

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DANIELI ARTUZI PES BACKES

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS EM AMBIENTES
REGULAMENTADOS: UM ESTUDO NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO
STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO**

São Paulo

2018

Danieli Artuzi Pes Backes

**THE STRATEGIC MANAGEMENT OF RESOURCES IN REGULATED
ENVIRONMENTS: A STUDY IN STRUCTURAL SENSU POSTGRADUATE
PROGRAMS IN ADMINISTRATION**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Nove de Julho,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro
Serra

São Paulo

2018

Backes, Danieli Artuzi Pes.

A gestão estratégica de recursos em ambientes regulamentados: um estudo nos Programas de Pós-graduação *stricto sensu* em Administração. / Danieli Artuzi Pes Backes. 2018.

244 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2018.

Orientador (a): Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra.

1. Isomorfismo. 2. Recursos. 3. Capacidades. 4. Desempenho Organizacional. 5. Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração.

I. Serra, Fernando Antonio Ribeiro.

II. Título.

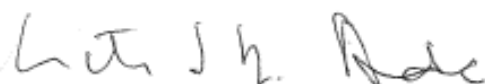
CDU 658

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS EM AMBIENTES REGULAMENTADOS: UM
ESTUDO NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO**

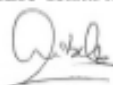
Por

DANIELI ARTUZI PES BACKES


Tese ao Programa de Pós-Graduação em Administração -
PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como
requisito parcial para obtenção do título de Doutor em
Administração, sendo a banca examinadora formada por:



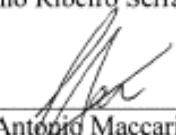
Prof(a). Dr.(a) Martinho Isnard Ribeiro de Almeida - (PPGA/USP) Membro Externo




Prof(a). Dr.(a) Cibele Barsalini Martins - (UFSC) Membro Externo



Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra – (UNINOVE) Orientador(a)



Prof(a). Dr.(a) Emerson Antonio Maccari – (UNINOVE) Membro Interno



Prof(a). Dr.(a) José Eduardo Storopoli – (UNINOVE) Membro Interno

São Paulo, 19 de dezembro de 2018.

Dedico essa tese ao meu marido Vilmar Backes, aos meus filhos Cristian, Carlos Vinicius e Francisco Arthur, por serem compreensivos nos meus momentos de ausência e por serem companheiros e prestativos em assumir parte das minhas tarefas familiares. Vocês são o meu porto seguro, os incentivadores e o suporte necessário até o final dessa jornada!

Dedico também esse trabalho aos meus pais Valdir Pes e Luiza Artuzi Pes e a minha irmã Simone, por terem formado minha base inicial de maneira sólida e me terem passado todos os valores que norteiam minha vida e que me conduziram até aqui. Também, os dedico por todo o suporte prestado a mim e a minha família durante minhas cirurgias, nascimento do bebê e em todos os momentos que precisei de apoio.

Família, vocês foram fundamentais nesse percurso!



AGRADECIMENTOS

Essa seção da tese vai parecer um pouco sentimental e nada científica, mas para mim é muito importante. A pouca liberdade que as regras de produção e formatação científica nos proporcionam vão ser bem aproveitadas nesse espaço, isso porque, a conclusão dessa tese é mais que do um sonho, um desejo, ou um objetivo de vida, significa a coroação de uma vida inteira de grandes esforços em busca do conhecimento. Para uma pessoa que nasceu no interior do interior do Paraná, depois passou boa parte da vida escolar morando em fazenda no interior do Mato Grosso e frequentando a escola com muita dificuldade devido à distância, concluir essa etapa poderia parecer algo intangível e impossível há anos atrás. Mas se cheguei até aqui, devo muito aos meus pais, Valdir e Luiza, que mesmo com pouco estudo, sempre incentivaram a mim e à minha irmã, Simone, minha grande companheira e amiga, a lutar por uma condição de vida melhor, e eles realmente acreditavam que o estudo poderia nos proporcionar isso. Também agradeço aos meus maiores exemplos, as minhas tias educadoras, que me incentivaram desde criança a acreditar nos estudos, minhas amadas “Tia Tere” e “Tia Nádi”. Aliás, Tia Nádi foi minha primeira professora, na antiga primeira série do ensino fundamental.

Feito esse preambulo, é hora de agradecer a todos que me ajudaram e serviram de base para a conclusão dessa tese e desse doutorado. Assim, em primeiro lugar agradeço a Deus pela vida e por essa vitória. Só Deus sabe a luta pela qual passei para chegar até aqui, entre meus problemas de saúde, gestação e responsabilidades de mãe durante a tese, as angústias foram muitas. Minha devoção também à Nossa Senhora, minha mãe celestial, protetora e inspiradora. Em todos os momentos em que a força de vontade não foi suficiente para fazer a pesquisa progredir, a fé foi o combustível para diminuir minhas aflições e retomar a concentração nos estudos. Realmente, a conclusão dessa tese exigiu muita fé!

A seguir agradeço ao meu orientador Dr. Fernando A. R. Serra por todo o apoio e incentivo durante esse percurso. Agradeço a compreensão em todas as fases dessa tese, com minhas limitações, inseguranças, angústias, meus problemas de saúde, cirurgias, a gravidez e a fase com bebê recém-nascido. Essa tese e também o doutorado não teriam chegado ao fim sem o apoio, orientação e contribuição na solução dos problemas que foram surgindo. Na verdade, ele foi mais que um orientador, todos os desafios e problemas que levei, que para mim pareciam intransponíveis, sempre foram resolvidos com soluções efetivas. E eu, ficava com a dúvida, “sou eu que complico demais as coisas ou meu orientador que consegue descomplicar tudo?” Apesar da velocidade dos raciocínios nunca terem sido compatíveis [risos] eu aprendi muito, não só em relação ao conhecimento científico, como aprendi também a ter atitudes mais criativas e positivas para encontrar soluções eficazes para os desafios da vida. Aprendi a coerência entre estratégia na teoria e na prática. Enfim, agradeço profundamente por ensinar-me a ser proativa, pelos conselhos, pelo exemplo e pelo apoio!

A próxima pessoa a receber minha gratidão e carinho, por ter sido essencial nesse percurso, é o meu marido Vilmar. O apoio e dedicação incondicional comigo, com o bebê, com os nossos adolescentes foi fundamental nesse processo. Apesar de o bebê ter feito recentemente 1 aninho, até agora dá para contar as horas que pude me dedicar integralmente a ele, e meu marido cumpriu o papel de pai, de mãe, de babá, nutricionista, médico, enfermeiro, isso tudo, com a sua saúde comprometida em vários momentos. Enfim, não tenho palavras para agradecer, simplesmente eu não teria feito esse doutorado sem ele ao meu lado me dando todo o suporte. Minha eterna gratidão! Gratidão também a toda a família, aos meus filhos, minha mãe, minha irmã e meu pai. Quero dizer que os amo e agradeço por tudo o que fizeram por mim!

Tão importante quanto, foi a contribuição dos professores do doutorado nessa caminhada gratificante e transformadora. Meus profundos agradecimentos aos professores André Torres Urdan, Amélia Silveira, Cláudia Terezinha Kniess, Cristina Dai Prá Martens,



Dirceu da Silva, Émerson Antonio Maccari, Evandro Luiz Lopes, Fernando Antonio Ribeiro Serra, Henrique Mello Rodrigues de Freitas, Julio Araujo Carneiro da Cunha, Leonel Cezar Rodrigues, Priscila Rezende da Costa, Reed Eliot Nelson, Roberto Lima Ruas. Sou muito grata e sinto-me muito feliz por ter aproveitado cada minuto do contato com o conhecimento, experiência e sabedoria de cada um de vocês, que não mediram esforços para nos colocar em contato com as fronteiras do conhecimento. Mais do que o caminho do progresso científico, vocês nos mostraram novos rumos para a vida pessoal e profissional.

Da mesma forma, agradeço profundamente a direção da Universidade Nove de Julho, por aceitar o desafio de promover o Dinter com a Universidade Federal de Mato Grosso e proporcionar aos meus colegas e eu uma oportunidade ímpar, que não teríamos, se não fosse por essa iniciativa. Gratidão por nos oferecer a mesma qualidade do ensino que é oferecido aos demais alunos do PPGA, inclusive o estágio internacional, que representou uma experiência única em nossas vidas e na construção do nosso conhecimento individual e coletivo.

Aos meus colegas Andrea, Aldo, Clebia, Élide, Fernando, Giseli, Heitor, Isabelle, Josiane, José Jaconias, Josemar, Lucia, Luiz Eufrásio, Mauricio, Max, Neide, Sandra, Sofia e Ramon, o incansável comediante da turma, muito importante por nos proporcionar momentos de alegria e descontração em meio às tensões das tarefas e desafios do doutorado. Cada um teve uma importância imensurável no decorrer desse percurso, seja na contribuição com as discussões teóricas, metodológicas, estruturais de trabalhos científicos, organização e apresentação de seminários, seja como suporte emocional nas horas de fraqueza, seja para dividir hotel em viagens para cursar disciplinas, para o estágio internacional ou para participar de congressos, ou ainda interagindo nas longas conversas para encurtar as noites que passamos nos aeroportos, aguardando nosso voo no final da madrugada. Por todas essas razões e muitas outras é que vou lembrar eternamente e com muita gratidão de cada um de vocês e do que acrescentaram na minha vida. Obrigada a todos(as) de coração!

Aos amigos pesquisadores que contribuíram com as validações semântica e de constructo do instrumento de pesquisa, pré-testes, métodos, teorias e abordagens que ajudaram na construção e estruturação dessa tese: Edson Rodrigues de Aro, Evandro Luiz Lopes, Isabel Cristina Scafuto, Cláudia T. Kniess, Dilamar Dalemolle, Priscila Rezende da Costa, Juliano Lima Soares, Paulo Augusto Ramalho, José Jaconias da Silva, Francisco M. C. Trigueiro, Heitor Lopes Ferreira, André Luís Jankovski Cardoso e José Carlos Marques (*in memoriam*).

Aos colegas de departamento de Administração da UFMT, que foram solidários e comprometidos com o nosso planejamento de qualificação durante minha ausência, tanto no período de 1 ano que me ausentei para construção da tese, quanto na licença maternidade. Agradecimentos especiais ao chefe de departamento Prof. Elifas Gonçalves Junior, que não mediu esforços para ajustar-me aos encargos entre minhas saídas e retornos. Agradecimentos ao coordenador de curso prof. Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro, pelo direcionamento das atividades docentes, apoio e compreensão, e aos técnicos administrativos Elizeu Albues dos Santos e Kellyane Lacerda pelo apoio nas rotinas e processos do curso de Administração.

Por fim, agradeço especialmente aos coordenadores dos PPGAs entrevistados. Gostaria de nominar cada um em agradecimento, mas como me comprometi com o sigilo das identidades, os agradeço de forma anônima. Sou profundamente grata pela atenção e cordialidade dispensadas ao me atender para a entrevista, mesmo sendo extensa e tomando um bom tempo da agenda apertada de vocês. O aprendizado que tive com cada um, me conduziram a dedicar-me com mais afinco ao meu tema de pesquisa, me instigando a querer pesquisar mais e aprender tudo o que fosse possível sobre a temática. Sem a participação e boa vontade de cada um de vocês essa tese não existiria. A cada um, a minha eterna gratidão!

**Um pouco de ciência nos afasta de
Deus. Muito, nos aproxima.**

Louis Pasteur

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS EM AMBIENTES REGULAMENTADOS: UM ESTUDO NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO

Resumo

Essa tese é composta por um conjunto de três estudos interligados, que tem por objetivo analisar a gestão estratégica dos Programas de Pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGA) mediante as pressões institucionais recebidas do ambiente. A sustentação teórica está fundamentada em duas bases estratégicas, sendo a primeira a Teoria Institucional, por meio da abordagem do isomorfismo, e a segunda, a Teoria dos Recursos ou RBV, por meio da aplicação do modelo VRIO. A pesquisa se trata de um estudo quanti-quali, de modo que os dois primeiros estudos com dados secundários foram realizados para dar subsídio à triangulação de dados, realizada no terceiro estudo, que se trata de uma pesquisa de campo. No primeiro estudo, por meio da aplicação do método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) foi realizada regressão linear múltipla e análise das correlações de Pearson, com a finalidade de avaliar os indicadores quantitativos dos PPGAs de conceito 4, 5, 6 e 7 no quadriênio de avaliação de 2013 a 2016, de modo a identificar o comportamento estratégico dos programas. Os resultados demonstraram que os programas avaliados seguem um padrão comportamental para gerar os resultados valorizados na avaliação. Entretanto, algumas correlações apontaram que existem PPGAs que adotam estratégias diferenciadas ou organizam seus recursos de maneira diferente daqueles que possuem estruturas equivalentes. Outro achado é que pelo menos metade dos programas pesquisados estão conseguindo conduzir seus recursos humanos, especialmente o corpo docente, de forma eficiente para a geração de resultados, conforme as orientações regulatórias, principalmente os PPGAs de instituições privadas. No segundo estudo, por meio da aplicação do método Co-plot ao conjunto de dados, nos propomos a identificar a existência de isomorfismo nos PPGAs a partir da análise das estruturas curriculares semelhantes entre os programas, o que pressupõem a existência de estrutura complementar de recursos entre os programas. A partir dos grupos formados pelos eixos curriculares estudados, foi possível constatar a presença de isomorfismo mimético entre os PPGAs, verificando, entretanto, que há diferença de intensidade isomórfica entre os programas. No terceiro estudo analisamos a gestão estratégica dos recursos e capacidades nos PPGAs mediante as pressões recebidas do ambiente, das instituições governamentais e de outras organizações com as quais os mesmos possuem relação de dependência. Para a realização do último estudo, realizamos pesquisa de campo, com a aplicação de roteiro de entrevista semiestruturado a 27 coordenadores e ex-coordenadores de PPGAs. No estudo testamos 11 proposições, concluindo que há um comportamento padronizado no campo estudado, motivado pelas forças regulatórias, ao mesmo tempo em que há também um posicionamento estratégico e evidências de comportamentos competitivos por posições superiores no *ranking*, e esse posicionamento reflete o desempenho organizacional, que é obtido por consequência da capacidade de gerir estrategicamente os recursos. Há uma seção especial destinada à comparação dos três estudos e demais achados da tese, em que há destaque para as contribuições teóricas e práticas da pesquisa. Nas considerações finais são sintetizadas as contribuições dos três estudos para o campo organizacional, ressaltando-se que para um PPGA ser legitimado e obter posicionamento superior, não basta seguir à risca os quesitos de

avaliação, é preciso ter objetivos mais amplos e assertivos, que lhes garantam um diferencial em relação aos demais. Do ponto de vista teórico conceitual, decorrentes do uso dos dois corpos teóricos estratégicos combinados, são tecidas reflexões sobre o papel dos sistemas de financiamento à pesquisa baseado no desempenho e seus efeitos sobre as instituições organizacionais e sobre o ordenamento do campo organizacional regulado.

Palavras-chave: Isomorfismo; Recursos; capacidades; Programas de Pós-graduação *stricto sensu* em Administração, desempenho organizacional.

