metodologias, experiências e formas de avaliação.</p> <p>É desejável que o programa tenha financiamento ou apoio de entidades externas para o seu desenvolvimento, tais como agências de fomento à pesquisa – de nível regional, nacional e internacional – e empresas ou organizações em geral.</p>
<p>1.3. Infraestrutura para ensino, pesquisa e, se for o caso, extensão.</p>		<p>Os relatórios de desempenho do programa devem evidenciar: a) que a IES proponente do curso disponibiliza salas de aula e demais recursos administrativos e físicos necessários à condução das atividades letivas e ao seu adequado funcionamento; b) a existência e a adequação de laboratórios e bibliotecas, caracterizando o acervo em termos do número de livros e de periódicos, e as áreas nas quais estes se concentram, assinaturas de bases de dados, ou outras formas de acesso eletrônico à produção intelectual da área. Esses recursos devem atender às necessidades do programa e das pesquisas</p>



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

		conduzidas por seus docentes e discentes.
2 – Corpo docente	20%	
2.1. Perfil do corpo docente, consideradas titulação, diversificação na origem de formação, aprimoramento e experiência, e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa.	25%	<p>Verifica-se a diversidade de formação dos docentes, quanto a ambientes e instituições, valorizando-se indicadores de atualização da formação e de intercâmbio com outras instituições. É recomendável que o núcleo docente permanente (NDP) de um programa seja egresso de diferentes programas de pós-graduação, apresentando relativa heterogeneidade na formação acadêmica.</p> <p>Analisa-se a compatibilidade do corpo docente em relação às áreas de concentração e perfil do programa, visando à identificação de eventuais fragilidades ou dependência de membros externos. Avalia-se a especialidade e adequação do NDP em relação à proposta do programa. Para tanto, verifica-se em que medida o perfil desse núcleo é compatível com a referida proposta. Não se trata de verificar se o NDP tem formação específica em Administração, Ciências Contábeis ou Turismo, conforme a subárea do programa, e sim se esse núcleo tem atuação, em pesquisa e docência, compatível com o tipo de profissional que o programa se propõe a formar.</p> <p>Analisa-se a trajetória da equipe de docentes permanentes, identificando eventuais oscilações em sua composição e nível de qualificação, especialmente se expressem melhoria ou queda da qualidade da equipe. Atenta-se especialmente para possíveis indicadores de falta de respaldo da IES ou sua mantenedora ao programa.</p> <p>A existência de processos de avaliação dos docentes na IES, bem como critérios e procedimentos para credenciamento de orientadores de mestrado e de doutorado são importantes sinalizadores de qualidade.</p> <p>Consideram-se aspectos como: experiência na condução de projetos de pesquisa, especialmente se contemplados com bolsas de produtividade em pesquisa, bolsas de desenvolvimento tecnológico e bolsas Sênior, realização de estágios de pós-doutoramento,</p>



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

		<p>orientações (já concluídas) de alunos, consultorias <i>ad hoc</i> para agências de fomento, liderança em projetos com financiamentos externos em processos competitivos, projeção nacional e internacional, prêmios recebidos, participação em comissões especiais e outras atividades consideradas relevantes na área e sinalizadoras de prestígio acadêmico.</p> <p>O item será avaliado considerando-se a proporção de docentes permanentes do programa que possuem experiência relevante, nos termos acima descritos.</p>
2.2. Adequação e dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa.	45%	<p>Verificam-se as formas e o impacto da atuação dos docentes em pesquisa. Considerando-se o perfil da área, o leque de oportunidades disponíveis para seus programas, de acordo com suas respectivas subáreas de conhecimento ou especialidades, e com a região ou unidade da federação em que se localizem, valorizam-se os indicadores da capacidade dos docentes de terem destacada a qualidade de suas contribuições como pesquisadores e de obterem os meios para o desenvolvimento de suas atividades de pesquisa, como, por exemplo: obtenção de bolsa de produtividade do CNPq, captação de recursos públicos ou privados, participação em programas ou projetos especiais.</p> <p>É desejável que pelo menos 25% do NDP, no caso de curso de mestrado e de 50% no caso de curso de doutorado: a) participe de algum intercâmbio acadêmico e tecnológico com outras instituições de ensino ou pesquisa; b) já tenha recebido algum financiamento para pesquisa concedido por órgão de fomento nacional ou regional, ou da própria instituição mantenedora, quando esta possuir histórico de desenvolvimento tecnológico na área em foco ou áreas correlatas, em processo competitivo formal com avaliação por pares.</p>
2.3. Distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa.	20%	<p>Analisa-se atuação dos docentes permanentes em atividades de docência na pós-graduação, sendo esperado que cada docente permanente deva ser responsável por uma carga mínima de 30 horas-aula anuais no programa.</p>



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

		Na avaliação deste item verifica-se a proporção de docentes do NDP que possuem essa carga anual, descontando-se situações específicas de professores do NDP que não ministraram disciplinas no ano-base em razão de ocuparem cargos de gestão ou por se encontrarem em estágio pós-doutoral ou outros afastamentos acadêmicos.
2.4. Contribuição dos docentes para atividades de ensino e/ou de pesquisa na graduação, com atenção tanto à repercussão que este item pode ter na formação de futuros ingressantes na PG quanto (conforme a área) na formação de profissionais mais capacitados no plano da graduação. Obs.: este item só vale quando o PPG estiver ligado a curso de graduação; se não o estiver, seu peso será redistribuído proporcionalmente entre os demais itens do quesito.	10%	Avalia-se, nesse item, a participação do NDP do programa nas atividades de ensino de graduação ou de iniciação científica, com foco especial na oferta de atividades, projetos e programas de melhoria de ensino e de capacitação de alunos e professores, além de participação efetiva no ensino e na pesquisa em curso de graduação. Consideram-se tanto as implicações positivas dessa participação como seus efeitos negativos , estas sob a ótica das necessidades e interesses do programa, decorrente de eventual excesso de dedicação dos docentes a tais atividades. Nesse caso, avalia-se a proporção de docentes permanentes que atuam no ensino de graduação , na orientação de bolsistas de iniciação científica , de trabalhos de conclusão de cursos de graduação ou ainda na condução de oficinas de pesquisa a alunos de graduação. O item será avaliado considerando-se a proporção de docentes permanentes do programa que exercem estas atividades nos termos acima descritos.
3 – Corpo docente, teses e dissertações	35%	
3.1. Quantidade de teses e dissertações defendidas no período de avaliação, em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo docente.	20%	Avalia-se a proporção de titulados no ano-base considerando-se o número de discentes no final do ano anterior. Os cálculos são aplicáveis apenas para cursos de doutorado com cinco anos ou mais de funcionamento e para cursos de mestrado com três anos ou mais de funcionamento.
3.2. Distribuição das orientações das teses e dissertações defendidas no período de avaliação em relação aos docentes do programa.	15%	Avalia-se o número médio de orientandos por docente permanente (média entre os docentes), em regime estacionário, sem distinção de nível – mestrado ou doutorado. A média é calculada tomando-se o total de alunos no final do ano-base e dividindo-o pelo número de docentes permanentes do



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

		<p>programa. Caso haja docentes participando do <i>NDP</i> de outros programas, dentro das normativas permitidas, a média será devidamente ajustada levando-se em conta a carga média de orientação nos demais programas. A situação ideal é alcançada quando a distribuição de orientandos por orientador é equilibrada.</p>
<p>3.3. Qualidade das teses e dissertações e da produção de discentes autores da pós-graduação e da graduação (no caso de IES com curso de graduação na área) na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores pertinentes à área.</p>	<p>50%</p>	<p>Buscam-se evidências indiretas de qualidade das teses e dissertações geradas no âmbito do programa, avaliando-se: 1) o processo de formação de suas comissões avaliadoras; e 2) sua vinculação às linhas de pesquisa oferecidas pelo programa. O item é apreciado qualitativamente pelo comitê de avaliação. Considera-se Muito Bom quando: a) as comissões avaliadoras das teses e dissertações incluam participação de examinadores externos ao curso, no caso de cursos de mestrado, e de examinadores externos à IES, no caso de cursos de doutorado (a participação de membros externos à <i>IES</i> nas comissões avaliadoras de dissertações é valorizada, embora não exigida); b) todos os membros das comissões avaliadoras das teses e dissertações possuam o título de doutor e atuem como docentes em programas de pós-graduação credenciados pela CAPES ou como pesquisadores em institutos de pesquisa da respectiva área temática; c) 80% ou mais das dissertações e teses sejam vinculadas às linhas de pesquisa do programa (admite-se que até 20% das dissertações e teses não apresentem vínculo estrito com as linhas de pesquisa desenvolvidas no programa, de modo a permitir o surgimento e desenvolvimento de novas linhas de pesquisa).</p> <p>Avalia-se, ainda, a participação de discentes autores da pós-graduação e da graduação (neste caso, se a IES possuir graduação na área) na produção científica do programa, referenciada no Qualis da área. Considera-se o percentual de discentes autores nos trabalhos publicados em relação ao número de discentes do programa no final do ano anterior. O item é aplicável para cursos de mestrados com mais</p>