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF RESOURCES IN REGULATED ENVIRONMENTS: A STUDY IN STRUCTURAL SENSU POSTGRADUATE PROGRAMS IN ADMINISTRATION

Summary

This thesis is composed of a set of three interrelated studies, whose objective is to analyze the strategic management of the Stricto Sensu Postgraduate Programs in Administration (PPGA) through the institutional pressures received from the environment. The theoretical support is based on two strategic bases, the first being the Institutional Theory, through the approach of isomorphism, and the second, The Theory of Resources or RBV, through the application of the VRIO model. The research is a quanti-quali study, so the first two studies with secondary data were performed to give subsidy to the triangulation of data, conducted in the third study, which is a field survey. In the first study, multiple linear regression and Pearson correlation analysis were performed using the Ordinary Least Squares (OLS) method to evaluate the quantitative indicators of the PPGAs of concept 4, 5, 6 and 7 in the quadrennium 2013 to 2016, in order to identify the strategic behavior of the programs. The results showed that the evaluated programs follow a behavioral pattern to generate the results valued in the evaluation. However, some correlations have pointed out that there are PPGAs that adopt differentiated strategies or organize their resources differently from those with equivalent structures. Another finding is that at least half of the programs surveyed are managing to conduct their human resources, especially the faculty, in an efficient way to generate results, according to regulatory guidelines, especially the PPGAs of private institutions. In the second study, through the application of the Co-plot method to the data set, we propose to identify the existence of isomorphism in the PPGAs from the analysis of similar curricular structures between the programs, which presuppose the existence of a complementary structure of resources between programs. From the groups formed by the studied curricular axes, it was possible to verify the presence of mimetic isomorphism among the PPGAs, noting, however, that there is a difference of isomorphic intensity between the programs. In the third study we analyze the strategic management of resources and capacities in the PPGAs through the pressures received from the environment, government institutions and other organizations with which they are dependent. For the last study, we conducted field research, with the application of a semistructured interview script to 27 coordinators and former PPGA coordinators. In the study, we tested 11 propositions, concluding that there is standardized behavior in the field studied, motivated by regulatory forces, while there is also a strategic positioning and evidence of competitive behavior by higher ranking positions, and this positioning reflects organizational performance, which is obtained as a result of the ability to strategically manage resources. There is a special section devoted to the comparison of the three studies and other findings of the thesis, highlighting the theoretical and practical contributions of the research. In the final considerations, the contributions of the three studies to the organizational field are synthesized, emphasizing that for a PPGA to be legitimized and to obtain a superior position, it is not enough to follow the assessment questions, it is necessary to have broader and more assertive objectives that guarantee a differential in relation to the others. From the theoretical conceptual point of view, arising from the use of the two combined strategic theoretical bodies, reflections on the role of financing systems for performance-based research and its effects on organizational institutions and on the organization of the regulated organizational field are woven.

Keywords: Isomorphism; Resources; capabilities; Postgraduate programs stricto sensu in Administration, organizational performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Efeitos do sistema de avaliação sobre os Programas de Pós-graduação.....	34
Figura 2. Exemplos de fundamentação para as proposições sobre o capital de recursos e o capital institucional para a vantagem competitiva sustentável.....	37
Figura 3. <i>Framework</i> resumido da tese.....	39
Figura 4. Modelo teórico-conceitual da tese.....	41
Figura 5. Matriz metodológica dos estudos que compõem a tese.....	45
Figura 6. Variáveis aplicadas no estudo e sua associação com os construtos teóricos.....	50
Figura 7. Síntese dos métodos e dos procedimentos de pesquisa.....	52
Figura 8. Classificação das forças de relação entre as variáveis segundo o Valor de ρ	58
Figura 9. Síntese dos métodos e dos procedimentos de pesquisa.....	84
Figura 10. Etapas para coleta e tratamento dos dados.....	86
Figura 11. Classificação das disciplinas ofertadas pelos PPGAs em eixos temáticos.....	87
Figura 12. Quantidade de componentes curriculares por PPGA.....	91
Figura 13. Relações da USP com outros PPGAs.....	94
Figura 14. Relações FGV/SP com outros PPGAs.....	94
Figura 15. Relações da UFRJ com outros PPGAs.....	94
Figura 16. Relações da PUC-RIO com outros PPGAs.....	94
Figura 17. Correlações entre as disciplinas e sua relação com cada PPGA.....	97
Figura 18. Grupos estratégicos formados pelos PPGAs.....	98
Figura 19. Modelo proposicional da articulação entre a gestão estratégica dos recursos e a regulamentação sobre os PPGAs.....	119
Figura 20. Matriz metodológica da pesquisa.....	120
Figura 21. Primeira versão do roteiro de entrevista.....	124
Figura 22. Roteiro de entrevista – Versão final.....	126
Figura 23. Segmentos codificados no conteúdo das entrevistas.....	128
Figura 24. Relações estabelecidas entre os segmentos codificados.....	129
Figura 25. Relações estabelecidas entre os segmentos referentes ao Isomorfismo.....	158
Figura 26. Instituições de referência para outros programas.....	171
Figura 27. Resposta dos PPGAs às pressões ambientais.....	177
Figura 28. Quadro-síntese das proposições do estudo.....	180
Figura 29. Sistema ideal de gestão em ambientes regulamentados por sistemas de financiamento baseado em desempenho.....	183
Figura 30. Classificação dos programas pela relação objetivos organizacionais x regulação.....	192
Figura 31. Contribuições gerenciais da Tese.....	197
Figura 32. Resumo do Modelo VRIO.....	210
Figura 33. Efeitos da atuação do Sistema de financiamento à pesquisa baseado em desempenho sobre os PPGAs – Contribuição teórica da Tese.....	211
Figura 34. Conexão entre objetivos, referencial teórico e roteiro das entrevistas.....	239
Figura 35. Conjunto de dados do Estudo 1.....	242
Figura 36. Conjunto de dados do Estudo 2.....	244

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conjunto de dados dos programas de Pós-graduação stricto sensu em Administração	53
Tabela 2 - Explicação do conceito obtidos pelos programas a partir das variáveis independentes DO, LP, PF, FI, PI, DI, TC, PE, I.....	59
Tabela 3 - Explicação do conceito obtido pelos programas a partir das variáveis independentes quantidade de docentes permanentes (DO), quantidade de linhas de pesquisa (PF), quantidade de produção intelectual (PI) e quantia de financiadores (FN).....	60
Tabela 4 - Explicação do conceito obtido pelos programas a partir das variáveis independentes quantidade de docentes permanentes - DO, quantidade de projetos financiados - PF e quantidade de produção intelectual – PI.....	61
Tabela 5 - Correlações entre as variáveis referentes aos indicadores dos PPGAs de conceito 4, 5, 6 e 7.....	63
Tabela 6 - Correlações entre as variáveis referentes aos indicadores dos PPGAs de conceito 5, 6 e 7	64
Tabela 7 - Correlações entre as variáveis referentes aos indicadores dos PPGAs de conceito 6 e 7	64
Tabela 8 - Comparativo sobre a correlação do corpo docente com as demais variáveis, segundo o conceito dos PPGAs.....	65
Tabela 9 - Proporção da organização dos recursos e dos resultados alcançados por quantidade de docentes de cada PPGA.....	67
Tabela 10 - PPGAs mais eficientes quanto aos resultados obtidos pelo corpo docente permanente.....	69
Tabela 11 - Destaque do corpo docente permanente do PPGA em mais de um requisito	70
Tabela 12 - Peso dos eixos temáticos de acordo com a quantidade de componentes curriculares ofertados.....	88
Tabela 13 - Divisão dos programas entre grades mais densas e grades mais enxutas.....	92
Tabela 14 - Percentual das grades dos programas em relação à média da quantidade de disciplinas	93
Tabela 15 - Perfil dos entrevistados componentes da amostra.....	126
Tabela 16 - Correlações entre os indicadores dos PPGAs de instituições públicas.....	186
Tabela 17 - Correlações entre os indicadores dos PPGAs de instituições privadas.....	186
Tabela 18 - Peso dos elementos considerados na proposta de elaboração da proposta do PPGA	190

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APCN's - apresentação de propostas de cursos novos

BSC - Balanced Scorecard

Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

EN- Escola de Negócios

IES - Instituições de Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MQO - Método dos Mínimos Quadrados Ordinários

PROSUP - Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares

PROAP - Programa de Apoio à Pós-Graduação para as instituições públicas

PROEX - Programa de Excelência Acadêmica

PPGs - Programas de Pós-graduação

PPGAs - Programas de Pós-graduação em Administração

Qualis Capes – lista de periódicos classificados pela Capes segundo a qualidade das publicações, cujos estratos variam entre A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C.

RBV – Resource Based View

SFPD - Sistemas de financiamento de pesquisa baseados no desempenho

VBI - Visão Baseada em Instituições

VBR - Visão Baseada em Recursos

VRIO – Modelo da RBV para classificação dos recursos de uma organização em valiosos, raros, inimitáveis ou de difícil imitação e organizáveis

Sumário

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema de Pesquisa	21
1.1.1 Questão de Pesquisa	24
1.2 Objetivos.....	24
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2 Objetivos Específicos	24
1.3 Justificativa.....	25
1.4 Contribuições do estudo	33
1.5 Estrutura	42
CAPÍTULO 2 - ESTUDO 1: A GESTÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA O DESEMPENHO SUPERIOR NA AVALIAÇÃO DA CAPES	46
2.1 A COMBINAÇÃO DAS VISÕES BASEADAS EM RECURSOS E EM INSTITUIÇÕES PARA ANÁLISE DOS PPGAs.....	47
2.1.1 Os critérios de avaliação da Capes	49
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
2.3.1 Método.....	55
2.4 RESULTADOS	58
2.4.1 Hipótese 1 - H1	59
2.4.2 Hipótese 2 - H2.....	62
2.4.3 Hipótese 3 – H3	66
2.4.4 Discussão dos resultados	71
2.5 CONCLUSÃO.....	77
CAPÍTULO 3 - ESTUDO 2: AS SIMILARIDADES ESTRUTURAIS DECORRENTES DOS EFEITOS DO ISOMORFISMO MIMÉTICO NOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO	79
3.2 A VISÃO BASEADA EM INSTITUIÇÕES E O ISOMORFISMO	80
3.2.1 Isomorfismo Mimético	81
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	84
3.3.1 Coleta de dados.....	85
3.3.2.1 Método Co-plot	90
3.4 RESULTADOS	91
3.4.1 Caracterização das grades curriculares dos PPGAs	91
3.4.2 Grupos formados pelos PPGAs	95

3.4.3 Discussão dos Resultados.....	101
3.5 CONCLUSÕES	105
CAPÍTULO 4 - ESTUDO 3: A GESTÃO DOS RECURSOS E CAPACIDADES NOS PPGAS PARA A LEGITIMAÇÃO E/OU PARA O DESEMPENHO SUPERIOR: os pontos de confluência	107
4.2 ESTRATÉGIA E A <i>RESOURCE BASED VIEW</i> (RBV)	109
4.2.1 RBV - A TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES	110
4.2.1.2 O modelo VRIO	114
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	120
4.3.1 Caracterização da amostra	121
4.3.2 Instrumento de pesquisa – construção e validação	122
4.3.3 Participantes da pesquisa - Amostra	126
4.3.4 Análise dos dados	127
4.4 RESULTADOS	129
4.4.1 Verificação das proposições	130
4.4.2 Resumo das análises das Proposições	172
4.5 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	181
CAPÍTULO 5 - COMPARATIVO DOS RESULTADOS OBTIDOS NOS TRÊS ESTUDOS	184
5.1 Contribuições gerenciais e práticas da tese	193
5.2 Boas práticas para os gestores de Programas de pós-graduação	197
5.3 Contribuições teóricas da tese	204
CAPÍTULO 6 - SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DA TESE, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	214
REFERÊNCIAS	221
APÊNDICE A	236
APÊNDICE B.....	241
APÊNDICE C.....	243

1 CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

As universidades, pelo seu caráter público, independentemente de serem consideradas como uma propriedade pública ou privada, tradicionalmente são financiadas (Bloom, Hartley & Rosovsky, 2007) ou reguladas pelos governos (Geiger, 1985). Embora as universidades tenham a função primária de prover serviços de ensino (Chakrabarti & Rice, 2003), um outro papel reconhecido é o de prover conhecimento e progresso científico (Atkinson, & Blanpied, 2008). O papel transformador das instituições conduz o ambiente universitário a sofrer pressões, levando à necessidade de seus gestores considerarem o governo e a comunidade acadêmica como forças relevantes (Alperstedt, Martignago & Fiates, 2006).

Essas pressões podem levar as instituições a assumir uma postura estratégica similar (Langrafe, Boaventura, Silva e da Silva, 2009; Da Silva Junior, Polizel, de Souza, da Silva, da Silva, & Souza, 2014), isso porque na perspectiva institucional, as organizações que assim se comportam, são vistas como mais legitimadas pelos reguladores e pela sociedade (Meyer, & Rowan, 1977; Deephouse, 1996; Cartens, & Machado-da-Silva, 2006). Pelos reguladores por meio do credenciamento e classificação quanto ao desempenho e pela sociedade por meio do reconhecimento e credibilidade atribuído às instituições que seguem as práticas endossadas pelos atores sociais (Deephouse, 1996).

Na abordagem institucional, as instituições sociais, que compõem ou executam leis, regulamentos e normas têm influência sobre as ações das organizações (Scott, 1995). Sob as influências do ambiente institucional e na presença de incertezas, as organizações entram em conformidade pelas pressões sofridas e passam a adotar estratégias, práticas e estruturas similares, passando por mudanças isomórficas. O fenômeno denominado isomorfismo ocorre em razão do nível de estruturação do campo organizacional (Peci, 2006) e pode ser de três tipos, sendo isomorfismo coercitivo, normativo e mimético (DiMaggio & Powell, 1983).

O isomorfismo coercitivo é derivado das pressões exercidas por outras instituições com as quais a organização possui relacionamento, sendo que dentre as mais fortes estão os órgãos governamentais. O isomorfismo normativo é característico da uniformização das ações dos profissionais da organização decorrente de sua formação ou rede de contatos, e, o isomorfismo mimético se baseia na imitação de outras organizações mediante incerteza ou falta de clareza dos objetivos organizacionais (DiMaggio, & Powell, 1983).

Dos três tipos de isomorfismo, apenas o coercitivo provém do ambiente externo, o mimético e o normativo são internos do campo e tem o papel de disseminar práticas e estruturas organizacionais (Frumkin, & Galaskiewicz, 2004). Apesar da divisão bastante clara, em

organizações educacionais é difícil separar os aspectos normativos, dos regulativos e miméticos (Misoczky, 2005). Essa premissa é válida também para instituições de ensino superior, que possuem diferentes níveis de ensino, sendo graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*.

Nas pós-graduações *stricto sensu* brasileiras, que se dividem entre mestrado e doutorado profissional, e mestrado e doutorado acadêmico, a regulamentação governamental se faz presente por meio de órgãos como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, que segundo Maccari, de Almeida, Riccio, & Alejandro (2014) mantém um sistema de avaliação baseado predominantemente em moldes quantitativos, imparciais e uniformes. Esses critérios são aplicados tanto para aprovação de um novo programa quanto para a avaliação e consequente orientação das decisões tomadas ao longo do tempo (Maccari, de Almeida, Nishimura, & Rodrigues, 2009).

Para apresentação de propostas de cursos novos (APCN's) a Capes aplica a avaliação segundo cinco quesitos, sendo: a) proposta do programa, que analisa objetivos, área de concentração, linhas de pesquisa, estrutura curricular, projetos e impacto regional, nacional e internacional; b) corpo docente, que verifica regime de trabalho, qualificação e alinhamento com a proposta do curso; c) atividade de pesquisa, que envolve avaliação quanto à coerência dos grupos de pesquisa com as linhas de pesquisa, áreas de concentração, especialização do corpo docente e perfil do egresso; d) produção intelectual, que considera o alinhamento da produção científica com a proposta de formação discente, e, e) infraestrutura de ensino e pesquisa, que avalia todos os recursos físicos necessários às atividades letivas e de pesquisa (Capes, 2016).

Para programas em andamento os critérios de avaliação são: a) Proposta de Programa, que inclui coerência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, estrutura curricular e projetos, análise da estrutura física e do potencial de inserção social e internacionalização; b) Corpo Docente, que avalia distribuição de atividades entre os docentes, diversificação na origem de formação, titulação, experiência, atualização, aderência à proposta do programa, dedicação, atuação na graduação e participação em eventos da área; c) Corpo Discente, que inclui quantidade e qualidade de teses e dissertações defendidas, tempo de formação, apresentação de trabalho em eventos e percentual de distribuição dos orientados a cada docente; d) Produção Intelectual, que avalia as publicações qualificadas individuais dos docentes, produção técnica e patentes, e, e) Inserção Social, que analisa o impacto regional ou nacional, visibilidade e transparência de atuação e integração com outros programas e centros de pesquisa (Capes, 2018d).