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

		de dois anos de funcionamento e cursos de doutorados com mais de três anos de funcionamento. Admitem-se publicações originadas de teses e dissertações de egressos do programa com até dois anos após a titulação de mestrado e até três anos após a titulação de doutorado, respectivamente. A autoria conjunta entre docentes do programa e alunos de graduação é valorizada qualitativamente nos casos em que esses alunos estejam envolvidos em programas de iniciação científica.
3.4. Eficiência do programa na formação de mestres e doutores bolsistas: Tempo de formação de mestres e doutores e percentual de bolsistas titulados.	15%	Avalia-se o prazo médio de conclusão de curso, tanto de bolsistas como de não bolsistas.
4 – Produção intelectual	35%	
4.1. Publicações qualificadas do Programa por docente permanente.	55%	Para avaliação desse item será calculada a pontuação média anual por docente permanente, nos termos dos quadros de pesos relativos de produção intelectual escoados sob a forma de artigos em periódicos qualificados no Qualis Periódicos da área, livros e capítulos de livros devidamente avaliados por Comitê de Avaliação e trabalhos em anais de eventos científicos qualificados pela área, conforme detalhado no capítulo III deste documento (Considerações gerais sobre o Qualis Periódicos e os demais Qualis (Artístico, Livros, quando couber) e os critérios da Área para a estratificação e uso dos mesmos na avaliação). A pontuação média é calculada acumulando-se a pontuação correspondente à produção qualificada total (no triênio) do programa (evitando-se múltiplas contagens , caso haja múltiplos autores do mesmo programa), dividindo-se pelo número de docentes permanentes em atuação no programa (ajustando-se devidamente, caso haja flutuações no número de docentes permanentes ao longo do triênio), e dividindo-se por três (ajustando-se devidamente o divisor caso o programa tenha sido iniciado no meio do triênio).
4.2. Distribuição de publicações qualificadas	30%	Avalia-se a proporção dos docentes permanentes do programa considerados



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

em relação ao corpo docente permanente do programa.		altamente produtivos, isto é, que alcançaram pelo menos 150 pontos de produção bibliográfica no triênio.
4.3. Produção técnica, patentes e outras produções consideradas relevantes.	15%	<p>Analisa-se a produção tecnológica e técnica do programa, sua importância para o desenvolvimento científico e tecnológico, âmbito de circulação e disseminação, etc. Esta é uma importante contribuição que os programas de pós-graduação vinculados à área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo têm oferecido à comunidade em geral, embora de difícil registro e documentação, e por consequência de difícil avaliação. A avaliação do item será realizada de forma qualitativa.</p> <p>São exemplos de produção tecnológica: casos e materiais para ensino presencial e a distância, produção protegida por registro ou depósito de patentes, modelos de gestão, modelos de análise de dados e informações, instrumentos padronizados de coleta de dados, aplicativos, produtos, tecnologias de processo e de produto, tecnologias de gestão ou de operação, marcas e <i>softwares</i> desenvolvidos, com ou sem registro no INPI.</p> <p>São exemplos de produção técnica: relatórios de serviços técnicos, decorrentes ou não de consultorias e projetos executados, pareceres e perícias técnicas, planos elaborados, devidamente documentados, consultoria a agências de fomento ao ensino e pesquisa, avaliação de trabalhos submetidos a periódicos e a eventos científicos, organização de evento científico, editoria científica.</p>
5 – Inserção social	10%	
5.1. Inserção e impacto regional e/ou nacional do programa.	50%	<p>Analisa-se os seguintes impactos, com base em informações qualitativas e quantitativas fornecidas pelo programa:</p> <p>a) educacional – contribuição para a formação de docentes, inclusive para cursos de graduação e de especialização, valorizando-se, sobretudo: i) oferta de cursos de mestrado e doutorado interinstitucional, realizados de acordo com as regras da CAPES e devidamente aprovados, em especial os destinados a IES localizadas em regiões</p>



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

		<p>carentes de mestres e doutores; ii) consórcios entre IES para oferta de cursos de mestrado e de doutorado; iii) participação em programas de melhoria de ensino;</p> <p>b) social – formação de recursos humanos qualificados para a Administração Pública ou a sociedade civil que possam contribuir para o aprimoramento da gestão pública e a redução da dívida social, ou para a formação de um público que faça uso dos recursos da ciência e do conhecimento e formação de professores para o ensino de graduação;</p> <p>c) cultural – formação de recursos humanos qualificados para o desenvolvimento cultural e artístico, formulando políticas culturais e ampliando o acesso a cultura e às artes e ao conhecimento nesse campo;</p> <p>d) tecnológico/econômico – contribuição para o desenvolvimento microrregional, regional ou nacional destacando os avanços produtivos gerados, entrevistas, matérias em jornais, conselhos tutelares e deliberativos; disseminação de técnicas e conhecimentos.</p>
5.2. Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional relacionados à área de conhecimento do programa, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação.	30%	Valorizam-se especialmente ações como: a) participação em programas sistemáticos de cooperação e intercâmbio ; b) participação em projetos de cooperação entre programas com níveis de consolidação diferentes, voltados para a inovação na pesquisa ou o desenvolvimento da pós-graduação em regiões ou sub-regiões geográficas menos aquinhoadas (atuação de professores visitantes; participação em programas como “Casadinho”, PQI, Dinter/Minter, PROCAD e similares); c) participação em atividades de apoio a melhoria de ensino de pós-graduação e de graduação.
5.3. Visibilidade ou transparência dada pelo programa à sua atuação.	20%	Valorizam-se especialmente os seguintes aspectos: a) manutenção de página web para a divulgação, de forma atualizada, de dados do programa, critérios de seleção de alunos, parte significativa de sua produção docente, financiamentos recebidos da CAPES e de outras agências públicas e entidades privadas etc.; b) garantia de amplo acesso a teses e dissertações , pela web, conforme Portaria



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

		CAPES nº 13/2006, que torna obrigatória essa providência.
--	--	---

V. Considerações e definições sobre atribuição de notas 6 e 7 – inserção internacional

As notas seis e sete são reservadas exclusivamente para os programas com doutorado, classificados como nota cinco na primeira etapa de realização da avaliação trienal, e que atendam necessária e obrigatoriamente duas condições: i) apresentem desempenho equivalente ao dos centros internacionais de excelência na área, ii) tenham um nível de desempenho altamente diferenciado em relação aos demais programas da área.

Analisa-se a participação do programa ou curso em **convênios internacionais ativos** com resultados evidenciados, a circulação pelo programa de **professores visitantes de universidades estrangeiras** reputadas como de primeira linha, a existência de **intercâmbio de alunos** com universidades estrangeiras (em ambos os sentidos), a participação de docentes do programa na **organização de eventos internacionais**, no Brasil ou no exterior, além de participação dos docentes do programa em comitês e diretorias de **associações científicas e acadêmicas internacionais**. A oferta de mestrado ou doutorado interinstitucional, em especial para IES localizadas em regiões carentes é condição indispensável para atribuição de nota seis ou sete.

Para atribuição da **nota seis** exige-se que **pelo menos 25% dos docentes permanentes** do programa tenham publicado artigos em periódicos classificados nos **estratos A1 ou A2**, no triênio. Adicionalmente, **pelo menos 20% dos docentes permanentes** devem ser detentores de **bolsa de produtividade em pesquisa no CNPq ou coordenadores de projeto de pesquisa financiado por agências de fomento** ao ensino e pesquisa, externas à IES, de nível estadual, nacional ou internacional.

Para atribuição da **nota 7** a exigência é de que **pelo menos 40% dos docentes permanentes** do programa tenham publicado artigos em periódicos classificados nos **estratos A1 ou A2**, no triênio, e **pelo menos 40% dos docentes permanentes** devem ser detentores de **bolsa de produtividade em pesquisa no CNPq, ou coordenadores de projeto de pesquisa financiado por agências de fomento** ao ensino e pesquisa, externas à IES, de nível estadual, nacional ou internacional.

Analisa-se também o nível de consolidação do programa como formador de recursos humanos e não apenas como importante centro de produção de pesquisa. Programas com notas seis e sete devem possuir posição consolidada nacionalmente na formação de doutores, explorando seu potencial de formação de pessoas, e a relação entre sua contribuição para a pesquisa e a utilização dessa competência como oportunidade para a formação de recursos humanos de alto nível. A liderança nacional na nucleação de programas de PG e de grupos de pesquisa é analisada, verificando-se se o programa tem contribuição relevante, destacada dos demais programas da área, na nucleação de grupos de pesquisa ou de pós-graduação no Brasil – isto é, se o programa formou doutores que desempenham papel significativo em outros cursos de pós-graduação ou em grupos de pesquisa ativos [na região – tendência para a nota



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

seis – e em âmbito nacional – tendência para sete].

Adicionalmente, verifica-se a existência de ações e formas inovadoras na pesquisa e na formação de mestres e doutores, avaliando-se seus resultados, e o papel do programa como polo de atração para a realização dos projetos de estágios seniores ou pós-doutorais ou de atividades similares, assim como de alunos para doutorados sanduíche.