A pressão decorrente da avaliação, além do credenciamento e autorização para funcionamento, se deve ao fato de a Capes estabelecer um *ranking* entre os programas (Maccari, et al., 2014; Dias Sobrinho, 2003; Maccari, et al., 2009), que irão se refletir diretamente na capacidade da captação de recursos (Dias Sobrinho, 2003), embora existam programas de apoio financeiro para instituições que comportam cursos de pós-graduação *stricto sensu*, como o Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares - PROSUP (Capes, 2018a) e o Programa de Apoio à Pós-Graduação – PROAP (Capes, 2018b), para as instituições públicas, além do Programa de Excelência Acadêmica – PROEX, exclusivo para cursos com conceitos de excelência - 6 e 7 (Capes, 2018c). Esses recursos não são suficientes para a manutenção dos programas, e com frequência, docentes por meio de seus grupos de pesquisa, submetem propostas para obter fontes de financiamentos para seus projetos. Nesse caso, o conceito do programa é um diferencial para o sucesso das aprovações.

A esse respeito Hicks (2012) afirma que embora a importância dos Sistemas de financiamento de pesquisa baseados no desempenho (SFPD) pareça basear-se na distribuição do financiamento de pesquisa das universidades, a literatura concorda que é a competição pelo prestígio criado por um SFPD que cria incentivos poderosos dentro dos sistemas universitários. Portanto, considerando as pressões formais e informais que se sobreponham às organizações educacionais, é notório que a liberdade de atuação e tomada de decisão dos coordenadores, membros de colegiado e núcleos docentes estruturantes se torna limitada. Portanto, é relevante compreender as estratégias de atuação dos gestores de um campo organizacional altamente regulamentado, como referência para outros campos organizacionais onde existam instituições que apresentam dependência de instituições que regem leis, regras e normas regulatórias.

No campo educacional normas e regras tem predominância sobre os processos e estruturas organizacionais (Meyer & Scott, 1992). Todavia, toda organização tem suas perspectivas estratégicas que não podem ser abandonadas, até porque as pressões institucionais não atingem a todas as organizações com a mesma intensidade (Dacin, 1997). Organizações do mesmo setor podem ter diferentes comportamentos, mesmo sofrendo pressões das mesmas instituições ambientais. Por essa razão, é pertinente uma análise estratégica das respostas dos programas de pós-graduações às pressões ambientais.

Para analisar essas organizações sob o prisma estratégico, no que tange à organização interna e gestão estratégica dos recursos para o desempenho organizacional, adotamos a Visão Baseada em Recursos. A *Resource Based View* (RBV) defende que o desempenho da organização é uma função dos tipos de recursos e capacidades controlados por elas, e, tanto maior seu diferencial competitivo quanto melhor controlar e combinar os seus recursos e

capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991; Johnson, Scholes, & Whittington, 2008; Barney, & Hesterly, 2011).

Os recursos da organização “são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado” (Barney, 1991). Os recursos são divididos em tangíveis e intangíveis (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008), de modo que tangíveis são os equipamentos, a estrutura física, o capital financeiro e intangíveis são a cultura organizacional, o talento dos colaboradores, o conhecimento, dentre outros recursos (Grant, 1991). Já as capacidades são as habilidades que uma organização tem de realizar um conjunto de tarefas, a partir de seus recursos, para obter um resultado desejado (Helfat, & Peteraf, 2003; Grant, 1991) e enfrentar desafios como a competição ou oposição (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Os recursos podem ser divididos em quatro grupos básicos, sendo: a) físicos; b) financeiros; c) humanos; d) organizacionais. Os recursos físicos dizem respeito à infraestrutura da empresa, como prédios, equipamentos e localização. Os recursos financeiros se referem a todo capital disponível de empresários, acionistas, credores e instituições financeiras. Os recursos humanos representam o nível de conhecimento, experiência e capacidade intelectual dos profissionais e os recursos organizacionais são os atributos, resultados, estrutura da organização e capacidade de coordenação, planejamento e controle do modelo de gestão (Barney, & Hesterly, 2011; Johnson, Scholes e Whittington, 2008; Barney e Hesterly, 2007).

Dessa forma, neste estudo nos propomos a analisar o campo organizacional das pós-graduações *stricto sensu*, especificamente da área da Administração, sob as duas perspectivas estratégicas. A primeira voltada para o campo institucional, onde buscamos verificar como os gestores compreendem e respondem às pressões ambientais, e a segunda, voltada para a gestão estratégica dos recursos e capacidades organizacionais, de modo a compreender como os gestores dos programas gerenciam e combinam seus recursos e capacidades para a obtenção de desempenho superior.

O segmento escolhido para o estudo são os Programas de Pós-graduação em Administração (PPGAs). Tal campo se mostra relevante por ter sido o curso com maior número de alunos ingressantes e concluintes na graduação até o ano de 2015. Em 2016 perdeu a liderança para o curso de Pedagogia, mas ainda se mantém em segundo lugar (INEP, 2018). Essa amplitude se estende à pós-graduação, que no início de 2016 já registrava 135 PPGAs (Capes, 2018d). Das 48 grandes áreas da Capes, em 2016, a de Administração, Ciências Contábeis e Turismo era a segunda em quantidade de programas e cursos, chegando a 190

programas e 252 cursos entre doutorados e mestrados acadêmicos e profissionais, ficando atrás apenas da grande área das Ciências Agrárias (Capes, 2018e).

Outrossim os cursos de Administração possuem professores-pesquisadores especialistas na área de gestão, que possuem o conhecimento quanto às novas tecnologias e modalidades existentes no cenário nacional e internacional. Segundo Morosini (2001) os professores são os canais condutores para diferentes formas de gestão. Por vezes, esses profissionais ocupam cargos administrativos nas IES (Pessoa, 2000; Tosta, Dalmau, Tosta, & Tecchio, 2012), adotando práticas e tomando decisões que podem alterar seu desempenho (Martins, Maccari, Storopoli, & de Andrade, 2013) e legitimar sua posição perante à sociedade (Meyer & Rowan, 1977; Deephouse, 1996).

Feitas essas considerações, apresentamos a seguir o problema de pesquisa da tese.

1.1 Problema de Pesquisa

A influência de órgãos reguladores governamentais se faz presente de modo que algumas estruturas organizacionais formais surgem como reflexos das regras institucionais (Meyer e Rowan, 1977). Para se manter e se destacar, as instituições moldam seu comportamento de acordo com as normas institucionais na busca pela legitimidade (Deephouse, 1996). Esse comportamento é analisado pelo isomorfismo institucional, que busca uma melhor compreensão de como uma organização se adapta ao seu ambiente. Portanto, partimos do pressuposto que essa visão é apropriada a um ambiente altamente regulamentado, como o educacional, onde a liberdade de tomada de decisão pode ser reduzida.

De acordo com Dacin (1997), as pressões institucionais ao longo do tempo tendem a variar e é compreensível que as organizações procurem se adequar às normas vigentes da época de fundação. Isso significa que em períodos em que a força institucional regulatória é menos intensa, as decisões estratégicas tendem a ser mais personalizadas em cada instituição e vice-versa. Esse é o cenário do segmento de pós-graduação brasileiro, regulamentado pelo sistema Capes, que foi criado em 1976 com atuação limitada e foi sendo aprimorado com o tempo, passando por importante transformação em 1990, com a informatização e implementação de rígidos critérios para avaliação dos programas (Maccari, de Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014), após mudanças do marco regulatório da educação com a instituição da LDB em 1996. Desse modo, supomos que os programas mais antigos usufruíram de maior liberdade de ação em contraposição aos programas mais jovens, que já nasceram em um ambiente rigidamente normatizado.

As implicações de um ambiente regulamentado é que o grau de incerteza pode induzir os programas a adotar estratégias que julgarem mais apropriadas para obter melhor avaliação junto ao órgão regulador, e nesse caso, pode haver a tendência de se inspirar em outros programas, especialmente aqueles mais legitimados ou melhor posicionados no *ranking* de avaliação da Capes. Entretanto, essa decisão pode induzir os programas a adotarem certos padrões de comportamento em detrimento do objetivo maior de atender as demandas sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, como agente formador e transformador da sociedade.

Um exemplo é passar a visar o recrutamento de estudantes talentosos, elevando os níveis de entrada e mudando as estratégias de admissão, limitando o tamanho da turma e realizando cortes para melhorar a proporção de alunos em relação ao corpo docente. (Hazelkorn, 2013). Porém, o papel social de um programa de pós-graduação *stricto sensu* é formar pessoas com capacidade intelectual avançada, que venham a colaborar para a construção de uma sociedade melhor desenvolvida. Portanto, seus objetivos não podem estar voltados apenas para o atendimento aos critérios de avaliação. A adoção de estratégias prioritárias para atingir as métricas pode conduzir os programas a reduzir a entrada de alunos, tendo em vista a seleção exclusiva de candidatos que tenham potencial para alavancar a produtividade do programa. Isso incorre em problemas relacionados ao impacto sobre o desenvolvimento local, além dos efeitos negativos sobre a ciência, pois quanto mais pessoas envolvidas com pesquisa, maiores as contribuições científicas.

Dessa forma, é importante compreender as decisões tomadas pelos gestores dos programas de pós-graduação, buscando identificar se as ações dos PPGAs estão mais direcionadas para o cumprimento do papel social e científico ou se estão mais voltados para o ganho de legitimidade por meio do posicionamento no ranking de avaliação, com vistas a aumentar as chances de obter financiamento, ou ainda, por meio da classificação nos estratos superiores, conseguir atrair mais estudantes. Esses reflexos são provenientes dos sistemas de financiamento de pesquisa baseados no desempenho (SFPD), que acabam por criar uma competição pública por prestígio maior do que a distribuição de financiamento (Hicks, 2012).

Nesse contexto as universidades mais legitimadas possuem maior necessidade de proteger sua reputação, pois no caso de uma avaliação negativa, os custos com a perda de credibilidade junto aos parceiros externos seriam maiores do que nas universidades menos legitimadas (Cattaneo, Meoli, & Signori, 2014). Contudo, as instituições de ensino superior (IES) não podem manter seu foco voltado prioritariamente para o sistema de avaliação. Essas instituições devem se esforçar para manter seu papel social comprometido com a formação

profissional, ao mesmo tempo que precisam se conectar com as grandes necessidades da sociedade, a fim de manter a legitimidade e a credibilidade (McKiernan, & Wilson, 2014).

Dessa forma, com o propósito de compreender toda a dinâmica envolvida nas escolhas e decisões tomadas em um programa de pós-graduação *stricto sensu*, tendo em vista as pressões ambientais internas e externas envolvidas, um dos objetivos do estudo (o terceiro deles) é ir a campo para investigar as decisões tomadas quanto à gestão estratégica dos recursos diante da regulamentação, assim como compreender os efeitos da avaliação sobre os programas. Todavia, antes dessa etapa, compreendemos que é relevante realizar estudos com dados secundários, de modo que os resultados encontrados possam contribuir para a triangulação dos dados, como forma de tornar mais assertivas as conclusões do estudo.

A fim de compreender o nível de estratégia utilizado na gestão dos programas, por meio da análise dos dados submetidos à Plataforma Sucupira, onde os programas relatam os resultados gerados pelos programas ao longo de um período de avaliação (atualmente são 4 anos – um quadriênio), buscamos verificar a adequação da Visão Baseada nos Recursos para investigação desse segmento. Desse modo, no primeiro estudo da tese, a partir de dados secundários nos propomos a examinar os indicadores dos PPGAs, gerados por meio das informações prestadas à Capes pelos próprios programas, no quadriênio de avaliação, de 2013 a 2016, de modo a identificar os comportamentos estratégicos mais evidentes dos programas.

No segundo estudo da tese optamos por examinar o quadro de disciplinas dos PPGAs. Acreditamos que por meio do estudo dos componentes curriculares será possível a identificação do isomorfismo mimético, que é a intenção de assemelhar a própria estrutura à estrutura de outras organizações. A estrutura curricular possibilita essa inferência porque segundo a Capes (2018d), necessariamente esse conjunto deve estar alinhado com as linhas de pesquisa e com a área de concentração, que por sua vez, deve ter um corpo docente com as competências relacionadas, incluindo o tamanho do corpo docente, que corresponde a no mínimo 4 docentes por linha de pesquisa. A grade curricular também demanda uma série de recursos físicos e tecnológicos para o seu desenvolvimento. Por esse motivo, defendemos que a matriz curricular representa uma gama de recursos associados que podem tornar evidente a existência de isomorfismo mimético nos programas.

Esse estudo nos daria subsídios para investigação quanto à similaridade estrutural nos PPGAs, ratificando assim, a possível adequação para aplicação da Teoria Institucional social de base isomórfica a esse campo organizacional. Portanto, além da seção que une e discute os achados das pesquisas realizadas a partir dos dados primários e secundários, a tese será dividida em três estudos, apresentados mais à frente e terá como norte a seguinte questão de pesquisa:

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como ocorre a definição de estratégias para a gestão dos recursos organizacionais nos Programas de Pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGA) mediante as pressões institucionais ambientais?

Os objetivos determinados para responder à questão norteadora da tese são os seguintes:

1.2 Objetivos

O objetivo geral abarca os três objetivos específicos, que são desmembrados em três estudos distintos e desempenham a função de passos científicos importantes para alcançar o objetivo principal e responder a questão norteadora da tese. A opção por diferentes estudos busca tornar mais claras e acertadas as conclusões do estudo, como forma de triangulação dos dados.

1.2.1 Geral

Analisar como é realizada a gestão estratégica dos Programas de Pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGAs) brasileiros, mediante a regulamentação governamental.

1.2.2 Específicos

Os objetivos específicos serão desenvolvidos por meio de três estudos articulados, de modo a permitir o alcance do objetivo geral da tese, conforme a sequência exposta a seguir:

- a) Avaliar os indicadores quantitativos dos PPGAs no quadriênio de avaliação, de 2013 a 2016, de modo a identificar o comportamento estratégico dos programas.
- b) Identificar a presença de isomorfismo mimético a partir das similaridades estruturais das grades curriculares dos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGAs), ao mesmo tempo em que procuramos verificar se o mimetismo contribui para o desempenho similar no *ranking* da Capes.
- c) Analisar a gestão estratégica dos recursos e capacidades dos PPGAs mediante as pressões recebidas do ambiente, das instituições governamentais e de outras organizações com as quais possuem relação de dependência.

1.3 Justificativa

O estudo se justifica por se apoiar em duas das abordagens estratégicas mais empregadas na atualidade - RBV e Teoria Institucional - associando esse arcabouço teórico a uma das principais áreas do conhecimento em termos de expansão e interesse dos acadêmicos e pesquisadores brasileiros, os programas de pós-graduação em Administração (PPGAs) *stricto sensu*. A pesquisa pretende contribuir com a discussão em torno da liberdade de ação dos programas no que tange à definição e aplicação de estratégias mediante as pressões institucionais exercidas pelos órgãos reguladores governamentais de educação superior.

Peng, Sun, Pinkham e Chen (2009) afirmam que a estratégia é uma disciplina relativamente jovem, seu primeiro período de crescimento foi na década de 1980, quando Porter (1980) apresentou a visão baseada na indústria. O segundo período de crescimento se deu na década de 1990, impulsionado pela visão baseada em recursos, defendida por Barney (1991) e o terceiro período de ascensão tem ocorrido em grande parte na última década, sustentada pelo crescimento da visão institucional. O aumento da última visão está relacionado ao fato de os pesquisadores de gestão estratégica terem percebido que as instituições não são apenas condições de pano de fundo, mas que estas interferem diretamente nos objetivos de uma empresa enquanto luta para formular e implementar a estratégia.