Lista de eventos qualificados

Nome do evento	Estrato
AAA. Annual Meeting of the American Accounting Association	E1
AIB. Annual Meeting of the Academy of International Business	E1
ALTEC. Seminario Latino-Americano de Gestión Tecnológica	E1
ANPCONT. Congresso ANPCONT	E1
AnPOCS. Encontro da AnPOCS	E1
ANPTUR. Seminário da ANPTUR	E1
AOM. Annual Meeting of the Academy of Management	E1
APSA. Annual Meeting of the American Political Science Association	E1
ASA. Annual Meeting of the American Sociological Association	E1
BAM. British Academy of Management Annual Conference	E1
CAFGRH. Congress Association Francophone de Gestion des Resources Humaines	E1
CBC. Congresso Brasileiro de Custos	E1
CCC-USP. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	E1
CIPL. Colóquio Internacional sobre Poder Local	E1
CNDMA. Conference on New Directions in Management Accounting	E1
CPMMC. Conference on Performance Measurement and Management Control	E1
DRUID. DRUID Summer Conference	E1
DSI. Annual Meeting of the Decision Sciences Institute	E1
EAA. Annual Congress of the European Accounting Association	E1
EEE. Encontro de Estudos em Estratégia	E1
EGOS. European Group for Organizational Studies Colloquium	E1
EIBA. European International Business Academy Annual Conference	E1
EMA. Encontro de Marketing	E1
EnADI. Encontro de Administração da Informação	E1
EnANPAD. Encontro da ANPAD	E1
EnAPG. Encontro de Administração Pública e Governança	E1
ENE. Encontro Nacional de Economia da ANPEC	E1
EnEO. Encontro de Estudos Organizacionais	E1
EnEPQ. Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade	E1
EnGPR. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho	E1
EurOMA. International European Operations Management Association Conference	E1
FMA. Financial Management Association Annual Meeting	E1



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

HICSS. Hawaii International Conference on Systems Sciences	E1
IAM. International Conference of the Iberoamerican Academy of management	E1
ICIS. International Conference on Information Systems	E1
IFORS. International Federation of Operational Research Societies Conference	E1
IPSA. International Political Science Association World Congress	E1
IPSERA. International Purchasing and Supply Education and Research Association Annual Conference	E1
IRSPM. Annual Conference of the International Research Society for Public Management	E1
ISA. World Congress of Sociology	E1
ISNIE. Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics	E1
MAR. Cost and Performance in Services and Operations (MAR of EIASM)	E1
SGIT. Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica	E1
SIMPOI. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais	E1
SMS. Strategic Management Society Conference	E1
ABCP. Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política	E2
ACSP. Conference of the Association of Collegiate Schools of Planning	E2
AESOP. Conference of the Association of European Schools of Planning	E2
AMA. American Marketing Association Summer Educator's	E2
AMC. Academy of Marketing Conference	E2
AMCIS. Americas Conference on Information Systems	E2
APAC. Asian Pacific Accounting Conference	E2
ASAC. Administrative Sciences Association of Canada Conference	E2
ASPA. American Society for Public Administration Conference	E2
BALAS. Business Association of Latin American Studies Annual Conference	E2
CATI. Congresso Anual de Tecnologia da Informação	E2
CBIAR. Congresso Brasileiro & Internacional de Administração Rural da ABAR	E2
CBTR. Congresso Brasileiro de Turismo Rural	E2
CCP. Congresso de Contabilidade de Portugal	E2
CIC. Congresso Internacional de Custos da ABC	E2
CISLF. Congrès International des Sociologues de Langue Française	E2
CITURDES. Congresso Internacional de Turismo e Desenvolvimento Sustentável	E2
CLABCS. Congresso Luso-Afro Brasileiro de Ciências Sociais	E2
CLAIO. Congreso Latino-Americano de Investigación de Operaciones y Sistemas	E2
CONTECSI. Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação	E2



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

EAOM. International Eastern Academy of Management Conference	E2
EGEPE. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas	E2
EMAC. European Marketing Academy Conference	E2
ENANPUR. Encontro Nacional da ANPUR	E2
ENEGEP. Encontro Nacional de Engenharia de Produção	E2
ENEP-SEP. Encontro Nacional de Economia Política da SEP	E2
ENGEMA. Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente	E2
ENTBL. Encontro Nacional de Turismo com Base Local	E2
EURAM. European Academy of Management Annual Conference	E2
GBATA. International Conference of Global Business and Technology Association	E2
GFC. Annual Global Finance Conference	E2
IAAER. World Congress of the International Association for Accounting Education and Research	E2
IAEB. International Academy of e-Business Annual Conference	E2
IAMOT. International Conference on Management of Technology	E2
ICCE. International Congress on Communication and Education	E2
ICCMA. International Conference on Chain-Management in Agribusiness	E2
ICTPI. International Conference on Technology Policy and Innovation	E2
IEEM. International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management	E2
IFBAE. Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas	E2
IIAS. International Institute of Administrative Sciences Conference	E2
IRMA. Information Resource Management Association International Conference	E2
ISTR. International Society for Third-Sector Research International Conference	E2
IWAMC. International Western Academy of Management Conference	E2
LAMES. Latin American Meeting of the Econometric Society	E2
LASA. Annual Meeting of the Latin American Studies Association	E2
LSA. Law and Society Annual Meeting	E2
PENSA. International PENSA Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management	E2
POMS. Production and Operations Management Society Conference	E2
R&D. The R & D Management Conference	E2
SBFIN. Encontro Brasileiro de Finanças da SBFIN	E2
SBS. Congresso Brasileiro de Sociologia da SBS	E2
SCOS. Standing Conference on Organizational Symbolism	E2
SEMEAD. Seminário de Administração	E2
SeminTUR. Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL	E2
SINAPE. Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística	E2
SIT. Seminário Internacional de Turismo	E2
SMA. Southern Management Association Annual Meeting	E2



DOCUMENTO DE ÁREA 2009

SOBER. Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural	E2
WCAH. World Congress of Accounting Historians	E2
WDSI. Western Decision Sciences Institute Annual Meeting	E2
WMSCI. World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics	E2

APÊNDICE 1 – Protocolo de pesquisa do caso-piloto

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) senhor(a),
Como doutoranda do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Nove de Julho – PMDA-UNINOVE –, sob orientação do Prof. Dr. Émerson Antônio Maccari, agradeço desde já sua disposição em me receber. Com este formulário, oficializo o convite feito anteriormente para o(a) senhor(a) colaborar na realização da pesquisa acadêmica aqui descrita. Por favor, leia o texto que segue antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração e não hesite em fazer todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, conservarei o original deste formulário assinado comigo e se necessário lhe enviarei uma cópia.

Título da pesquisa:

DESEMPENHO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO NO BRASIL: UM ESTUDO DOS PROGRAMAS NO PERÍODO DE 2001 A 2009.

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema o desempenho dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências Contábeis e Turismo no Brasil. Com o objetivo geral de identificar as estratégias e os recursos que contribuíram para melhorar o desenvolvimento e aprimoramento dos programas *stricto sensu* da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2001 a 2009. Entre as justificativas para a realização da pesquisa, percebe-se a preocupação das Instituições de Ensino Superior no aprimoramento e monitoramento do desempenho dos seus programas de pós-graduação, por meio de sistemas de avaliação e pelo sistema de avaliação da CAPES, que vem sendo acompanhado por toda a comunidade acadêmica, além de ser objeto de estudos de vários pesquisadores, que expõem os resultados de suas pesquisas constantemente.

E para a realização desta pesquisa, o estudo baseia-se na análise de oito casos reais, da área de Administração, especificamente dos programas que obtiveram crescimento constante em suas notas nos três triênios de avaliação e dos programas que obtiveram ou mantiveram os conceitos seis ou sete (excelência internacional) na avaliação de 2007-2009.

Conforme a metodologia adotada na pesquisa, não se tem como objetivo o levantamento de qualquer informação confidencial. A pesquisa limita-se, apenas, ao entendimento do problema da pesquisa com base nas entrevistas e nos levantamentos bibliográfico e documental já realizados. A entrevista terá a duração média prevista de duas horas.

Acredita-se que a entrevista solicitada poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre as estratégias adotadas e os recursos alocados nos programas, que de certa forma, se destacaram no processo de avaliação da CAPES. Ela será gravada com a utilização de um gravador digital. Em princípio, apenas eu e o professor orientador teremos acesso aos dados gravados. A gravação da entrevista será mantida em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por outra pessoa que não por mim, esta pessoa irá assinar um compromisso de confidencialidade.

Para divulgação dos resultados da pesquisa, apenas será utilizado a sigla que a CAPES utiliza, em seus cadernos de indicadores, para identificar o programa que o(a) senhor(a) representa nesta pesquisa. Portanto, não serão identificados nos resultados os nomes dos entrevistados.

Posteriormente, será disponibilizada uma cópia no formato PDF da tese contendo os resultados e as respectivas análises e as conclusões acerca do problema de pesquisa.

Ressalto que sua colaboração neste trabalho de pesquisa é extremamente valiosa, visto que são poucas as pessoas aptas a prestarem informações a partir de uma experiência pessoal e profissional no tema estudado.

Reitero meu agradecimento pelo apoio em contribuir para o avanço da ciência.

Qualquer dúvida, por favor, entre em contato pelo e-mail: cibelebm@uol.com.br ou pelo telefone (11) 98255-1605.

Permaneço à disposição para qualquer eventualidade.

Atenciosamente,

Cibele Barsalini Martins

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO (para assinar antes da entrevista)**Participação na entrevista**

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da entrevista de coleta de dados para esta pesquisa sobre o desempenho dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências Contábeis e Turismo no Brasil.

Sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se assim decidir. Entendo também que posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá a pesquisadora de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: _____

Data: _____

Nome completo: _____

Assinatura: _____

Autorização de citação do nome do programa que represento na pesquisa:

Eu autorizo Cibele Barsalini Martins a publicar o nome do programa que represento nos artigos, textos e tese que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: _____

Nome da instituição: _____

Função do participante: _____

Assinatura do participante: _____ Data: _____

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à coordenação do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, sede do grupo de pesquisa. Para contato com o programa: telefone (11) 3665-9363; correio eletrônico: pmda@uninove.br.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário

Este questionário-roteiro tem o objetivo de coletar informações a fim de identificar as estratégias adotadas e os recursos alocados que contribuíram para o desenvolvimento e aprimoramento dos programas de pós-graduação *stricto sensu* de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no Brasil, entre os anos de 2001 a 2009. As informações serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica.

ROTEIRO DE PESQUISA DO CASO-PILOTO

- 1) Como o programa assegura a coerência, a abrangência e atualização das linhas de pesquisa, projetos em andamento e proposta curricular?
- 2) Qual a influência da CAPES neste processo?
- 3) Como acontece o planejamento estratégico no programa com vistas no seu desenvolvimento/aprimoramento futuro?
- 4) Qual a função da CAPES neste processo?
- 5) Como são definidos os investimentos relacionados a infraestrutura. Eles estão alinhados a estratégia de desenvolvimento do programa?
- 6) Existe uma política para captar recursos públicos e privados? Como isso é implementado?
- 7) Quais são os critérios de escolha de docentes para compor o quadro de professores permanentes?
- 8) Os critérios da CAPES influenciam neste processo?
- 9) O programa possui critérios para descredenciar os docentes? Como isso funciona? Por exemplo, o professor é descredenciado quando não em produção?
- 10) E como é realizada a seleção de docentes permanentes para o programa?
- 11) Qual a influência da CAPES neste processo?
- 12) Como o é feita a adequação e dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa?
- 13) Como é feita a distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa.?

- 14) Como é a participação dos docentes nas atividades de ensino na graduação e na de iniciação científica?
- 15) Como é realizado o acompanhamento dos alunos? Existe um acompanhamento em relação ao total de alunos titulados?
- 16) Como é realizada a distribuição dos orientandos em relação aos docentes do programa?
- 17) Qual a influência do sistema de avaliação da CAPES neste processo?
- 18) O programa possui critérios para avaliar a qualidade da produção de discentes autores? Quais?
- 19) O programa possui critérios para avaliar a qualidade das teses e dissertações? Quais?
- 20) Como ocorre o acompanhamento dos prazos de defesas de teses e dissertações e dos bolsistas?
- 21) Quais são os investimentos realizados pelo programa para que os docentes possam divulgar os resultados de suas pesquisas?
- 22) Existem incentivos do programa para a produção e articulação entre os docentes para parcerias de coautoria? Explique como são realizadas estas atividades e a formalização dos grupos?
- 23) Como são vistas as questões do periódico? No programa tem periódicos?
- 24) E como são tratadas as questões relacionadas as publicações internacionais?
- 25) Como é feito o acompanhamento da distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do programa?
- 26) O programa incentiva a produção tecnológica e técnica de seus docentes e discentes?
- 27) Como é realizada a sistemática de atualização e acompanhamento dos egressos?
- 28) Como acontecem o DINTER e o MINTER?
- 29) No programa existem outras atividades de integração e a cooperação com outros?
- 30) De que forma são realizadas a visibilidade e a transparência do programa à sua atuação?

APÊNDICE 2 – Roteiro de pesquisa dos casos – final

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) senhor(a),
Como doutoranda do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Nove de Julho – PMDA-UNINOVE –, sob orientação do Prof. Dr. Émerson Antônio Maccari, agradeço desde já sua disposição em me receber. Com este formulário, oficializo o convite feito anteriormente para o(a) senhor(a) colaborar na realização da pesquisa acadêmica aqui descrita. Por favor, leia o texto que segue antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração e não hesite em fazer todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, conservarei o original deste formulário assinado comigo e se necessário lhe enviarei uma cópia.

Título da pesquisa:

DESEMPENHO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO NO BRASIL: UM ESTUDO DOS PROGRAMAS NO PERÍODO DE 2001 A 2009.

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema o desempenho dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências Contábeis e Turismo no Brasil. Com o objetivo geral de identificar as estratégias e os recursos que contribuíram para melhorar o desenvolvimento e aprimoramento dos programas *stricto sensu* da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, no período de 2001 a 2009. Entre as justificativas para a realização da pesquisa, percebe-se a preocupação das Instituições de Ensino Superior no aprimoramento e monitoramento do desempenho dos seus programas de pós-graduação, por meio de sistemas de avaliação e pelo sistema de avaliação da CAPES, que vem sendo acompanhado por toda a comunidade acadêmica, além de ser objeto de estudos de vários pesquisadores, que expõem os resultados de suas pesquisas constantemente.

E para a realização desta pesquisa, o estudo baseia-se na análise de oito casos reais, da área de Administração, especificamente dos programas que obtiveram crescimento constante em suas notas nos três triênios de avaliação e dos programas que obtiveram ou mantiveram os conceitos seis ou sete (excelência internacional) na avaliação de 2007-2009.

Conforme a metodologia adotada na pesquisa, não se tem como objetivo o levantamento de qualquer informação confidencial. A pesquisa limita-se, apenas, ao entendimento do problema da pesquisa com base nas entrevistas e nos levantamentos bibliográfico e documental já realizados. A entrevista terá a duração média prevista de duas horas.

Acredita-se que a entrevista solicitada poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre as estratégias adotadas e os recursos alocados nos programas, que de certa forma, se destacaram no processo de avaliação da CAPES. Ela será gravada com a utilização de um gravador digital. Em princípio, apenas eu e o professor orientador teremos acesso aos dados gravados. A gravação da entrevista será mantida em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por outra pessoa que não por mim, esta pessoa irá assinar um compromisso de confidencialidade.

Para divulgação dos resultados da pesquisa, apenas será utilizado a sigla que a CAPES utiliza, em seus cadernos de indicadores, para identificar o programa que o(a) senhor(a) representa nesta pesquisa. Portanto, não serão identificados nos resultados os nomes dos entrevistados.

Posteriormente será disponibilizada uma cópia no formato PDF da tese contendo os resultados e as respectivas análises e as conclusões acerca do problema de pesquisa.

Ressalto que sua colaboração neste trabalho de pesquisa é extremamente valiosa, visto que são poucas as pessoas aptas a prestarem informações a partir de uma experiência pessoal e profissional no tema estudado.

Reitero meu agradecimento pelo apoio em contribuir para o avanço da ciência.

Qualquer dúvida, por favor, entre em contato pelo e-mail: cibelebm@uol.com.br ou pelo telefone (11) 98255-1605.

Permaneço à disposição para qualquer eventualidade.

Atenciosamente,

Cibele Barsalini Martins

FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO (para assinar antes da entrevista)**Participação na entrevista**

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da entrevista de coleta de dados para esta pesquisa sobre o desempenho dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências Contábeis e Turismo no Brasil.

Sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se assim decidir. Entendo também que posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá a pesquisadora de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: _____

Data: _____

Nome completo: _____

Assinatura: _____

Autorização de citação do nome do programa que represento na pesquisa:

Eu autorizo Cibele Barsalini Martins a publicar o nome do programa que represento nos artigos, textos e tese que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: _____

Nome da instituição: _____

Função do participante: _____

Assinatura do participante: _____

Data: _____

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à coordenação do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, sede do grupo de pesquisa. Para contato com o programa: telefone (11) 3665-9363; correio eletrônico: pmda@uninove.br.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário

Este questionário-roteiro tem o objetivo de coletar informações a fim de identificar as estratégias adotadas e os recursos alocados que contribuíram para o desenvolvimento e aprimoramento dos programas de pós-graduação *stricto sensu* de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no Brasil, entre os anos de 2001 a 2009. As informações serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica.

ROTEIRO DE PESQUISA FINAL

As questões estão divididas em cluster, que foram extraídos do sistema de avaliação da CAPES, ou seja, cada cluster representa um dos quesitos de avaliação da CAPES e as questões estão relacionadas aos itens de cada quesito, que, por sua vez, estão embasadas na teoria descrita na revisão bibliográfica.

Proposta do programa	<p>1) Como o programa vem assegurando a coerência, a abrangência e atualização das linhas de pesquisa, projetos em andamento e proposta curricular?</p> <p>2) Como vem sendo elaborado e executado o planejamento estratégico no programa com vistas no seu desenvolvimento/aprimoramento?</p> <p>3) Como vem sendo definidos os investimentos relacionados à infraestrutura. Eles estavam alinhados à estratégia de desenvolvimento do programa?</p> <p>4) Existe uma política para captar recursos públicos e privados? Como isso vem sendo implementado?</p>
Corpo docente	<p>5) Quais são os critérios de escolha de docentes para compor o quadro de permanentes? Qual a influência da CAPES neste processo?</p> <p>6) O programa possui critérios para descredenciar os docentes? Como isso funciona?</p> <p>7) Como vem sendo realizada a adequação, a distribuição e a dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa?</p> <p>8) Como vem sendo a participação dos docentes nas atividades de ensino na graduação e na de iniciação científica? E como isto vem sendo incentivada?</p>

Corpo discente, tese e dissertação	<p>9) Como vem sendo realizado o acompanhamento do desempenho dos discentes?</p> <p>10) Como vem sendo realizada a distribuição dos orientandos em relação aos docentes do programa?</p> <p>11) O programa possui critérios para avaliar a qualidade da produção de discentes autores? Quais?</p> <p>12) O programa possui critérios para avaliar a qualidade das Teses e Dissertações? Quais?</p> <p>13) Como vem ocorrendo o acompanhamento dos prazos de defesas de teses e dissertações e dos bolsistas?</p>
Produção intelectual	<p>14) Quais têm sido os investimentos realizados para que os docentes possam divulgar os resultados de suas pesquisas?</p> <p>15) Existem incentivos para a produção e articulação entre os docentes para parcerias de co-autoria? Explique como vem sendo realizadas estas atividades e a formalização dos grupos?</p> <p>16) Como vem sendo observado a questão de ter um periódico vinculado ao programa? E como ele contribui para a estratégia do programa?</p> <p>17) Existe um esforço coordenado em incentivar ou ampliar as publicações internacionais?</p> <p>18) Como vem sendo feito o acompanhamento da distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do programa?</p>

Inserção social	<p>19) O programa incentiva a produção tecnológica e técnica de seus docentes e discentes? Como esta produção vem sendo transferida para a sociedade? Existe um acompanhamento?</p> <p>20) Como vem sendo realizado o acompanhamento dos egressos?</p> <p>21) Como o programa vê as iniciativas do DINTER e o MINTER?</p> <p>22) Existem outras atividades de integração e cooperação com outros programas? Como elas vêm sendo desenvolvidas?</p> <p>23) De que forma vem sendo realizadas as atividades para aumentar a visibilidade e a transparência das informações do programa?</p>
	<p>24) Adicionalmente, sintetize as principais estratégias que vem sendo implementadas que permitiram o programa atingir esta posição de destaque ao longo dos três triênios.</p>

APÊNDICE 3 – Comparativo entre as notas e a quantidade de teses e dissertações concluídas entre os anos de 2001 a 2009

Nome IES/Programa	Triênio 2004							Triênio 2007							Triênio 2010						
	Notas	2001		2002		2003		Notas	2004		2005		2006		Notas	2007		2008		2009	
	2001 2003	Di	Ts	Di	Ts	Di	Ts	2004 2006	Di	Ts	Di	Ts	Di	Ts	2007 2009	Di	Ts	Di	Ts	Di	Ts
CNEC_Adm	1	-	-	-	-	-	-														
EAESP_FGV_Gt_Pol_Pub														4	-	-	-	-	-	-	-
FACCAMP_Adm_Mic_Peq_Emp														3	-	-	-	-	-	-	-
FACECA_Adm	1	-	-	49	-	11	-														
FBV_Gt_Emp								3	-	-	-	-	1	-	3	22	-	20	-	21	-
FEAD_Adm	3	-	-	-	-	-	-	3	29	-	37	-	86	-	3	125	-	32	-	41	-
FEI_Adm														4	-	-	2	-	19	-	
FESP_UPE_Gt_Des_Loc_Sust								3	-	-	-	-	-	3	-	-	4	-	10	-	
FGV_RJ_Adm	5	42	-	24	-	35	5	5	14	3	25	4	24	2	5	25	3	78	7	14	11
FGV_RJ_Adm_2								4	25	-	28	-	39	-	4	43	-	61	-	31	-
FGV_SP_Adm_Emp	6	33	16	43	19	36	34	6	21	30	19	19	30	19	6	19	11	24	24	21	16
FGV_SP_Adm_Emp_2								5	34	-	34	-	24	-	5	38	-	31	-	32	-
FGV_SP_Adm_Pub_Gov	4	36	-	43	-	44	-	5	18	-	7	-	17	7	5	8	3	8	8	13	7
FGV_SP_Gt_Inter														3	-	-	-	-	-	-	-
FJN_Gt_Pol_Pub	2	-	-	-	-	16	-														
FJP_Adm_Pub	3	12	-	41	-	25	-	3	7	-	37	-	38	-	4	25	-	31	-	37	-

Continua

Continuação

FNH_Adm								3	-	-	-	-	-	3	22	-	60	-	62	-	
FPL_Adm	3	-	-	24	-	17	-	3	57	-	36	-	52	-	3	44	-	44	-	47	-
FUCAPE_Adm_Emp															3	-	-	-	-	16	-
FUCAPE_Cie_Cont	3	-	-	-	-	-	-	4	23	-	13	-	37	-	5	38	-	39	-	23	-
FUCAPE_Cie_Cont_2															4	-	-	-	-	-	-
FUMEC_Adm															3	42	-	29	-	33	-
FURB_Adm	3	16	-	29	-	16	-	4	26	-	20	-	14	-	4	15	-	18	-	21	-
FURB_Cie_Cont								3	-	-	52	-	24	-	4	12	-	16	-	8	-
FVC_Cie_Cont	1	13	-	26	-	14	-														
IBMEC_Adm	4	-	-	9	-	79	-	3	72	-	92	-	89	-	4	67	-	55	-	56	-
Inspere_Adm															3	-	-	-	-	3	-
PUC_MG_Adm	4	-	-	-	-	-	-	4	24	-	36	-	19	-	5	28	-	33	-	33	5
PUC_MG_Adm_2															4	-	-	3	-	37	-
PUC_PR_Adm	5	-	-	5	-	24	-	5	21	-	26	-	20	-	5	27	-	24	-	7	-
PUC_RIO_Adm_Emp	5	33	1	24	2	22	2	5	25	8	20	3	26	3	5	17	5	17	1	19	-
PUC_RIO_Adm_Emp_2								5	31	-	18	-	39	-	5	34	-	29	-	41	-
PUC_RIO_Atuarial								3	-	-	-	-	-	-	4	-	3	-	23	-	
PUC_RS_Adm_Neg	4	-	-	18	-	21	-	4	7	-	25	-	37	-	5	19	-	4	-	23	-
PUC_RS_Adm_Neg_2								4	-	-	-	-	-	-	2	-	19	-	-	-	
PUC_SP_Adm	4	46	-	66	-	58	-	4	40	-	27	-	44	-	4	46	-	45	-	1	-
PUC_SP_Cie_Cont_Atuariais	4	16	-	27	-	25	-	3	26	-	29	-	31	-	3	17	-	28	-	36	1
UAM_Hosp	3	-	-	-	-	-	-	3	24	-	39	-	33	-	3	20	-	16	-	15	-
UCS_Adm								3	-	-	-	-	-	-	3	-	-	22	-	22	-

Continua

Continuação

UCS_Turismo	3	-	-	1	-	11	-	3	14	-	15	-	19	-	3	17	-	14	-	11	-
UDESC_Adm								3	-	-	1	-	10	-	3	12	-	11	-	16	-
UECE_Adm								3	-	-	-	-	-	-	3	16	-	7	-	18	-
UEM_Adm	3	-	-	19	-	31	-	4	18	-	22	-	23	-	4	21	-	12	-	14	-
UERJ_Cie_Cont	2	12	-	19	-	26		3	-	-	-	-	-	-	3	1	-	15	-	12	-
UFAM_Cont_Control															3	-	-	7	-	9	-
UFBA_Adm	5	24	4	22	1	19	5	5	29	4	24	5	17	4	5	16	11	19	5	11	6
UFBA_Adm_2								5	28	-	14	-	42	-	4	33	-	45	-	11	-
UFBA_Cont															3	-	-	-	-	6	-
UFC_Adm_Control	3	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-
UFC_Adm_Control_2															3	-	-	-	-	43	-
UFC_Adm_Emp								3	-	-	21	-	15	-		34	-	21	-	-	-
UFC_Cont								3	-	-	23	-	20	-		20	-	24	-	-	-
UFES_Adm	3	-	-	2	-	11	-	3	10	-	11	-	10	-	3	14	-	11	-	12	-
UFPA_Adm	4	17	-	20	1	24	-	4	15	-	24	2	16	5	4	17	6	25	4	24	6
UFMG_Adm	5	41	7	19	1	21	5	5	40	10	22	5	17	4	6	16	8	24	6	23	6
UFMG_Cie_Cont															4	-	-	-	-	5	-
UFMS_Adm															3	-	-	-	-	2	-
UFPB_JP_Adm	3	30	-	68	-	34	-	3	16	-	22	-	16	-	4	10	-	14	-	18	-
UFPE_Adm	5	16	-	15	-	22	-	5	28	-	29	3	33	5	5	28	3	27	2	51	5
UFPE_Cie_Cont															3	-	-	-	-	13	-
UFPR_Adm	5	20	-	26	-	27	-	5	27	-	27	-	28	-	4	20	-	20	1	62	7