Peng (2002) defende a união das três visões para explicar o contexto organizacional interno e externo, afirmando que as condições da indústria e os recursos específicos da empresa estão sujeitos às pressões formais e informais institucionais, e que essas condições convergem para as escolhas estratégicas das empresas. O autor argumenta que a visão baseada na indústria e a visão baseada em recursos têm ausência de atenção aos contextos e destaca que se pode notar um novo movimento de institucionalismo nas ciências sociais nas últimas três décadas, que agora inclui administração estratégica. Do economista North (1990) vem a contribuição sobre as instituições formais e informais, e do sociólogo Scott (1995), os três pilares institucionais, o regulativo, o normativo e o cognitivo.

Seguindo a proposição de Peng, Sun, Pinkham e Chen (2009), na qual defendem que gerentes e empresas racionalmente perseguem os seus interesses e fazem escolhas estratégicas dentro de restrições formais e informais em uma determinada estrutura institucional, decidimos aplicar no contexto das pós-graduações duas das três teorias testadas no tripé estratégico pelos referidos autores. Optamos por suprimir a visão baseada na indústria, por entender que o campo organizacional das pós-graduações inclui instituições mantenedoras de naturezas jurídicas diversas, incluindo instituições públicas, nas quais não seria apropriada a aplicação da visão

baseada na competitividade pura. Portanto, seguimos com a sustentação teórica da tese fundamentada na aplicação da Teoria Institucional e da Teoria dos Recursos, como defende Oliver (1997), que afirma que tanto o capital de recursos como o capital institucional são indispensáveis para uma vantagem competitiva sustentável.

Acreditamos que as duas abordagens aplicadas no estudo fornecem subsídios suficientes para realizar uma análise profunda de um campo organizacional com características singulares como o das pós-graduações *stricto sensu*, que precisam se adequar às restrições ambientais, ao mesmo tempo em que possuem objetivos estratégicos que podem conduzi-las a obter desempenho superior. A integração da teoria estratégica dos recursos - a Visão Baseada em Recursos ou *Resource Based View* (RBV) e da teoria adaptativa ambiental – a Visão Baseada nas Instituições (VBI), permite abordar os ambientes internos, externos e as interações institucionais de uma organização. Essa integração se faz necessária pelas limitações apresentadas por cada uma das teorias, mas que ao serem usadas de maneira combinada podem se complementar.

A teoria da RBV, por voltar sua visão inteiramente para os componentes internos das organizações, se ocupando do reconhecimento e desenvolvimento de recursos e capacidades que colocarão a organização em um patamar de desempenho competitivo superior, dá total ênfase aos elementos internos da organização, sem atribuir a devida relevância ao ambiente externo no qual a organização está inserida (Oliver, 1997; Peng, et al. 2009). Esse ponto de negligência pode condenar as organizações à miopia e ao esforço voltado para o desenvolvimento de capacidades que poderão não serem reconhecidas pelo mercado, por não priorizar a necessidade do cliente (Antonio, 2002). Por ser estática, a teoria apresenta dificuldade para conseguir antecipar os fatos e responder proativamente aos acontecimentos do ambiente, principalmente em ambientes dinâmicos e com algum grau de incerteza (Heene, & Sanches, 1997), como o ambiente tecnológico, cuja prescrição é a necessidade de abandonar estratégias e planos estáticos e rígidos para adotar decisões que contemplem a dinamicidade das mudanças tecnológicas (Mascitelli, 1999).

Quanto às limitações conceituais da teoria, as principais críticas estão associadas às capacidades da empresa, que tendem a ser preteridas pelos estudiosos pela dificuldade de mensuração (Burlamaqui, & Proença, 2009), além da imprecisão na definição de seus termos essenciais e pela não identificação *ex ante* do valor de um recurso e da importância de tê-lo na organização, assim como a falta de definição da quantidade necessária (Serra, Ferreira, Pereira, & Lissoni, 2008). Por outro lado, a teoria ainda carece de comprovação empírica relacionada às suas bases conceituais, tais como os recursos não substituíveis, as barreiras de imitação, as

competências essenciais e a dependência histórica, que poderia ser elucidada por meio de estudos que expliquem o desenvolvimento de recursos e capacidades ao longo do tempo (Carneiro, et al., 1997).

O desempenho superior é alcançado quando há sinergia entre as estratégias da organização e a aceitação do mercado. O fato de uma visão ser voltada para dentro da organização, embora não negue a importância dos fatores externos (Oliver, 1997), pode levá-la a desconsiderar fatores importantes relacionados aos agentes externos que podem ter o poder de afetar diretamente a organização, tais como governo, clientela, agências reguladoras, concorrentes, fornecedores, financiadores, dentre outros, que podem não só interferir como interromper o funcionamento de uma organização, caso não haja adequação às normas, leis e regras vigentes para aquele segmento. Nesse sentido, surge a Visão Baseada nas Instituições como forma de mensurar as pressões institucionais sobre as organizações, tendo em vista que os aspectos legais, políticos, econômicos, sociais, culturais, ambientais e tecnológicos podem exercer forte influência sobre uma organização.

A Visão Baseada em Instituições, acima de tudo se ocupa em compreender como atender as pressões e exigências de agentes externos, sem, no entanto, dar a devida importância às questões estratégicas essenciais das organizações. Na VBI as organizações incorporam critérios de avaliação ou elementos externos legitimados para definir seus elementos estruturais, que podem se sobrepor à eficiência (Peci, 2006). Nessa perspectiva haveria uma preocupação primordial em cumprir normas, leis e regulamentos que legitime a ação das organizações (Meyer & Rowan, 1977) já que o reconhecimento social e legitimação são pré-requisitos para a obtenção dos demais recursos (Carvalho, Vieira, & Goulart, 2005).

Essa dependência de aprovação do ambiente institucional pode desencorajar o desenvolvimento das potencialidades, capacidades e recursos internos e priorizar o atendimento às pressões e necessidades sociais de forma racional (Carvalho, et al., 2005). Além da dimensão normativa, há críticas sobre o privilégio da dimensão cognitiva e consequente abordagem simplista das relações de poder, que em geral, são muito raras (Peci, 2006). A dimensão cognitiva diz respeito a toda representação ou interpretação de significados pelos indivíduos, levando algumas organizações ou pessoas a selecionar aquelas que melhor se alinhem com sua percepção pessoal (Machado-da-Silva, & Fonseca, 1996).

Uma das críticas a VBI é a conformidade com a postura organizacional passiva, de modo que muitas expressões utilizadas refletem essa atitude, tais como adequação, padronização, segurança, aceitação, redução dos riscos, entre outras (Carvalho, et al., 2005). Partindo do pressuposto que o ambiente determina as normas, mas que também é influenciado pelas

organizações que dele fazem parte, principalmente aquelas que possuem maior poder de influência, as organizações precisam ser vistas como agentes ativos de um sistema retroativo, algo que é feito de maneira objetiva pela abordagem da Visão Baseada em Recursos ou *Research Based View* (RBV). Portanto, defendemos a aplicação em conjunto das duas correntes estratégicas como necessárias para compreensão de um campo organizacional com nível elevado de regulamentação, como o educacional.

Testar esse arcabouço teórico em um campo complexo não é tarefa fácil, pois o fato de ter que atender aos interesses de diferentes grupos de *stakeholders*, que supostamente se diferem de maneira particular entre instituições com e sem fins lucrativos, aliado ao fato de se tratar de um tipo de organização ligada ao setor de serviços (Drozdová, 2008; Ross, 2008) que oferece um produto final intangível de alto valor agregado, amplia ainda mais o desafio com a aplicação da pesquisa e interpretação dos dados. O produto final de um curso de pós-graduação está diretamente relacionado com a evolução do conhecimento científico, por meio da criação ou aprimoramento de campos teóricos, criação de novos métodos, técnicas, ferramentas e tecnologias que servirão de base à inovação, empreendedorismo e conseqüentemente melhoria da qualidade de vida das pessoas e manutenção dos recursos do planeta.

O ineditismo do estudo tem por base a aplicação concomitante das duas teorias estratégicas aplicadas aos programas de pós-graduação brasileiros e pretende contribuir com a discussão em torno da dinâmica envolvida no segmento, que pode ser apropriada para a análise de outros segmentos correlatos. Por outro lado, se propõem a contribuir com a discussão em torno da evolução das duas teorias aplicadas e de sua adequação para análise das particularidades do segmento pesquisado.

Foram encontrados vários estudos que relacionam uma das duas abordagens às instituições de ensino superior, como os de Pessoa (2000), Morosini (2001), Dale (2004), Alperstedt, Martignago e Fiates (2006), Pereira e Forte (2006), Nassif e Hanashiro (2008), Langrafe, Boaventura, Silva e da Silva (2009), Martins, Maccari, Storopoli e de Andrade (2013), Da Silva Junior et al., (2014), Cattaneo, Meoli e Signori (2014), Jarvis (2014); Hammarfelt e Fredrik (2015); Rossoni e de São Pedro Filho (2015); Croucher e Woelert (2016), Soares (2016) dentre vários outros, porém todos os trabalhos se apoiam em uma abordagem ou outra, de forma isolada.

Os autores Croucher e Woelert (2016), testaram a existência de isomorfismo nos sistemas de ensino superior australiano a partir da reforma radical da política nacional do final dos anos 80. A pesquisa analisou as mudanças nas estruturas organizacionais acadêmicas formais das universidades públicas australianas; e as mudanças no número de funcionários e

estudantes em diferentes níveis acadêmicos, identificando que houve uma convergência clara e significativa em termos de estruturas organizacionais formais e números de alunos e funcionários na maioria dos campos acadêmicos australianos para o período pesquisado.

O estudo de Rossoni e de São Pedro Filho (2015) se trata de uma revisão de literatura e buscou ressaltar algumas influências do isomorfismo mimético no delineamento do ensino-aprendizado por intermédio da construção curricular dos cursos universitários. Como resultados, foram expostas contribuições para a elaboração de um novo tratado de reconstrução de projetos educacionais sem as implicações do processo de contaminação ou similaridade de modelos.

Jarvis (2014) estudou as instituições de ensino superior de Hong Kong a fim de explorar o papel que o isomorfismo institucional coercitivo desempenha na adoção de políticas e as implicações deste para a performatividade regulatória, questionando a utilidade dessas estruturas. O autor defende que este fenômeno é explicado como um processo de difusão política, decorrente do advento da mercantilização, da expansão do neoliberalismo, da massificação e do surgimento de um "mercado global" para o ensino superior, de modo que os governos responderem validando padrões, qualidade e introduzindo regimes de certificação e conformidade.

A partir da aplicação da Teoria Institucional sociológica, Cattaneo, Meoli e Signori (2014) investigaram a mudança na produtividade da pesquisa experimentada pelas universidades italianas após a introdução do primeiro Sistema de Financiamento de Pesquisa baseado em Desempenho (FPBD) em 2003, enfocando o efeito moderador da legitimidade universitária. Usando uma amostra de 75 universidades observadas durante o período de doze anos, descobriram que a introdução do FPBD levou a um aumento na produtividade da pesquisa e esse aumento foi mais acentuado entre as universidades mais legitimadas. Essas universidades são impulsionadas pela forte necessidade de proteger sua reputação para continuar se beneficiando da interação com terceiros, e no caso de uma avaliação negativa, os custos seriam maiores do que nas universidades menos legitimadas.

Dale (2004) examina a relação entre globalização e educação, demonstrando que existe elevado nível de isomorfismo ou similaridade de categorias curriculares encontradas nos sistemas educativos de estados-nação de diferentes níveis de desenvolvimento e com diferentes tradições educacionais. O autor embasa suas argumentações nos autores do institucionalismo sociológico para explicar os efeitos da globalização sobre a educação, fazendo o contraponto entre a suposta cultura mundialmente aceita e as forças econômicas capazes de romper e ultrapassar fronteiras, de modo a atuar na reconstrução das relações entre as nações. Por fim,

faz uma revisão de outras abordagens que vêem o currículo como “conjuntos nacionalmente padronizados de conhecimento socialmente aprovados, que comparados internacionalmente, apresentam diversidade considerável”.

O estudo de Alperstedt, Martignago e Fiates (2006) analisa o processo de adaptação estratégica de uma organização universitária a partir da Teoria Institucional por meio de um estudo de caso, encontrando resultados que indicaram variações de um período estratégico para outro, associados ao estilo de gestão, à relevância dos *stakeholders* (seis principais) e à importância das lideranças organizacionais. As autoras defendem que as teorias que não reconhecem o governo e a comunidade como importantes forças do ambiente organizacional têm pouco poder explicativo, pelo menos para o caso das instituições de ensino superior.

Usando como base teórica o isomorfismo institucional, os autores Da Silva Junior, Polizel, de Souza, da Silva, da Silva e Souza (2014), pesquisaram as articulações de cinco Instituições de Educação Superior (IES) privadas em torno de três aspectos relacionados às políticas públicas para a educação superior, sendo elas, avaliação, regulação e supervisão. Encontraram resultados que indicam a necessidade de se repensar as políticas públicas em função desses três aspectos, sobretudo, porque interferem na gestão universitária sem avaliar sua efetividade prática, fazendo com que a dinâmica entre as IES e as políticas públicas assumam uma lógica formalística que acarreta prejuízos para a educação superior e para a sociedade.

O estudo de Langrafe, Boaventura, Silva e da Silva (2009), teve por objetivo identificar os grupos estratégicos formados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) ofertantes de cursos de graduação em Administração na cidade de São Paulo. Teve como principais achados a identificação de três grupos divididos a partir dos aspectos competitivos e que, supostamente, possuem características isomórficas intragrupos. Essa última condição estaria associada às dimensões institucionais isomórficas coercitivas incorporadas nas variáveis regulatórias adotadas no estudo.

O trabalho de Morosini (2001) examina diferentes concepções e estratégias de qualidade universitária, advindas de experiências internacionais. Entre os principais conceitos levantados destacam-se o de qualidade, sinônimo de isomorfismo, refletindo-se como avaliação institucional estandarizada e empregabilidade; qualidade, sinônimo de respeito às especificidades; e qualidade, sinônimo de equidade. Esses fatores permitiram à autora tecer algumas indagações quanto à relação entre qualidade e inovação educativa e a relação entre unicidade do conceito de qualidade e a realidade brasileira.

Tomando como base teórica os estudos relacionados à Resource Based View – RBV, à avaliação da pós-graduação, ao sistema de avaliação da CAPES, a Estratégia no Ensino

Superior, a pesquisa de Martins, Maccari, Storopoli e de Andrade (2013) teve como objetivo a análise das estratégias e a alocação dos recursos em oito programas de pós-graduação *stricto sensu* brasileiros da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, encontrando resultados como a identificação de estratégias sistemáticas para a melhoria do desempenho no sistema de avaliação da CAPES. As estratégias incluíam melhoramento das estruturas de pesquisa e a utilização do sistema de avaliação da CAPES como o maior direcionador estratégico.

Pessoa (2000) construiu sua pesquisa com o propósito de desenvolver um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras, fundamentado no Balanced Scorecard (BSC), voltado ao monitoramento, de forma integrada, das iniciativas organizacionais, de forma a auxiliar na racionalização do uso dos recursos humanos e materiais disponíveis. O modelo foi testado por meio de uma aplicação piloto na Universidade Federal do Ceará, mostrando-se possível e viável, apesar das dificuldades na implementação de alguns dos passos. O modelo possibilita a promoção e modernização universitária sem desrespeitar suas peculiaridades, ao mesmo tempo em que proporciona à universidade pública se mais empreendedora, no sentido de o seu processo de gestão ser orientado por sua missão, e não apenas por regras e previsão orçamentária.

A partir da aplicação da Teoria dos Recursos, em uma pesquisa nas universidades privadas do estado de São Paulo, Nassif e Hanashiro (2008) se propuseram a mapear as competências requeridas para os docentes de modo a elevar a competitividade das instituições. Os resultados apontaram que as competências docentes não se caracterizam como fator competitivo, ao contrário dos investimentos em infra-estrutura e preço das mensalidades, que se configuram como importantes fatores para a competitividade. As autoras defendem que as competências distintivas dos docentes deveriam ser o foco primordial para a constituição de fonte de vantagem competitiva sustentável para as universidades.