Continua

Continuação

UFPR_Cont									3	-	-	-	-	-	-	3	4	-	23	-	4	-
UFRGS_Adm	6	120	12	93	5	30	5	6	25	12	36	21	45	21	7	51	9	28	11	42	34	
UFRGS_Adm_2									5	32	-	3	-	14	-	4	3	-	-	-	4	-
UFRJ_Adm	5	42	-	71	4	58	4	5	39	1	33	8	46	8	5	38	5	44	5	35	5	
UFRJ_Cie_Cont	3	2	-	11	-	20	-	3	15	-	8	-	16	-	4	9	-	13	-	12	-	
UFRN_Adm	4	22	-	24	-	14	-	4	17	-	11	-	22	-	4	16	-	24	-	21	-	
UFRN_Turismo									3	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	
UFRPE_Adm_Des_Rural	3	-	-	-	-	-	-	3	1	-	9	-	8	-	3	7	-	13	-	16	-	
UFRRJ_Gt_Est_Neg	3	-	-	-	-	79	-	3	68	-	16	-	40	-	3	35	-	25	-	20	-	
UFSC_Adm	3	83	-	98	-	52	-	4	39	-	40	-	47	-	4	21	-	16	-	12	-	
UFSC_Cont									3	-	-	-	-	4	-	4	5	-	10	-	15	-
UFSM_Adm	3	-	-	-	-	-	-	3	-	-	14	-	14	-	4	18	-	14	-	12	-	
UFU_Adm	3	-	-	-	-	-	-	3	1	-	13	-	13	-	3	14	-	16	-	11	-	
UFV_Adm									3	-	-	-	-	1	-	3	9	-	12	-	12	-
UMESP_Adm									3	-	-	-	-	2	-	3	19	-	28	-	24	-
UNA_Tur_MeioAmbiente									3	-	-	-	-	27	-	3	25	-	16	-	-	-
UNAMA_Adm									3	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	25	-	
UNB_Adm	4	24	-	22	-	16	-	4	11	-	11	-	15	-	5	13	-	11	1	9	1	
UNB_Adm_2									4	-	-	3	-	20	-	3	17	-	-	-	-	-
UNB_Cie_Cont	4	-	-	10	-	23	-	4	21	-	25	-	26	-	4	33	-	27	-	22	-	
UNB_Cont									3	-	-	-	-	-	3	-	-	1	-	18	-	
UNB_Turismo									3	-	-	-	-	-	3	-	-	1	-	18	-	

Continua

Continuação

UNESA_Adm_Des_Emp	3	-	-	22	-	21	-	3	18	-	31	-	31	-	4	30	-	29	-	29	-
Uni_FACEF_Adm	2	14	-	2	-	10	-														
UNICID_Adm	2	-	-	3	-	8	-														
Uni-FACEF_Adm	2																				
UNIFACS_Adm	3	-	-	24	-	23	-	3	19	-	20	-	23	-	3	20	-	16	-	18	-
UnifECAP_Adm_Emp	2	9	-	44	-	32	-														
UnifECAP_Cie_Cont	3	9	-	43	-	39	-	3	23	-	39	-	25	-	4	25	-	24	-	14	-
UNIFOR_Adm_Emp	3	18	-	18	-	20	-	4	15	-	18	-	21	-	4	21	-	26	-	19	-
UNIGRANRIO_Adm															4	-	-	-	-	14	-
UNIMEP_Adm								4	28	-	28	-	29	-	4	23	-	22	-	17	-
UNINOVE_Adm	3	-	-	9	-	17	-	4	11	-	19	-	19	-	5	15	-	11	-	22	-
UNIP_Adm								3	-	-	4	-	14	-	3	-	-	12	-	11	-
UNIR_Adm								3	-	-	-	-	-	-	3	-	-	23	-	18	-
UNISANTOS_Adm	3	-	-	-	-	-	-	3	2	-	3	-	41	-		15	-	26	-	12	-
UNISINOS_Adm	4	1	-	5	-	19	-	5	23	-	24	-	26	-	5	33	-	23	-	16	-
UNISINOS_Cie_Cont	3	-	-	18	-	18	-	4	18	-	15	-	16	-	4	16	-	25	-	16	-
UNISUL_Adm															3	-	-	-	-	2	-
UNIVALI_Adm	3	-	-	-	-	-	-	4	-	-	17	-	19	-	4	19	-	16	-	13	-
UNIVALI_Tur_Hot	3	13	-	31	-	20	-	4	37	-	27	-	19	-	5	14	-	23	-	18	-
UNP_Adm								3	-	-	-	-	-	-	3	-	-	16	-	12	-
UP_Adm								3	38	-	-	-	6	-	4	22	-	24	-	17	-
UPM_Adm_Emp	5	14	-	25	-	30	-	5	38	-	36	-	35	1	5	30	6	24	6	28	12
UPM_Cie_Cont															4	-	-	-	-	-	-

Continua

Continuação

USCS_Adm	3	-	-	-	-	15	-	3	14	-	20	-	23	-	4	25	-	19	-	13	-
USP_Adm	6	28	15	25	15	83	16	6	69	39	74	29	38	27	7	42	34	38	40	31	-
USP_Control_Cont	5	25	14	42	13	68	11	5	46	7	24	17	20	6	6	5	7	16	13	7	-
USP_RP_Adm_Org	■							4	-	-	2	-	18	-	4	18	-	23	-	29	45
USP_RP_Control_Cont	■							■							4	11	-	8	-	17	18

Legenda:

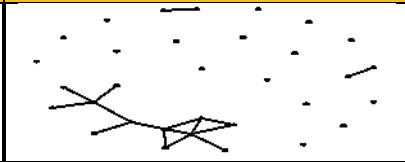

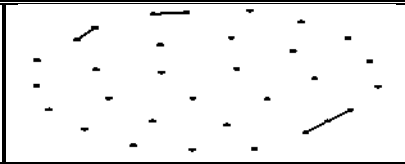
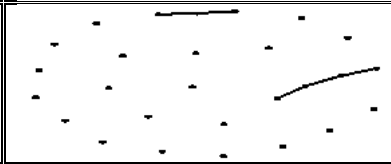


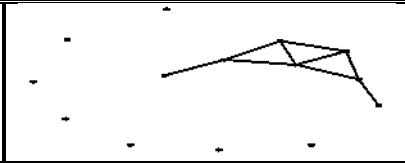
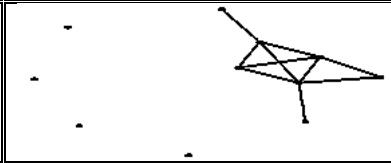
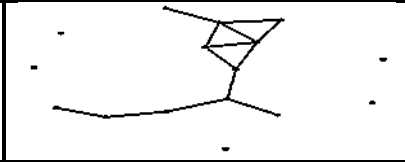

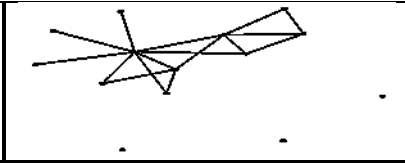
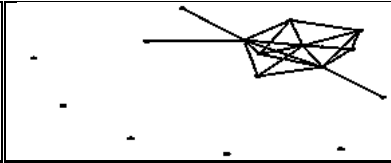
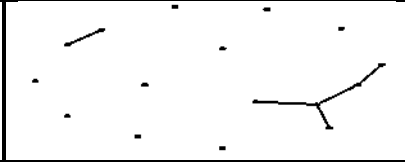
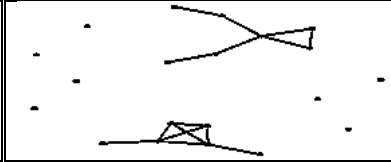
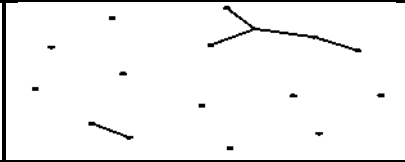
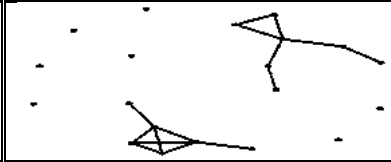
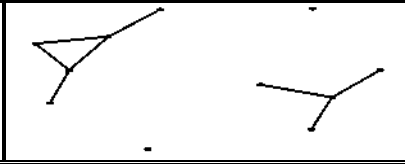
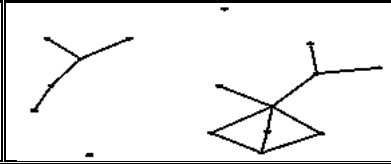
- Programas que não existiam ou não possuíam o credenciamento no período avaliado.
- Programas que não foram credenciados ou que perderam o credenciamento com dissertações defendidas.
- Programas credenciados sem titularem alunos no triênio.
- Programas credenciados com poucos alunos titulados (até 16 titulações).

Di = Quantidade de Dissertações

Ts = Quantidade de Teses

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos Cadernos de Indicadores Teses e Dissertações disponíveis no sítio da CAPES, 2011.