Algumas teses foram encontradas sobre estudos em cursos de graduação, como a de Soares (2016), que se propôs a analisar a relação entre o grau de ambidestralidade e competitividade das IES do grupo Alpha Educacional. Empregando dois construtos, sendo a competitividade por meio da gestão estratégica de recursos (modelo VRIO), e a ambidestralidade, por meio da capacidade de gestão de projetos de inovação radical (exploration) e incremental (exploitation), o autor concluiu que quanto maior o grau de ambidestralidade das IES investigadas, maior o grau de competitividade.

A tese de Scafuto (2017) avaliou a influência do ambiente institucional nas decisões dos gestores das Escola de Negócios (EN) latino-americanas, a partir de pressões isomórficas para

adaptação exercidas pelo *Ranking* da América Economia. A autora encontrou resultados que indicaram a existência de pressões coercitivas, além das pressões miméticas esperadas, que são oriundas de uma perspectiva ampla do ambiente institucional. Também indicaram que as pressões exercidas pelos *rankings* e creditações, apesar de desempenharem funções distintas, são hierárquicas em termos de influência e da orientação da EN em relação ao *ranking*. Por fim, construiu um modelo sobre a influência das pressões institucionais sobre as EN que possibilitou *insights* com relação aos riscos e recompensas de participar no *ranking*.

Em sua dissertação, Carli (2015) se propôs a investigar como a disponibilidade dos recursos internos da Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação – PROEPI/IFPR, afetava as ações relativas às áreas de Extensão, Pesquisa e Inovação. Os resultados indicaram carências dos recursos, tanto físicos, humanos, financeiros e organizacionais, que necessitavam de maiores investimentos, reposição e ou aumento da oferta. Além disso, a autora verificou a necessidade da revisão dos mecanismos de transparência, comunicação e de avaliação de desempenho na Instituição, para que possa haver um diferencial da organização perante a sociedade.

Com o propósito de identificar os recursos e competências relevantes para as IES de Fortaleza, nos períodos pré e pós LDB/96, os autores Pereira e Forte (2006), entrevistaram Diretores e Vice-Reitores das IES que atuavam no período, tendo conseguido mapear os sete recursos mais importantes e os três menos importantes para os diferentes contextos ambientais. Desse modo verificou-se que, apesar da existência de um conjunto de recursos comuns aos dois momentos da história, as características ambientais de cada época traduziram necessidades de competências específicas, comprovando a importância e necessidade de adaptação da VBR aos contextos externos onde se inserem as instituições.

Conforme verificado no último estudo, é possível perceber que os autores identificaram a necessidade de adaptação das instituições às condições externas, que agem não só como indutores de ações e decisões como também instituições que podem exercer diferentes formas de pressão sobre as IES. Por outro lado, estudos usando como pano de fundo a combinação das duas teorias estratégicas para explicar as interações de programas de pós-graduação, não foram encontrados. Por esse motivo, sustentamos que uma das contribuições dessa pesquisa está voltada para a adequação da combinação ao contexto estudado, trazendo subsídios relevantes à discussão do campo teórico da estratégia.

1.4 Contribuições do estudo

Os estudos estratégicos do ensino superior, em geral, são realizados nas instituições e cursos de graduação, talvez pelo fato dos aspectos competitivos serem mais evidentes nesse nível educacional. Poucos são os estudos estratégicos realizados nos programas de pós-graduação *stricto sensu*. A maioria dos estudos encontrados possuem discussão e fundamentação teórica voltada para as questões pedagógicas e educacionais. Dos raros exemplos de estudos estratégicos, citamos os manuscritos de Maccari, Lima e Riccio (2009), Martins (2013), Maccari, Almeida, Riccio e Alejandro (2014).

Maccari, Lima e Riccio (2009), realizaram uma pesquisa de campo em quatro unidades de programas de pós-graduação, públicos e privados, em diferentes estágios de desenvolvimento. Como resultado, verificaram que: a) o sistema de avaliação tem grande influência no desenvolvimento dos programas e é o seu principal direcionador estratégico; b) os critérios e itens de avaliação estão bem definidos e são conhecidos pela comunidade acadêmica avaliada; c) o sistema demanda alta qualidade e produtividade e encoraja os programas a ampliarem sua inserção na comunidade.

Martins (2013) analisou como o sistema de avaliação da Capes influenciou os programas de pós-graduação (PPG) *stricto sensu* brasileiros da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo a adotarem estratégias e alocarem seus recursos na busca pelo desenvolvimento e aprimoramento. Os resultados demonstraram alguns efeitos da avaliação sobre os programas, tais como: a) a frequência anual de titulação de mestres e doutores, b) as alterações e adaptações do corpo docente, c) consolidação de redes internas de coautoria. Além disso, foi possível constatar que os PPGs que obtiveram conceito superior entre os anos de 2001 a 2009, tinham como princípio das decisões estratégicas os critérios de avaliação da Capes.

A partir de pesquisa de campo em oito programas, sendo quatro no Brasil, recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e quatro nos Estados Unidos, credenciados pela Association to Advance Collegiate School of Business (AACSB), Maccari, Almeida, Riccio e Alejandro (2014), propuseram um modelo de gestão para os PPGAs *stricto sensu* do Brasil, com base nos sistemas de avaliação do Brasil e dos Estados Unidos. O modelo de gestão, além de atender aos requisitos do sistema de avaliação da Capes, defende que seja levada em consideração a realidade dos programas e os elementos importantes para seu contínuo aprimoramento, dentre eles: missão e visão; plano estratégico; corpo docente; estrutura do programa; corpo discente; resultados que abrangem produção científico-tecnológica, egresso e inserção social.

Podemos observar que os estudos realizados até aqui foram conduzidos com o objetivo de mensurar os efeitos do sistema de avaliação sobre os programas de pós-graduação, encontrando resultados convergentes para uma forte influência do sistema sobre as decisões e alocação de recursos das instituições pesquisadas, sobrepondo inclusive, as decisões estratégicas dos programas. Diante de tais constatações, emergem outras questões como por exemplo, a lacuna sobre os aspectos que diferenciam esses programas uns dos outros, tendo em vista que o sistema de avaliação estabelece um *ranking*, que dentre outras implicações, estabelece como critérios para distribuição dos recursos governamentais, o desempenho dos programas. Outrossim, Peteraf (1993) e Helfat e Peteraf (2003) reforçam esse argumento afirmando que as organizações são heterogêneas por essência, já que são constituídas por diferentes tipos de recursos e capacidades.

Considerando que o Brasil é um país de vasta extensão territorial e de desenvolvimento econômico, tecnológico, político e social heterogêneo, é importante lançar luz sobre as questões ambientais internas e externas que diferenciam uma instituição da outra, e certamente, interferem no desempenho ainda mais do que as pressões da Capes. Sobre os critérios de avaliação, os parâmetros não são personalizados segundo a diversidade das organizações, que variam de acordo com a regionalidade, com a classificação segundo a natureza jurídica (pública, privada, comunitária, confessional), com os *stakeholders* envolvidos, com os objetivos da instituição mantenedora, e principalmente com o maior ou menor acesso aos recursos. Portanto, nosso propósito é compreender como reagem os diferentes tipos de programas às métricas padronizadas de avaliação, e a partir desse diagnóstico, apresentar soluções para a evolução do campo de forma mais equilibrada.

A Figura 1 pode fornecer uma visão mais clara sobre a dinâmica de avaliação dos programas de pós-graduação brasileiros.

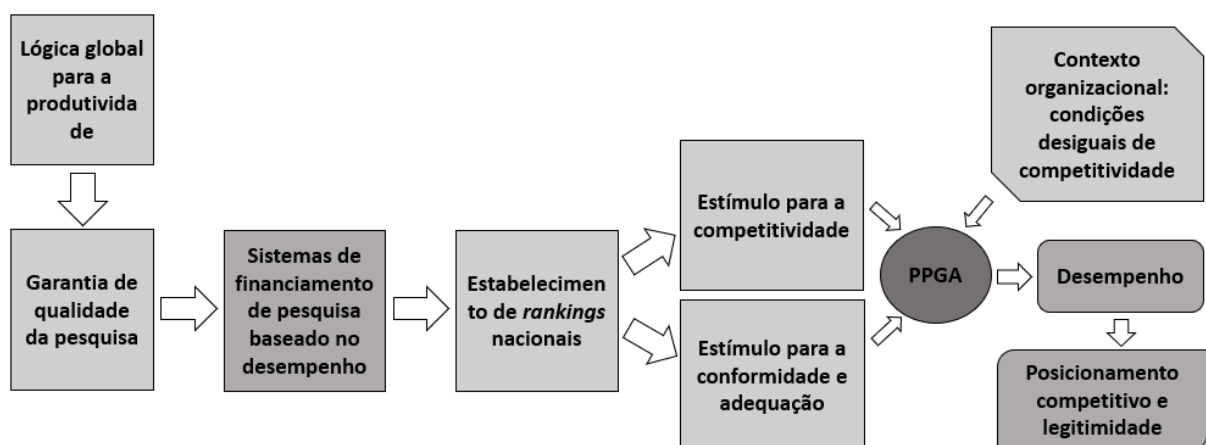


Figura 1. Efeitos do sistema de avaliação sobre os Programas de Pós-graduação

Fonte: elaborado pela autora.

É fato que existe competição pelas melhores posições no *ranking* e que os programas podem estar disputando a possibilidade de receber maiores incentivos econômico-financeiros (principalmente para aqueles que alcançam conceitos 6 e 7) de modo desigual com os programas mais tradicionais e legitimados. Talvez esse não seja um problema em outros segmentos organizacionais, entretanto, nossa amostragem pertence a instituições de pesquisa, com foco voltado para a evolução científica, e nesse caso, voltamos os nossos olhares para a investigação dos reflexos desse modelo sobre a ciência nacional.

Assim, algumas questões emergentes merecem ser investigadas, como por exemplo: Os programas tradicionais tendem a ser cada mais legitimados pelos incentivos que recebem, em detrimento dos programas menores e menos legitimados? Os programas menos legitimados recebem acompanhamento do órgão avaliador de modo a possibilitar o seu desenvolvimento? A avaliação possui aspectos construtivos ou punitivos? Como os coordenadores dos programas compreendem o sistema de avaliação vigente? Todos os programas possuem acesso a fontes de recursos semelhantes? Se o acesso aos recursos não for uniforme a todos os programas, o que pode ser feito para serem mitigadas as diferenças estruturais? Quais foram os efeitos sentidos em decorrência da entrada de novos programas no contexto das pós-graduações nos últimos anos? Esse crescimento possibilitou avanços qualitativos para a área?

Essas e outras indagações é o que pretendemos responder por meio da investigação em campo, tomando como base conceitual as duas teorias associadas, conforme explicamos nas próximas linhas.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa irá contribuir com a discussão relacionada à associação das duas teorias, a Visão baseada em Recursos ou *Resource Based View* (RBV) e a Visão baseada em Instituições (VBI) de vertente sociológica, em razão das limitações teóricas já expostas, que corroboram com Peng (2002) e Peng, Sun, Pinkham e Chen (2009), ao defender que somente uma teoria não consegue explicar a complexidade dos contextos organizacionais, mas somente a combinação de ambas as visões pode prover uma melhor compreensão de fenômenos complexos. Embora esses autores defendam o uso da teoria estratégica voltada para a Visão Baseada na Indústria para completar o tripé, não a adotamos por entender que esta não tem total aderência ao campo em estudo. A combinação das duas teorias também foi a escolha dos autores Oliver (1997) e Crubelatte, Pascucci e Grave (2005).

Oliver (1997) argumenta que a vantagem sustentável de uma empresa está associada à capacidade de selecionar seus recursos e gerenciar o contexto institucional, sendo que o contexto institucional de uma empresa inclui sua cultura interna e influências mais amplas como

do estado, da sociedade e das relações entre empresas que definem o comportamento econômico socialmente aceitável.

Segundo a autora, a RBV não olha além das propriedades dos recursos e dos mercados destes, assim como não demonstra como as empresas fazem as escolhas racionais de recursos em busca de rendas econômicas. Tampouco, considera o contexto social no qual as decisões de seleção de recursos estão inseridas, tais como tradições, redes de relacionamentos, pressões regulatórias, e como este contexto pode afetar as decisões de seleção de recursos responsável pela vantagem competitiva. Por outro lado, a Teoria Institucional em organizações se ocupa em explicar as homogeneidades sem esclarecer a diferenciação entre as organizações.

Para sanar tais limitações, é proposto um modelo de processo de heterogeneidade da firma que combina os *insights* de uma visão baseada em recursos com a perspectiva institucional, onde se defende que a seleção de recursos e a vantagem competitiva sustentável são profundamente influenciadas pelo contexto institucional das decisões sobre os recursos, no nível individual (normas e valores dos tomadores de decisão), empresarial (cultura organizacional e política) e interfirmas (pressões públicas e regulatórias e normas de toda a indústria). As proposições são desenvolvidas para cada nível de análise, com base na interação de fatores institucionais e fatores baseados em recursos, fundamentados em dois pressupostos divergentes, sendo a motivação econômica versus a motivação social para o comportamento humano e uma explicação econômica versus social para os efeitos do ambiente sobre a vantagem competitiva. A autora elabora um quadro para poder explicar por meio de exemplos as 17 proposições.

Aspectos-chave	Capital de recursos	Capital institucional
Definição	Recursos e capacidades que melhoram o valor da empresa	Fatores contextuais que aumentam o uso ótimo do capital de recursos
Exemplos	Canais de distribuição superiores, ciclos de produção curtos, estruturas de custos enxutos, competências patenteadas, talentos de gestão não apropriados, base de clientes fiéis, relações superiores entre gerência e funcionários	Culturas de melhoria contínua, ênfase em gestão na inovação de recursos, compartilhamento de conhecimento interfirmas, programas de treinamento e sistemas de tecnologia da informação que aceleram a adoção de recursos
Fator-chave do sucesso	Aquisição e proteção de recursos e capacidades inimitáveis e raros	Gerenciamento efetivo do contexto de decisão de recurso
Formas de aumentar o capital	Sistemas formais de avaliação de recursos, <i>benchmarking</i> global de práticas de recursos, uso de <i>links</i> interindustriais para informações sobre recursos, recompensas e avanços promocionais para patrocinadores de recursos, fluxos de comunicação horizontal	Sistemas de incentivo vinculados a inovações de recursos e compartilhamento de competências, investimento em mecanismos de <i>feedback</i> sobre desempenho de recursos, critérios de contratação com base em conhecimento de recursos, estruturas baseadas em equipes

Fatores que esgotam o capital	Vazamentos de segurança, contratação de funcionários-chave, falta de ênfase na fidelidade, confiança ou confiabilidade	Culturas estagnadas, lealdade de gestão a tradições antiquadas, interesses investidos no <i>status quo</i>
-------------------------------	--	--

Figura 2. Exemplos de fundamentação para as proposições sobre o capital de recursos e o capital institucional para a vantagem competitiva sustentável

Fonte: Oliver (1997).

No *paper*, o capital de recursos é definido como os ativos e as competências que melhoram o valor da empresa, e o capital institucional como a capacidade da empresa de suportar ativos e competências para valorização. A autora ressalta que o principal fator de sucesso para o capital de recursos é a proteção e aquisição de ativos e competências raros e inimitáveis, e para o capital institucional, o principal fator de sucesso é a gestão eficaz do contexto de decisão de recursos da empresa. Por fim, o artigo sugere que tanto o capital de recursos como o capital institucional são indispensáveis para uma vantagem competitiva sustentável.

Os autores Crubellate, Pascucci e Grave (2005) partem do mesmo pressuposto que Oliver (1997) quanto às limitações dos dois campos teóricos, ressaltando os princípios da teoria institucional voltados para a compreensão da homegeneidade de campos organizacionais em detrimento da explicação de sua diferenciação, ao mesmo tempo em que apontam os princípios da RBV direcionados para a explicação da heterogeneidade das firmas, por meio da qual se diferenciam e obtêm vantagem competitiva em função dos recursos e competências disponíveis.