APÊNDICE 4 – Grafos dos programas que fecharam o triênio 2007-2009 com a nota cinco



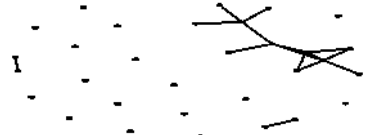

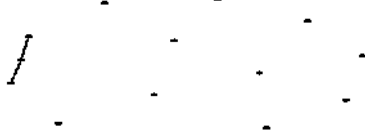




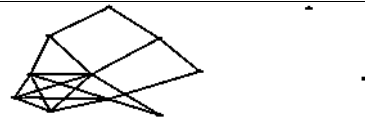

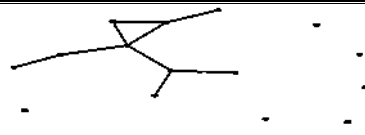
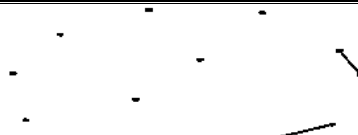
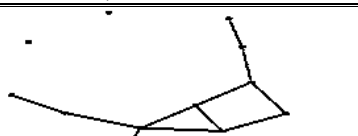
Programa	2004-2006	2007-2009
FGV_RJ_Adm		
FGV_SP_Adm_Emp2		
FGV_SP_Adm_Pub_Gov		
FUCAPE_Cie_Cont		
PUC_MG_Adm		
PUC_PR_Adm		
PUC_RIO_Adm_Emp		
PUC_RIO_Adm_Emp2		
PUC_RS_Adm_Neg		

Continua




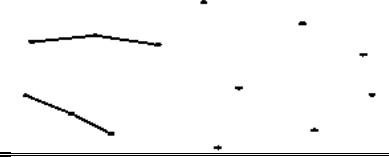
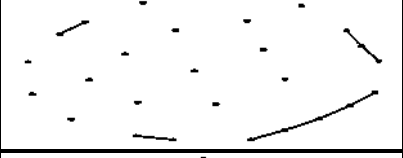

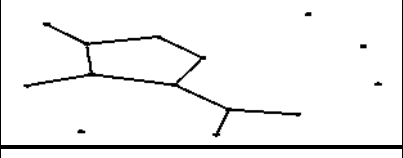
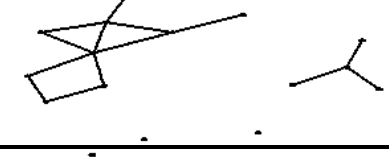

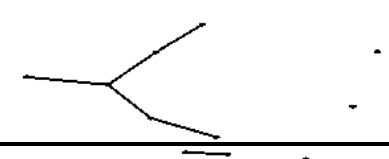
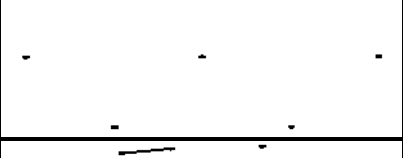
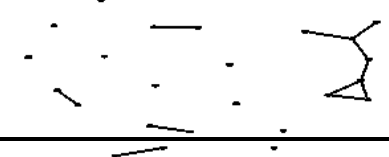
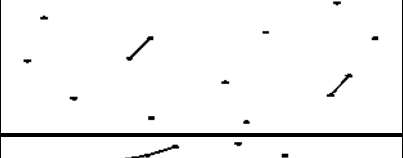
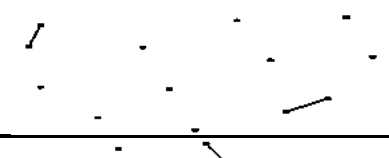
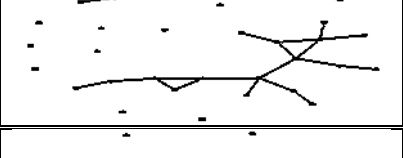

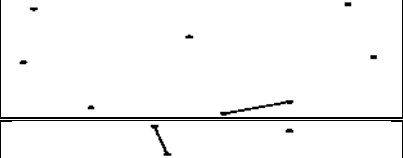
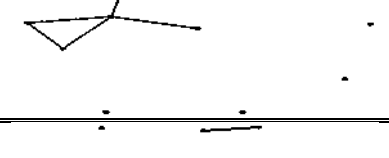
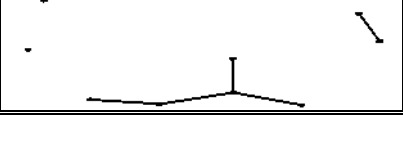
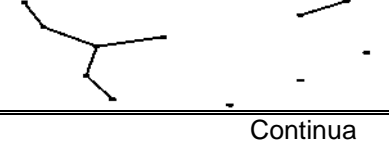
	Continuação	
UFBA_Adm		
UFPE_Adm		
UFRJ_Adm		
UNB_Adm		
UNINOVE_Adm		
UNISINOS_Adm		
UNIVALI_Tur_Hot		
UPM_Adm_Emp		

Fonte: Grafos de cooperação. (2011)

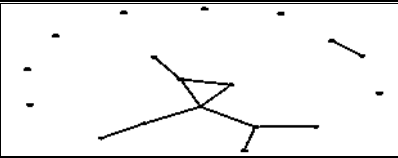
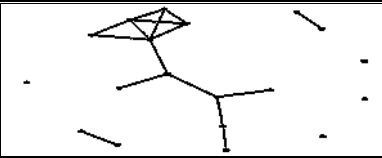

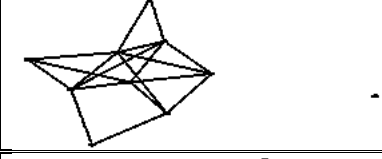


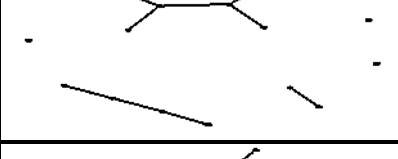



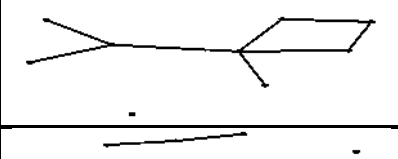
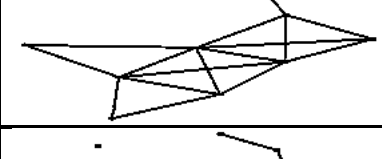
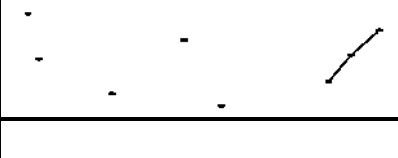

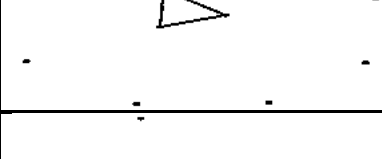
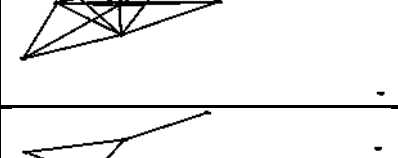
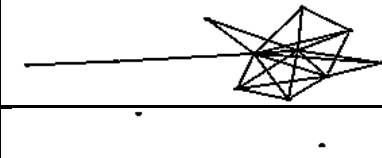
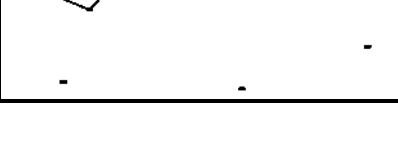
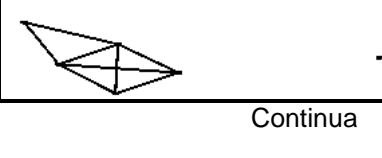
APÊNDICE 5 – Grafos dos programas que fecharam o triênio 2007-2009 com a nota quatro

Programa	2004-2006	2007-2009
EAESP_FGV_Gt_Pol_Pub		
FEI_Adm		
FGV_RJ_Adm_2		
FJP_Adm_Pub		
FUCAPE_Cie_Cont_2		
FURB_Adm		
FURB_Cie_Cont		
IBMEC_Adm		
PUC_MG_Adm_2		

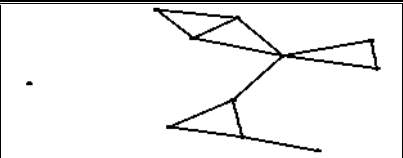
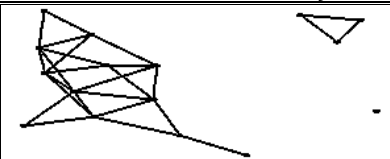


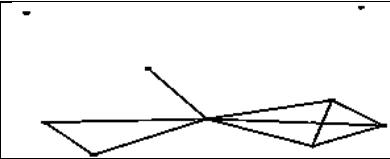
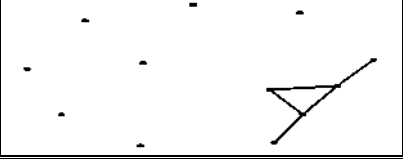
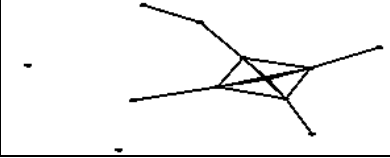
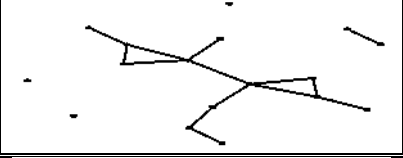


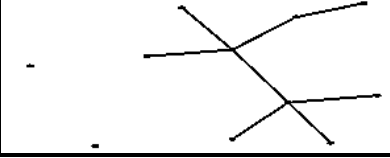
Continua

		Continuação
PUC_SP_Adm		
UEM_Adm		
UFBA_Adm_2		
UFLA_Adm		
UFMG_Cie_Cont		
UFPB_JP_Adm		
UFPR_Adm		
UFRGS_Adm_2		
UFRJ_Cie_Cont		
UFRN_Adm		

Continua






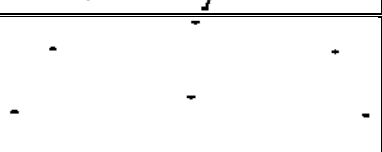
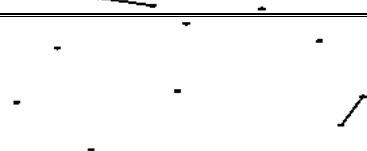
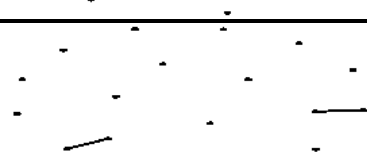
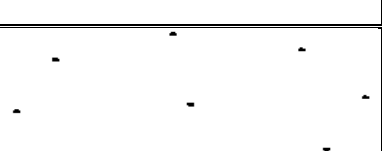

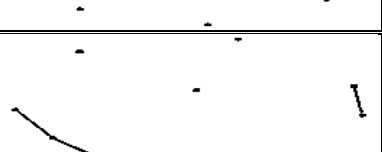
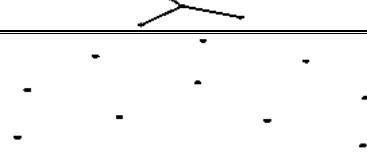

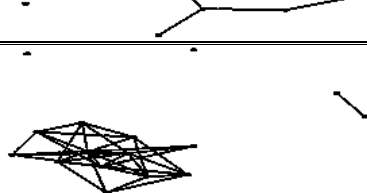
	Continuação	
UFSC_Adm		
UFSC_Cont		
UFSM_Adm		
UNB_Cie_Cont		
UNESA_Adm_Des_Emp		
UniFECAP_Cie_Cont		
UNIFOR_Adm_Emp		
UNIGRANRIO_Adm		
UNIMEP_Adm		
UNISINOS_Cie_Cont		

Continua

	Continuação	
UNIVALI_Adm		
UP_Adm		
UPM_Cie_Cont		
USCS_Adm		
USP_RP_Adm_Org		
USP_RP_Control_Cont		

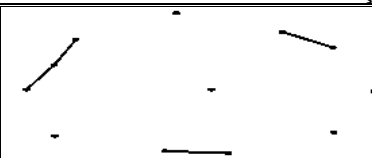

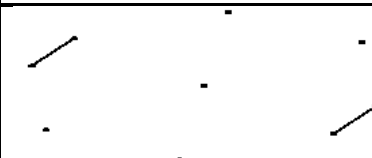
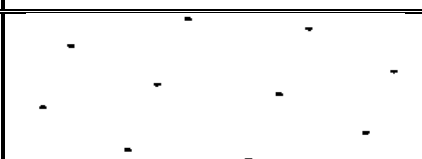
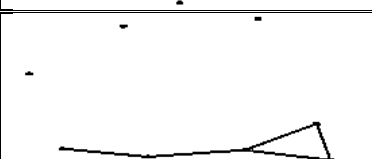
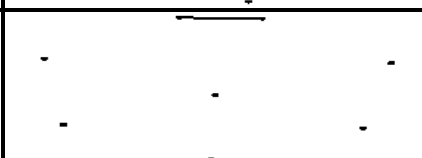
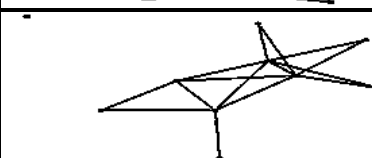




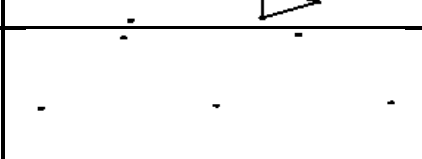
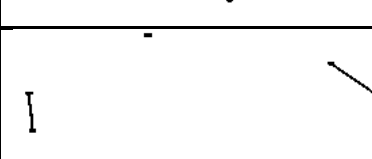


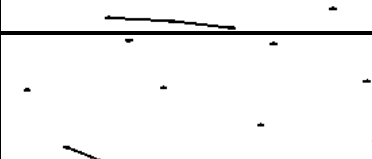
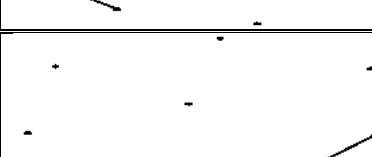
Fonte: Grafos de cooperação (2011).

APÊNDICE 6 – Grafos dos programas que fecharam o triênio 2007-2009 com a nota três

Programa	2004-2006	2007-2009
FACCAMP_Adm_Mic_Peq_Emp		
FGB_Gt_Emp		
FEAD_Adm		
FESP_UPE_Gt_Des_Loc_Sust		
FGV_SP_Gt_Inter		
FNH_Adm		
FPL_Adm		
FUCAPE_Adm_Emp		
FUMEC_Adm		


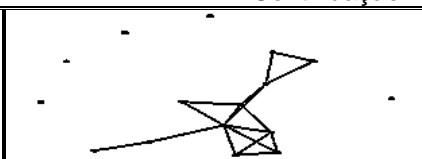

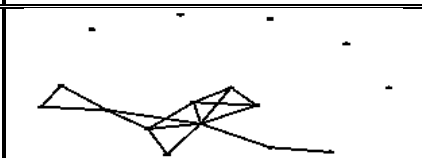
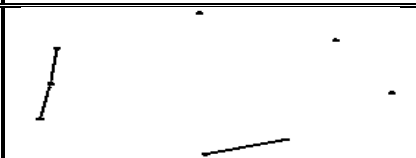

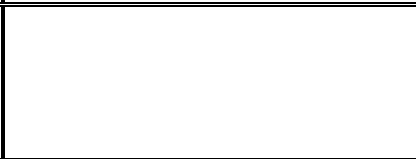
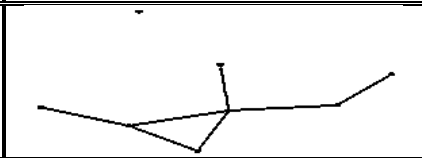
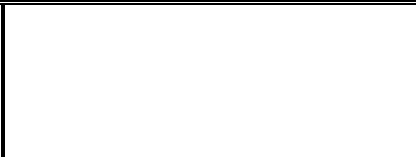
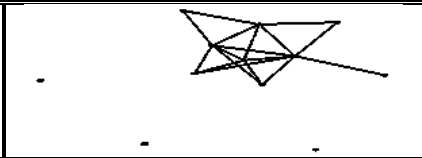

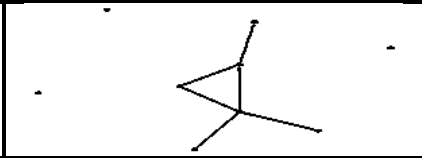

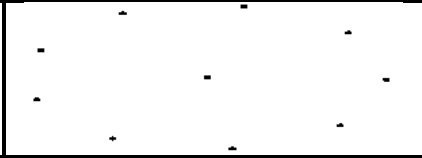



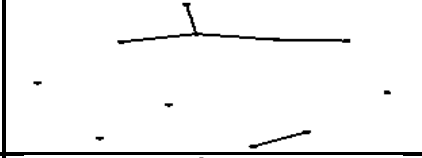

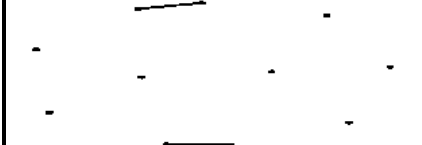
Continua

Continuação

Inspcr_Adm		
PUC_SP_Cie_Cont_Atuarias		
UAM_Hosp		
UCS_Adm		
UCS_Turismo		
UDESC_Adm		
UECE_Adm		
UERJ_Cie_Cont		
UFAM_Cont_Control		
UFBA_Cont		

Continua

Continuação

UFC_Adm_Control		
UFC_Adm_Control_2		
UFES_Adm		
UFMS_Adm		
UFPE_Cie_Cont		
UFPR_Cont		
UFRN_Turismo		
UFRPE_Adm_Des_Rural		
UFRRJ_Gt_Est_Neg		
UFU_Adm		






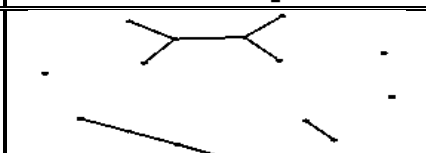
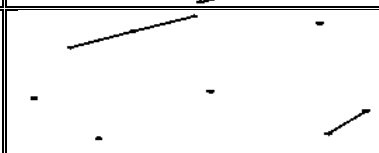



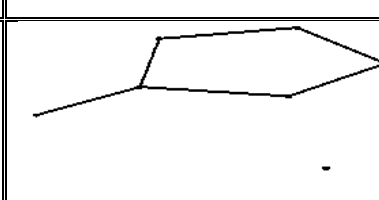
Continua

Continuação

UFV_Adm		
UMESP_Adm		
UNAMA_Adm		
UNB_Adm_2		
UNB_Turismo		
UNIFACS_Adm		
UNIP_Adm		
UNIR_Adm		
UNISUL_Adm		
UNP_Adm		

Fonte: Grafos de cooperação (2011).

APÊNDICE 7 – Grafos dos programas que fecharam o triênio 2007-2009 sem nota

Programa	2004-2006	2007-2009
PUC_RIO_Atuaria		
UFC_Adm_Emp		
UNA_Tur_Meio		
UNB_Cont		
UNIEURO_Adm		
UNISAL_Adm		
UNISANTOS_Adm		

Fonte: Grafos de cooperação (2011)