Uma das inconsistências apontadas pelos autores, é quando ressaltam que pela visão da teoria institucional, em relação à construção dos significados, as organizações tendem a interpretar as pressões institucionais ambientais de maneiras diferentes, portanto, mesmo diante das mesmas pressões, haverá diferenciação quanto às respostas decorrentes da percepção particular de cada uma, gerando a diversificação. Quanto a esse argumento aplicado à RBV, os autores defendem que “um segundo pressuposto desta linha teórica é a da racionalidade nos moldes econômicos como princípio de decisão”. Os autores sustentam que as duas teorias se apoiam em princípios que se fundamentam na racionalidade para a tomada de decisão.

Assim, os autores propõem três modelos para exemplificar o que acreditam ser mais apropriado para os dois campos teóricos, criando o que chamam de Visão Baseada em Recursos Legítimos, que significa que a legitimidade não se trata e não pode ser vista apenas como um recurso a ser obtido e usado pela empresa, mas que ela influencia e limita a tomada de decisão. No segundo modelo, os autores demonstram que “recursos só são valiosos, quando são assim

interpretados”, assim como “qualquer padrão institucional, seja legal, normativo ou cultural-cognitivo, só é fonte de legitimidade quando interpretado como tal”.

No terceiro modelo, a obtenção de vantagem competitiva é tida como “decorrência de forças sistêmicas e ambientais que se encontram quase casualmente e para a qual o estrategista atua, no máximo, como um catalisador de tendências, e não como ‘fazedor’ do sucesso”. E também a vantagem competitiva é provisória, pois se em um determinado a configuração de recursos da organização dão a ela esse posicionamento, em outro, em decorrência de fatores do ambiente externo, podem não ser mais. Por fim, os autores argumentam que esse arranjo, que supre uma lacuna da RBV, permite explicar a razão pela qual organizações ineficientes sobrevivem por anos.

Desse modo, pretendemos aplicar ambas as teorias sobre o contexto organizacional da pesquisa, que se fundamenta no arranjo instituído por um Sistema de Financiamento de Pesquisa baseado em Desempenho (FPBD), criado para atender as expectativas internacionais quanto à garantia da qualidade da pesquisa nacional segundo um padrão global. Esse sistema permeia toda a atividade desenvolvida nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo este segmento educacional o mais regulamentado de todos os níveis educacionais. Este segmento será estudado pelas duas teorias, e ao final da pesquisa, serão tecidas as contribuições teóricas.

Das duas teorias mãe da Estratégia, supracitadas, será dada ênfase à aplicação de abordagens específicas de cada campo teórico da seguinte forma: a) da Visão Baseada nas Instituições será explorada com profundidade a abordagem sociológica referente ao isomorfismo organizacional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977); b) da Visão Baseada em Recursos será empregado ao campo organizacional estudado o modelo VRIO, que procura identificar os recursos valiosos, raros, não imitáveis e organizáveis de uma organização (Barney & Clark, 2007; Barney & Hesterly, 2011).

Esse refinamento se faz necessário devido à amplitude dos campos teóricos e à pertinência aplicável ao campo organizacional em estudo. Essa dinâmica se explica de modo que em campos organizacionais altamente regulamentados as pressões institucionais conduzem as organizações a adotarem estruturas e comportamentos semelhantes, o que gera o chamado isomorfismo, ou similaridade estrutural (Meyer, & Rowan, 1977; Haveman, 1993).

Em decorrência das pressões institucionais, supostamente as organizações tomam decisões estratégicas e gerenciam seus recursos para atender tanto às pressões quanto às expectativas dos *stakeholders*. Esse conjunto estratégico pode ser analisado pelo modelo VRIO, desenvolvido pelos autores da RBV, que busca identificar as capacidades e recursos tangíveis

e intangíveis que podem ser valiosos, raros, dificilmente imitáveis e organizáveis (Barney & Clark, 2007; Barney & Hesterly, 2011) e refletem o desempenho superior e a vantagem competitiva da organização (Wernerfelt, 1984).

Partimos do pressuposto que o embasamento do estudo no arcabouço das duas abordagens pode oferecer uma visão completa e ao mesmo tempo complementar do campo teórico estratégico, já que as duas teorias mãe não concorrem entre si, mas são complementares em muitos fundamentos (Peng, 2002; Yamakawa, Peng, & Deeds, 2008). Da mesma forma, as duas abordagens escolhidas para a análise do campo organizacional pesquisado são complementares entre si e oferecem uma visão tanto do ambiente interno da organização, como do ambiente externo e suas interações com os mais diversos agentes, assim como as decisões estratégicas necessárias para que as organizações possam responder às pressões institucionais e garantir a vantagem competitiva por meio da eficiência na gestão e combinação de seus recursos e capacidades, gerando resultados e o desempenho correspondente às estratégias adotadas.

A partir da argumentação teórica, apresentamos o *framework* de sustentação da pesquisa, que pode ser observado na Figura 3.

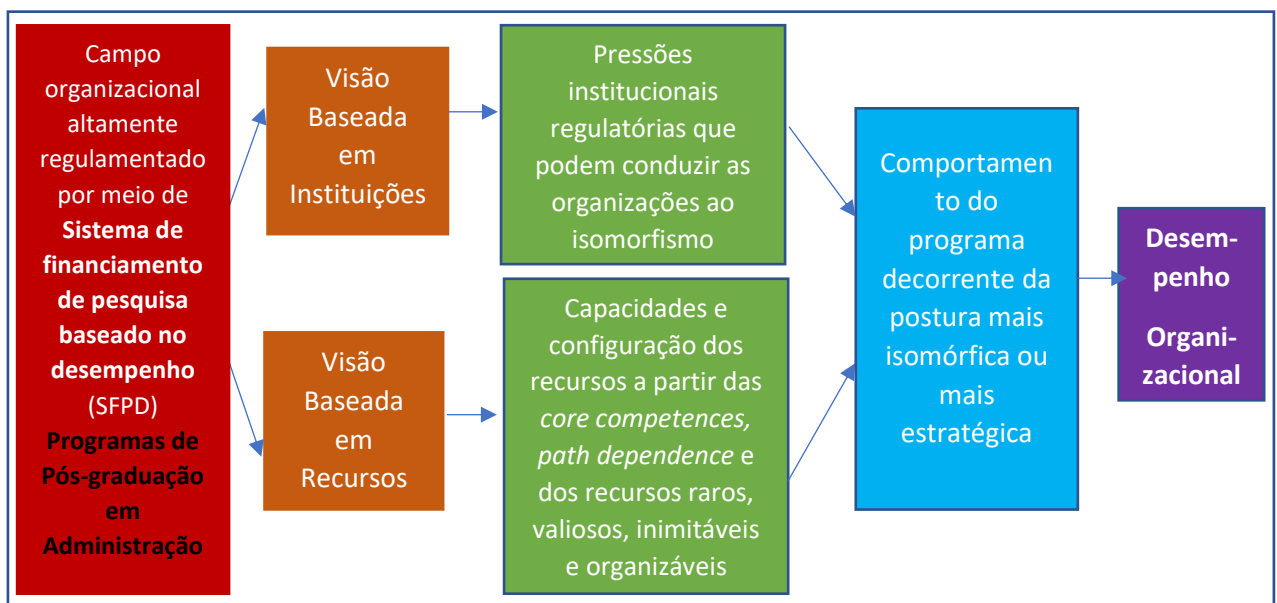


Figura 3. Framework resumido da tese

Fonte: Adaptado de Peng (2002) com base nas proposições da pesquisa empírica.

Nessa pesquisa, não haverá prevalência de uma abordagem sobre a outra de modo que cada uma será analisada à luz das suas próprias implicações sobre o campo organizacional estudado. A VBI manifesta sua importância no fato de a investigação se dar em um campo organizacional pressionado por forte regulamentação, podendo ocasionar o isomorfismo

organizacional. A RBV é extremamente útil para investigar como os programas realizam a gestão estratégica dos seus recursos e capacidades diante das pressões institucionais, ao mesmo tempo em que pode ser útil para investigar a tentativa de implementação de estratégias semelhantes de outras organizações.

Todavia, acreditamos que por mais que uma organização se espelhe na estrutura e nas decisões estratégicas de outras organizações, jamais conseguirá reproduzi-las exatamente igual porque seu conjunto de recursos de maneira nenhuma será semelhante ao de outra organização. Essa visão pode vir de encontro à base de sustentação do isomorfismo, e, justamente por isso, se complementam. Por fim, acreditamos que as duas abordagens sejam úteis e necessárias para a compreensão do fenômeno estudado, devido à sua complexidade, ao mesmo tempo em que acreditamos que os resultados encontrados possam trazer contribuições relevantes a cada uma das duas abordagens.

Do ponto de vista prático, a contribuição reside na importância da compreensão do fenômeno em estudo, ou seja, como os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGA) alocam seus recursos e definem suas estratégias diante de um ambiente altamente regulamentado. Em relação à competitividade, procura compreender como alguns programas conseguem se sobressair em relação aos demais no mesmo contexto institucional, com normas padronizadas e moldes rígidos de avaliação. Contudo, a principal contribuição é a gerencial. A pesquisa poderá servir de subsídios para a tomada de decisão dos gestores dos programas de pós-graduação tanto referente à gestão eficiente dos recursos organizacionais quanto referente às respostas dos PPGAs ao ambiente e instituições reguladoras. Ressaltamos que a contribuição prática é de suma importância, talvez ainda maior que a contribuição teórica (Hambrick, 2007; Doh, 2015).

Portanto, como contribuição primária o estudo pretende fornecer uma discussão em torno das escolhas e decisões estratégicas dos PPGAs quanto à gestão dos recursos mediante as pressões institucionais exercidas pelos órgãos reguladores governamentais de educação superior, e como contribuição secundária, pretende contribuir com o arcabouço teórico voltado para a associação entre as duas teorias estratégicas, aplicando de modo específico, o modelo VRIO e as abordagens do isomorfismo e, por acreditar que apenas uma abordagem não seria suficiente para compreender um campo complexo como o educacional brasileiro das pós-graduações *stricto sensu*. O esquema que norteia a tese e suas contribuições é explanado na Figura 4.

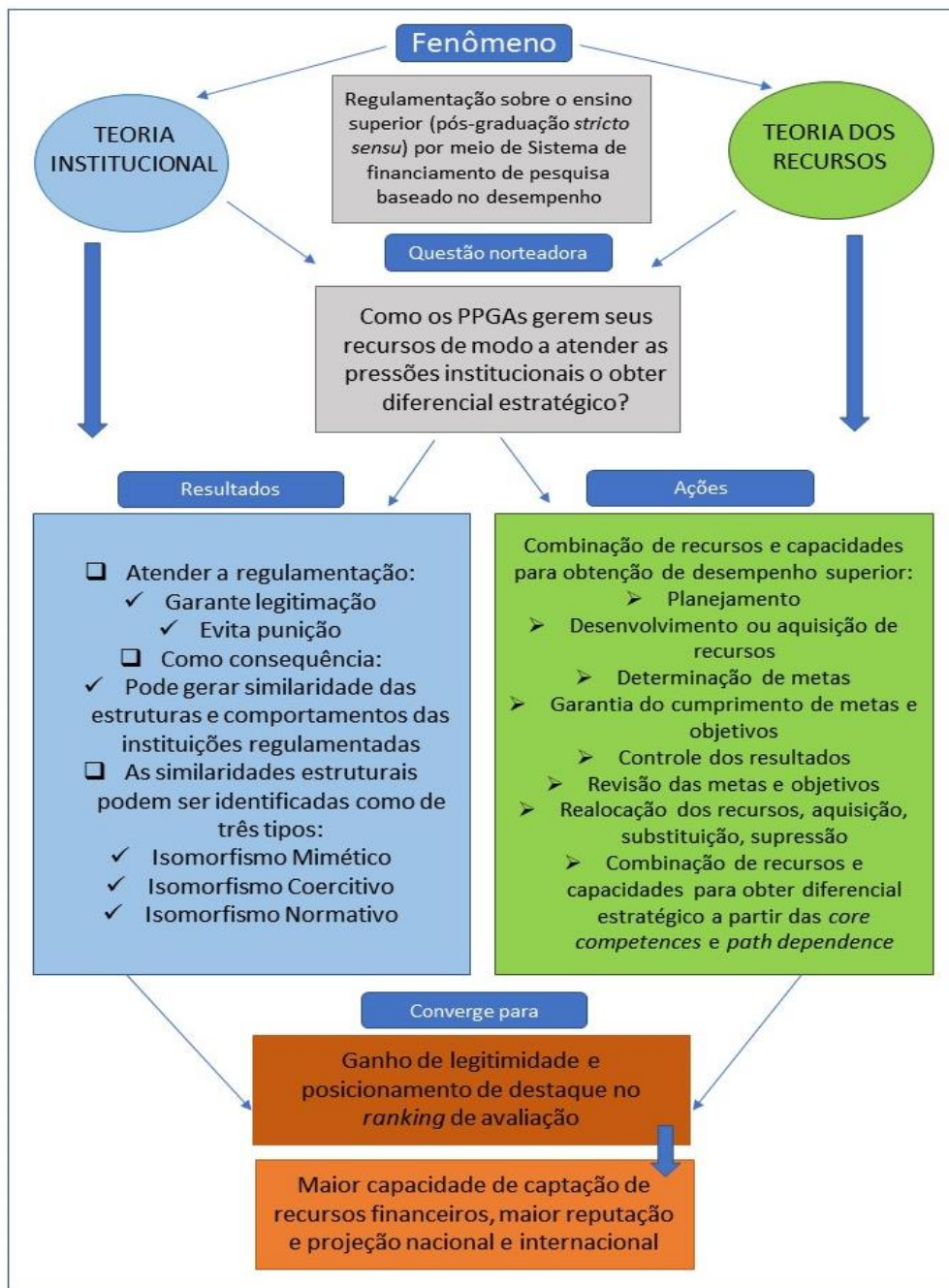


Figura 4. Modelo teórico-conceitual da tese

Fonte: elaborado pela autora.

1.5 Estrutura

A tese será dividida em cinco capítulos. O primeiro trata de uma introdução a todos os assuntos abordados, incluindo a base teórica de sustentação, problemática estudada, implicações e contribuições do estudo. Os capítulos 2 e 3 consistem no tratamento de dados por métodos quantitativos para identificação de características estruturais similares dos programas e possíveis posturas estratégicas adotadas pelos PPGAS, inferidas por meio dos indicadores de desempenho na Avaliação 2016. No capítulo 4 é exposto o estudo qualitativo de profundidade dos PPGAs, que busca compreender os comportamentos observados nos dois estudos quantitativos realizados. Os estudos são inter-relacionados e cumprem cada qual um objetivo específico. Por fim, o quinto capítulo reúne os achados de todos os estudos e confrontá-los para gerar as conclusões da tese.

No capítulo 2 foram examinados os indicadores dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração submetidos à Capes para a avaliação 2016. O objetivo foi compreender o comportamento estratégico dos programas para obtenção dos conceitos recebidos ao final do período de avaliação referente ao quadriênio de 2013 a 2016. Foram testadas as variáveis quantitativas disponíveis para consulta na Plataforma Sucupira, no intuito de verificar as correlações estabelecidas entre elas, principalmente com a variável conceito do programa, sendo possível notar que não há um padrão comportamental único dos programas para as tomadas de decisão e gestão dos recursos.

No capítulo 3 buscamos identificar a formação de agrupamentos a partir das similaridades estruturais e tendência de isomorfismo mimético entre os PPGAs, isto é, a disposição dos programas em se inspirar nas grades curriculares de outros programas, em especial, aqueles vistos como referência. Os componentes curriculares são uma das melhores formas de compreender as estratégias dos programas, pois refletem determinada configuração de recursos, dentre elas, as *expertises* de seu corpo docente e infraestrutura de apoio, além de estarem alinhados com as linhas de pesquisa, grupos de pesquisa e área de concentração.

No capítulo 4 serão apresentados os achados da pesquisa qualitativa de profundidade realizada junto aos coordenadores e ex-coordenadores dos programas de conceito 4, 5, 6 e 7 na Avaliação Capes, quadriênio 2013-2016. O estudo visa identificar e compreender a postura dos gestores, buscando identificar se tende mais para a postura estratégica e isomórfica, além de investigar qual a intensidade da regulamentação sobre os programas de diferentes estratos segundo a avaliação da Capes, diferentes naturezas jurídicas, diferentes datas de fundação e diferentes localizações geográficas. Acreditamos que essas variáveis podem estar relacionadas

com a capacidade de captação ou atração de recursos, o que pode gerar diferentes comportamentos frente às pressões institucionais.

No quinto estudo, capítulo 6 da tese, tecemos as considerações finais sobre todos os achados dos três estudos anteriores, confrontando informações em uma perspectiva de triangulação de dados, de modo que os resultados obtidos no estudo qualitativo de profundidade são comparados com os estudos quantitativos anteriores, que buscavam verificar as similaridades, interações e posturas estratégicas diferenciadas entre os programas. Dessa forma, nesse capítulo se encerra a tese com a apresentação das limitações e sugestões para novos estudos, com as discussões e conclusões sobre as estratégias de gestão dos recursos dos PPGAs, tomadas mediante o ambiente altamente regulamentado das pós-graduações.

Em suma, a estrutura da tese seguirá o seguinte roteiro inter-relacionado e sequencial:

Capítulo 1 - Introdução

Capítulo 2 - Estudo 1: A gestão dos recursos organizacionais para o desempenho superior na avaliação da Capes

Capítulo 3 - Estudo 2: As similaridades estruturais decorrentes dos efeitos do isomorfismo mimético nos Programas de Pós-graduação em Administração

Capítulo 4 - Estudo 3: A gestão dos recursos e capacidades nos PPGAS para a legitimação e para a diferenciação: os pontos de confluência

Capítulo 5 - Comparativo dos resultados obtidos nos três estudos; Contribuições teóricas; Contribuições gerenciais e práticas do estudo

Capítulo 6 - Considerações finais da tese reunindo os achados dos três estudos.

Na Figura 5 é apresentada a matriz metodológica dos estudos que compõem a tese.

Objetivos específicos	Estudos	Proposições ou hipóteses	Métodos	Procedimento e Coleta de dados	Procedimento de Análise de dados
Avaliar os indicadores quantitativos dos PPGAs no quadriênio de avaliação, de 2013 a 2016, de modo a identificar o comportamento estratégico dos programas.	Estudo 1	H1: O conceito dos PPGAs é explicado pelas quantidades de Docentes permanentes; Linhas de pesquisa; Projetos de pesquisa; Discente; Trabalho de conclusão; Produção intelectual; Financiadores; Participante externo e Idade. H2: Existe correlação positiva significativa entre o corpo docente dos PPGAs e todas as variáveis que representam os quesitos quantitativos de avaliação da Capes. H3: Os PPGAs de conceitos mais elevados conseguem realizar a gestão mais eficiente dos seus recursos, em especial, do corpo docente permanente, que tende a produzir os resultados mais importantes para o programa.	Estudo exploratório quantitativo, realizado por meio de regressão linear múltipla, aplicando o Método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Em seguida, aplicação do método de análise de correlações de Pearson. Por fim, cálculo das razões entre os quesitos avaliados e o corpo docente permanente dos PPGAs.	Extração manual de dados na Plataforma Sucupira, na seção “Coleta Capes”.	Interpretação das saídas do software que rodou os dados conforme os pressupostos do MQO. Em seguida, análise da Matriz de correlação dos mesmos dados. Por fim, verificação da razão, obtida por meio dos dados calculados em Planilha eletrônica.
Investigar a existência de isomorfismo mimético nos PPGAs por meio da análise das estruturas curriculares semelhantes entre os programas.	Estudo 2	H1: Existe isomorfismo mimético entre os programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em Administração no Brasil. H2: Há similaridade entre as estruturas curriculares dos PPGAs que poderão formar agrupamentos específicos com características intraorganizacionais similares e características interorganizacionais dissimilares. H3: O pertencimento a um determinado grupo, formado a partir do isomorfismo estrutural, pode se refletir no desempenho do PPGA na avaliação da Capes.	Pesquisa exploratória de natureza quantitativa. Utiliza estatística descritiva e formação de agrupamentos por meio do método Co-plot (Talby, Feitelson, & Raveh, 2007), que oferece a apresentação de um conjunto de dados no plano bidimensional, permitindo a verificação de variáveis e observações no mesmo gráfico.	Extração manual de dados da Plataforma Sucupira, na seção “Coleta Capes - Disciplinas”.	Análise estatística do conjunto de dados, por meio da média, moda e mediana, variância, desvio-padrão. A seguir, verificação dos grupos formados a partir da saída do software utilizado.
Analisar a gestão estratégica dos recursos e capacidades nos PPGAs mediante as pressões recebidas do ambiente, das instituições governamentais e de outras organizações com as quais	Estudo 3	P1: Os recursos humanos são os principais recursos de um Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) <i>stricto sensu</i> e dele dependem todos os resultados alcançados. P2: O recurso financeiro pode ser o recurso precedente à possibilidade de aquisição ou desenvolvimento de recursos diferenciados e de alto nível de qualidade em um PPGA.	Pesquisa qualitativa, exploratória, com análise de conteúdo e triangulação de dados.	Pesquisa de campo, com roteiro de entrevista semiestruturado	Análise de conteúdo por meio do software MAXQDA 2018.

possuem relação de dependência	<p>P3: Recursos físicos privilegiados podem se tratar de diferencial competitivo e influenciar de maneira direta a capacidade produtiva do programa.</p> <p>P4: Quanto maior a capacidade dos PPGAs de combinar e gerenciar seus recursos, maior a probabilidade de obter êxito e alcançar conceito superior na avaliação institucional da Capes.</p> <p>P5: Os recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis, que garantem vantagem competitiva aos PPGAs, só serão efetivos se estiverem alinhados com o objetivo maior de atender a regulamentação.</p> <p>P6: Quanto mais antigo e tradicional o PPGA, maior a capacidade de estabelecer políticas e procedimentos formais para combinar recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis alinhados com as exigências regulatórias.</p> <p>P7: O sistema regulatório de avaliação governamental é um importante instrumento de orientação para a gestão dos programas de pós-graduação.</p> <p>P8: Os PPGAs colocam acima de seus objetivos organizacionais a necessidade de atendimento às normas regulatórias, podendo gerar similaridades estruturais, decorrentes do isomorfismo coercitivo.</p> <p>P9: Existe isomorfismo entre os Programa de Pós-graduação em Administração, <i>stricto sensu</i>, tanto por razões intencionais quanto não intencionais.</p> <p>P10: As redes de relacionamentos profissionais são formadas por meio das afinidades e proatividade dos docentes ou por articulação e incentivo do próprio programa, que estabelece relacionamentos estratégicos, o que pode contribuir para o desenvolvimento de isomorfismo normativo entre os programas.</p> <p>P11: O isomorfismo mimético tende a ser mais intenso entre os PPGAs de conceito mais reduzido, que o praticam na intenção de assemelhar sua estrutura aos programas mais bem-conceituados.</p>
--------------------------------	---

Figura 5. Matriz metodológica dos estudos que compõem a tese

2 CAPÍTULO 2 - ESTUDO 1: A GESTÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA O DESEMPENHO SUPERIOR NA AVALIAÇÃO DA CAPES

Nas pós-graduações *stricto sensu* brasileiras, que se dividem entre mestrado profissional e mestrado e doutorado acadêmico, a regulamentação governamental se faz presente por meio de órgãos como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, que segundo Maccari, de Almeida, Riccio, & Alejandro (2014) mantém um sistema de avaliação baseado predominantemente em moldes quantitativos, imparciais e uniformes. Esses critérios são aplicados tanto para aprovação de um novo programa quanto para a avaliação e consequente orientação das decisões tomadas ao longo do tempo (Maccari, de Almeida, Nishimura, & Rodrigues, 2009).

A pressão decorrente da avaliação, além do credenciamento e autorização para funcionamento, se deve ao fato de que a Capes estabelece um *ranking* entre os programas (Maccari, et al., 2014; Dias Sobrinho, 2003; Maccari, et al., 2009), que irão se refletir diretamente na capacidade da captação de recursos (Dias Sobrinho, 2003). Embora existam programas de suporte financeiro para instituições que comportam cursos de pós-graduação *stricto sensu*, como o Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares - PROSUP (Capes, 2018a) e o Programa de Apoio à Pós-Graduação – PROAP (Capes, 2018b), para as instituições públicas, além do Programa de Excelência Acadêmica – PROEX, exclusivo para cursos com conceitos de excelência - 6 e 7 (Capes, 2018c), esses recursos não são suficientes para a manutenção dos programas. Assim, os docentes e seus grupos de pesquisa costumam submeter propostas às instituições de financiamentos à pesquisa. Nesse caso o conceito do programa é um diferencial para o sucesso das aprovações.

Considerando as pressões formais e informais que se sobreponham às organizações educacionais, é notório que a liberdade de atuação e tomada de decisão se torna limitada. Portanto, é relevante compreender as estratégias de atuação dos gestores de um campo organizacional altamente regulamentado, como referência para outros campos organizacionais onde existam instituições que apresentam dependência de instituições que regem leis, regras normas e regulatórias.

No campo educacional normas e regras tem predominância sobre os processos e estruturas organizacionais (Meyer, & Scott, 1992). Todavia, toda organização tem suas perspectivas estratégicas que não podem ser abandonadas, até porque as pressões institucionais não atingem a todas as organizações com a mesma intensidade (Dacin, 1997). Organizações do mesmo setor podem ter diferentes comportamentos, mesmo sofrendo pressões das mesmas

instituições ambientais. Enquanto algumas instituições procuram atender as normas regulatórias, outras buscam não só contemplar as exigências como obter desempenho superior e se destacar em relação às demais. Por essa razão, é pertinente uma análise estratégica das respostas dos programas de pós-graduações às pressões ambientais.

Assim, o objetivo do estudo é avaliar os indicadores quantitativos dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGAs) do quadriênio de avaliação, de 2013 a 2016, de modo a identificar o comportamento estratégico dos programas.

Além da presente introdução, o estudo é composto pelo referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados, discussão dos resultados e, por fim, as conclusões.

2.1 A COMBINAÇÃO DAS VISÕES BASEADAS EM RECURSOS E EM INSTITUIÇÕES PARA ANÁLISE DOS PPGAs

Na abordagem institucional, as organizações que assimilam e reproduzem as normas do setor são vistas como mais legitimadas pelos reguladores e pela sociedade (Meyer, & Rowan, 1977; Deephouse, 1996; Cartens, & Machado-da-Silva, 2006). Pelos reguladores por meio do credenciamento e classificação quanto ao desempenho e pela sociedade por meio do reconhecimento e credibilidade atribuído às instituições que seguem as práticas endossadas pelos atores sociais (Deephouse, 1996).

As instituições sociais, que compõem ou executam leis, regulamentos e normas têm influência sobre as ações das organizações (Scott, 1995). Sob as influências do ambiente institucional e na presença de incertezas, as organizações entram em conformidade pelas pressões sofridas e passam a adotar estratégias, práticas e estruturas similares. Entretanto, considerando que as pressões institucionais não são absorvidas da mesma forma por todas as organizações do mesmo campo organizacional, nos apoiamos em uma base teórica estratégica para compreender as respostas dos programas de pós-graduação às normas da Capes.

Para analisar essas organizações sob o prisma estratégico, quanto à organização e gestão estratégica dos recursos para o desempenho organizacional, adotamos a Visão Baseada em Recursos. A *Resource Based View* (RBV) defende que o desempenho da organização é uma função dos tipos de recursos (físicos, financeiros, humanos e organizacionais, incluindo o talento) e capacidades controlados por elas, e, tanto maior seu diferencial competitivo quanto melhor controlar e combinar os seus recursos e capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991; Johnson, Scholes, & Whittington, 2008; Barney, & Hesterly, 2011).

Os recursos da organização “são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado” (Barney, 1991). Os recursos são divididos em tangíveis e intangíveis (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008), de modo que tangíveis são os equipamentos, a estrutura física, o capital financeiro e intangíveis são a cultura organizacional, o talento dos colaboradores, o conhecimento, dentre outros recursos (Grant, 1991). Já as capacidades são as habilidades que uma organização tem de realizar um conjunto de tarefas, a partir de seus recursos, para obter um resultado desejado (Grant, 1991) e enfrentar desafios como a competição.

Os recursos podem ser divididos em quatro grupos básicos, sendo: a) físicos; b) financeiros; c) humanos; d) organizacionais. Os recursos físicos dizem respeito à infraestrutura da empresa, como prédios, equipamentos e localização. Os recursos financeiros se referem a todo capital disponível de empresários, acionistas, credores e instituições financeiras. Os recursos humanos representam o nível de conhecimento, experiência e capacidade intelectual dos profissionais e os recursos organizacionais são os atributos, resultados, estrutura da organização e capacidade de coordenação, planejamento e controle do modelo de gestão (Barney, & Hesterly, 2011; Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Dessa forma, neste estudo nos propomos a analisar o campo organizacional das pós-graduações *stricto sensu*, especificamente da área da Administração, sob as duas perspectivas estratégicas. A primeira voltada para o campo institucional, onde buscamos verificar como os gestores compreendem e respondem às pressões ambientais, e a segunda, voltada para a gestão estratégica dos recursos e capacidades organizacionais, de modo a examinar como os gestores dos programas gerenciam e combinam seus recursos e capacidades em resposta as ameaças ou oportunidades do ambiente.

Vários são os estudos que relacionam uma das duas abordagens às instituições de ensino superior, como Alperstedt et al. (2006), da Silva Junior et al., (2014), Langrafe et al. (2009), Martins et al., (2013), Morosini (2001), Nassif e Hanashiro (2008), Pereira e Forte (2006), Pessoa (2000), Segev, Raveh e Farjoun (1999), porém todos se apoiam em uma abordagem ou outra, de forma isolada. Estudos empregando a intersecção das duas teorias estratégicas para explicar as interações de programas de pós-graduação, não foram encontrados. Do ponto de vista prático, o estudo busca a compreensão de como os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGA) fazem a gestão estratégica de seus recursos diante de um ambiente altamente regulamentado.

2.1.1 Os critérios de avaliação da Capes

Os programas de Pós-graduação em Administração são avaliados pela Capes segundo os seguintes critérios: a) Proposta de Programa, que inclui coerência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, estrutura curricular e projetos, análise da estrutura física e do potencial de inserção social e internacionalização; b) Corpo Docente, que avalia distribuição de atividades entre os docentes, diversificação na origem de formação, titulação, experiência, atualização, aderência à proposta do programa, dedicação, atuação na graduação e participação em eventos da área; c) Corpo Discente, que inclui quantidade e qualidade de teses e dissertações defendidas, tempo de formação, apresentação de trabalho em eventos e percentual de distribuição dos orientados a cada docente; d) Produção Intelectual, que avalia as publicações qualificadas individuais dos docentes, produção técnica e patentes, e, e) Inserção Social, que analisa o impacto regional ou nacional, visibilidade e transparência de atuação e integração com outros programas e centros de pesquisa (Capes, 2018d).

Para contemplar cada um desses critérios e compreender a organização dos programas quanto aos seus recursos e capacidades, selecionamos as seguintes variáveis quantitativas, disponibilizadas publicamente na Plataforma Sucupira (Capes, 2018f): a) Idade, b) Linhas de pesquisa, c) Projetos financiados, d) Corpo Docente, e) Corpo Discente, f) Trabalho de conclusão, g) Produção intelectual, h) Financiadores e i) Participação externa, j) Idade e l) Conceito. A justificativa teórica e/ou prática para cada variável, é apresentado na Figura 6.

Variável de análise	Construto teórico
Conceito do PPGA	A Capes estabelece um <i>ranking</i> entre os programas (Maccari, de Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014; Dias Sobrinho, 2003), que irão se refletir diretamente na capacidade da captação de recursos (Dias Sobrinho, 2003). O Conceito Capes reflete o desempenho do PPGA, que se trata de uma função dos tipos de recursos e capacidades controlados pela organização, e, tanto maior seu diferencial competitivo quanto melhor controlar e combinar os seus recursos e capacidades (Barney, 1991; Barney, & Hesterly, 2011).
Idade do PPGA	Os PPGAs fundados na mesma época podem apresentar características estruturais semelhantes, isso porque, segundo Dacin (1997), as pressões institucionais tendem a variar ao longo do tempo e as organizações procuram se adequar às normas vigentes na época de fundação. Nos PPGAs isso pode ter ocorrido porque o sistema de avaliação da Capes mudou sua forma de atuação ao longo dos anos, passando a implementar rígidos critérios de avaliação a partir da modernização e informatização ocorrida em 1990 (Maccari, et al., 2014). Assim, diferente dos mais antigos, os programas jovens já nasceram em ambiente institucionalmente regulamentado.
Quantidade de professores vinculados ao quadro docente	A quantidade de docentes indica a envergadura do programa e a quantia de recursos financeiros investidos no PPGA pela instituição mantenedora. Por isso, o quadro docente pode refletir o planejamento estratégico da instituição. Os docentes também se tratam do recurso mais importante, deles dependem todos os resultados alcançados pelo programa. Os docentes permanentes devem estar alinhados e terem competências para amparar os componentes curriculares, as linhas de pesquisa e os discentes orientados (Capes, 2016).

Quantidade de linhas de pesquisa	A quantidade de linhas de pesquisa pode indicar o nível de concentração do programa, além de possuir relação com a diversificação de especialidades do corpo docente e com a dimensão do programa. Programas enxutos tendem a ter menos linhas de pesquisa e vice-versa. Isso porque a (Capes, 2016) regula a quantidade de docentes, que corresponde ao mínimo de quatro para cada linha de pesquisa.
Projetos financiados	Os projetos de pesquisa devem manter alinhamento com as linhas de pesquisa, mas o peso maior de avaliação vem dos projetos financiados e esse quesito depende da capacidade dos docentes permanentes em obter e conduzir projetos com financiamento externo (Capes, 2016). Portanto, esse elemento está relacionado com o incentivo dispensado aos docentes e capacidade de captação financeira externa do PPGA.
Financiador	A capacidade de captação financeira de uma organização está relacionada à sua credibilidade. As fontes de financiamento externo podem ser públicas, privadas ou do terceiro setor. Um PPGA recebe múltiplos tipos de financiamento, variando desde o fomento a projetos de pesquisa e extensão, bolsas de estudos e bolsas de pesquisa, amparo a eventos, atividades, recursos, estrutura e manutenção do programa.
Produção intelectual	Está relacionada com as competências individuais (Durand, 1998) e capacidade individual do docente para produção científica e articulação em rede. É contabilizada a produção bibliográfica, tecnológica e técnica que esteja alinhada com a proposta do programa. A produção de maior peso na avaliação diz respeito aos artigos publicados em periódicos do Qualis e livros (Capes, 2016). A produção discente também é considerada.
Corpo Discente	O corpo discente possui relação direta com os resultados obtidos pelo programa, pois vários itens referentes à trajetória do discente são considerados na avaliação da Capes, tais como: participação na autoria das produções científicas do PPGA (em eventos, artigos e livros), tempo de conclusão do curso e qualidade das teses e dissertações (Capes, 2016).
Trabalho de conclusão	Os trabalhos de conclusão dizem respeito à capacidade de cumprimento de todos os requisitos do programa e finalização dos créditos necessários para formação do discente. Seu impacto na nota do programa vai desde a média de titulações em relação ao total de alunos do programa, passando pela qualidade de produção, incluindo também a distribuição uniforme dos orientados conforme o tamanho do corpo docente permanente do PPGA, sendo aceito o volume máximo de oito por docente (Capes, 2016).
Participante externo	A quantidade de participantes externos indica maior ou menor capacidade de integração com outras instituições. Esse quesito é avaliado como a capacidade de inserção social do programa e leva em consideração a cooperação e articulação interorganizacional quanto à pesquisa, socialização e desenvolvimento científico (Capes, 2016).

Figura 6. Variáveis aplicadas no estudo e sua associação com os construtos teóricos

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura.

A partir da análise de cada variável acima descrita, que corresponde a um quesito de avaliação da Capes, elaboramos as hipóteses do estudo. A primeira hipótese (H1) testada é:

H1: O conceito dos PPGAs é explicado pelas quantidades de: Docentes permanentes; Linhas de pesquisa; Projetos de pesquisa; Discente; Trabalho de conclusão; Produção intelectual; Financiadores; Participante externo e Idade.

Na segunda hipótese, passamos a supor que há recursos internos dos PPGAs mais importantes do que outros para a obtenção do conceito. Acreditamos que o recurso mais relevante, aquele que Barney e Hesterly (2011) consideram únicos, difíceis de serem adquiridos por outras organizações e idiossincráticos, e que conseguem explicar porque algumas organizações superam outras, são os professores. Acreditamos que todos os resultados alcançados pelo programa são dependentes do corpo docente. Portanto, a segunda hipótese do estudo é:

H2: Existe correlação positiva significativa entre o corpo docente dos PPGAs e todas as variáveis referente às quantidades de: Docentes permanentes; Linhas de pesquisa; Projetos de pesquisa; Discente; Trabalho de conclusão; Produção intelectual; Financiadores; Participante externo e Idade.

Acreditamos na hipótese de que o corpo docente representa o capital intelectual da instituição e remetem às competências individuais e organizacionais, uma vez que os recursos mais valiosos de uma organização são as pessoas e suas capacidades. São eles que definirão as competências organizacionais e essenciais, e poderão proporcionar o diferencial competitivo desejado. Defendemos que a idade é uma variável positivamente correlacionada com o corpo docente por que a tendência dos cursos mais jovens é manter uma equipe enxuta enquanto os programas mais antigos possuem estruturas amplas, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Propomos também uma última hipótese relacionada às anteriores, em que defendemos que os programas com conceitos mais elevados conseguem extrair dos seus recursos mais relevantes, isto é, o corpo docente permanente, os melhores resultados, se comparados aos programas de conceitos mais inferiores. Desse modo, a terceira hipótese é:

H3: Os PPGAs de conceitos mais elevados conseguem realizar a gestão mais eficiente dos seus recursos, em especial, do corpo docente permanente, que tende a produzir os resultados mais importantes para o programa.

A seguir são expostos os métodos empregados, de forma a possibilitar a comprovação das hipóteses levantadas para o estudo.

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para testar as hipóteses previamente estabelecidas e alcançar o objetivo do estudo, nos propomos a realizar uma pesquisa exploratória, de natureza quantitativa e de corte transversal, selecionando para a pesquisa os dados quantitativos, informados pelos próprios programas à Capes no período do “Coleta Capes”. Os dados selecionados ficam disponíveis para consulta pública na Plataforma Sucupira (Capes, 2018f) e são referentes aos quatro anos da última avaliação realizada - 2013 a 2016. Na Figura 7, a seguir, são descritos resumidamente os procedimentos metodológicos do estudo.

Síntese dos Métodos e dos Procedimentos de pesquisa	Objetivo: avaliar os indicadores quantitativos dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em Administração (PPGAs) no quadriênio de avaliação, de 2013 a 2016, de modo a identificar o comportamento estratégico dos programas
Natureza da pesquisa	Quantitativa
Abordagem metodológica	Exploratória (reconhecimento diagnóstico do campo organizacional)
Paradigma	Positivismo
Método	Regressão linear e análise de correlação
Unidade de análise	Todos os PPGAs <i>stricto sensu</i> , que apresentaram avaliação igual aos conceitos 4, 5, 6 e 7, na Avaliação Trienal da Capes de 2016, referente à área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, totalizando 49 programas
Procedimentos de coleta de dados	Dados quantitativos coletados na Plataforma Sucupira (Capes, 2018f): a) Conceito Capes; b) idade do programa; c) quantidade de professores vinculados ao quadro docente; d) natureza jurídica da instituição que abriga o programa; e) quantidade de linhas de pesquisa.
Instrumentos de coleta de dados	Roteiro de pesquisa documental
Análise dos dados	Os dados foram trabalhados por meio de regressão linear, na modalidade “Cross section” no software GretL. Após avaliação dos resultados, foi realizada análise de correlação dos dados com a finalidade de estabelecer relações mais consistentes entre as variáveis.

Figura 7. Síntese dos métodos e dos procedimentos de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram incluídos na pesquisa todos os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração com conceito 4, 5, 6 e 7 (em uma escala de 1 a 7) considerados de bom desempenho a excelência internacional (Capes, 2015). Os dados foram extraídos da Plataforma Sucupira no período de 04/05 a 11/05/2018 no campo “Relatórios de dados enviados do coleta” no link referente à Coleta Capes. As informações colhidas foram referentes ao quadriênio 2013-2016. Após coletados, foi realizada a média aritmética dos dados referentes às variáveis: a) Linhas de pesquisa, b) Projetos de pesquisa, c) Docente, d) Discente, e) Trabalho de conclusão, f) Produção intelectual, g) Financiador e h) Participante externo. Além dessas, no estudo foram incluídas também a idade e o conceito dos programas.

A seguir são detalhados os procedimentos adotados para a coleta dos dados:

- a) Na planilha “Linhas de pesquisa” foram contadas todas as linhas cadastradas;
- b) Em “Projetos Financiados” foram observados os projetos financiados por órgãos de fomento à pesquisa e contados apenas os projetos financiados, no intuito de observar a capacidade de captação de recursos financeiros do programa por meio de seu corpo docente;
- c) Na planilha “Docente” foram selecionados e contados apenas os docentes permanentes;
- d) Na planilha “Discente” foram selecionados apenas mestrandos e doutorandos na condição de matriculados. Mesmo assim, havia duplicação de nomes, que passaram a ser contados pelo filtro da coluna referente aos nomes dos discentes (coluna I);

- e) Em “Trabalho de conclusão” foram selecionadas apenas teses e dissertações, e para evitar a duplicação de discentes, foram contados os nomes pelo filtro, na coluna J;
- f) Na “Produção intelectual” foram selecionadas apenas as produções bibliográficas e os artigos em revista em jornal ou revista e artigo em periódico. Na coluna U foram selecionadas e contadas as linhas que continham o número 1, equivalente ao primeiro autor.
- g) Na planilha “Financiador” foram somadas todas as formas de financiamento recebida pelo programa.
- h) Em Participante externo, para evitar duplicação de atores, que podem ter desenvolvido mais de uma atividade no programa, foram contados os nomes pelo filtro referente à coluna J.

Após calculadas as médias entre os dados submetidos pelos programas referentes aos anos de 2013 e 2016, foi elaborada a Tabela 1.

Tabela 1

Conjunto de dados dos programas de Pós-graduação stricto sensu em Administração

	Programa/Universidade	C	DO	LP	PF	FN	PI	DI	TC	PE	I
1	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)	7	44.5	8	94	27	265.5	225	79	325.5	43
2	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/SP (FGV/SP)	7	38	10.5	109	52	289	174.5	70.5	356.5	44
3	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/RJ (FGV/RJ)	7	21	3.5	56	47	117.5	60.5	32	174.5	51
4	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)	6	23	5	43	17	76.5	115	48.5	147	45
5	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)	6	14	2	33.5	54	79	91.5	28.5	159.5	18
6	UNIVERS. FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)	5	49.5	8	6.5	7	202	196	68.5	281	46
7	PONTIFÍCIA UNIVERS. CATÓLICA DO PARANÁ (PUC/PR)	5	14.5	2	6	2	60.5	105.5	30	118.5	18
8	PONT. UNIVERS. CATÓL. DO RIO DE JANEIRO (PUC/RIO)	5	39.5	9	40.5	45	128	84.5	59.5	225	46
9	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)	5	38	6	54	19.5	157.5	76.5	32	197.5	34
10	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)	5	18	3	55.5	32	87	92	30.5	200	43
11	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)	5	19	3.5	45.5	32	90	88	30	247.5	26
12	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (UPM)	5	17.5	3	31	30	59	104.5	44.5	165.5	19
13	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)	5	35	6.5	27	19.5	137	112	44	151.5	42
14	PONT. UNIVERS. CATÓL. RIO GRANDE DO SUL (PUC/RS)	5	15.5	3	34	6	48.5	69	20	79	12
15	UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)	5	12.5	2	10.5	11.5	57.5	35	25.5	113.5	19
16	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)	5	23.5	4	82	38	236.5	129.5	24.5	201	12
17	UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)	5	13.5	5.5	43	26	72	79	20.5	127.5	15
18	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO/RIBEIRÃO PRE (USP/RP)	5	25.5	4	31.5	28	181.5	106	29.5	169.5	14
19	PONT. UNIVERS. CATÓL. DE MINAS GERAIS (PUC/MG)	5	21	5.5	60	20.5	104.5	65	32	186	11
20	UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO (UNIGRANRIO)	5	16	3	29.5	29	49.5	44	16	116.5	11
21	UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)	5	16	2	34	15.5	110	47	18	214.5	12
22	ESCOLA SUPERIOR DE PROPAG. E MARKETING (ESPM)	5	12	3	10.5	13	48.5	41	13.5	120.5	8
23	CENTRO UNIVERSITARIO DA FEI (FEI)	5	13.5	3	2.5	6	28.5	55	17.5	81	11

	Programa/Universidade	C	DO	LP	PF	FN	PI	DI	TC	PE	I
24	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC	4	15	2	28	11	68.25	40.5	14	81.25	9
25	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES	4	16.5	2.25	37	15	67.25	52.75	17.5	135.75	16
26	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - UFG	4	13	2.3	13.7	5	33	25.3	5.3	43	4
27	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS- UFMG	4	28.25	5.25	60.75	6	201	139	42.75	154.25	45
28	UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL -UFMS	4	15	3.75	12.25	14	47.25	41.25	18.25	71.5	10
29	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB/JP	4	16	3.25	41.75	14.25	74	70.25	24.25	100.75	42
30	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE	4	26	3.5	50.5	9	95.5	122.5	43	137.5	23
31	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN	4	12.5	3	13.75	4	47.5	83.5	19.5	64.75	40
32	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC	4	25	4	30.75	8	179.5	104.25	31.25	87.75	40
33	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM	4	21.5	3.5	76	34.25	258.75	84.5	28	257.25	15
34	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU	4	13.25	2.25	13.75	16	52	33.5	16.75	138.25	15
35	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV	4	14	2	77.5	18.25	86	36	16.75	173.25	13
36	UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS	4	13.75	4	0.75	9	96.25	63.25	23	126.25	15
37	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC	4	13.5	3.5	58	31.5	53.25	39.5	11.75	234.5	8
38	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE	4	12.5	2.75	37.5	18	43.5	37.25	14.25	66	13
39	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM	4	14.5	2.5	33.25	11	46.75	41	15.75	68	8
40	FUND. INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS (FUCAPE)	4	12.75	2	5.75	11	65.5	46.5	41.75	65.25	9
41	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)	4	14	2	32	20	70.5	99.25	55.75	147.25	11
42	FACULDADE MERIDIONAL (IMED)	4	11.6	2	23	16	85.6	32	9	121.33	4
43	UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA)	4	11.75	2.75	26.25	22	60.75	41.25	15.75	111.25	9
44	UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)	4	13.5	2.5	11	17.25	46.5	90.5	25.75	73.25	13
45	UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS)	4	12	3	9.25	10	34.75	61.5	17.5	73	18
46	UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)	4	16.25	2.75	29.25	9	73.5	100.75	32.25	122	23
47	UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA (UNIMEP)	4	13.75	2	1	2.25	113.75	23.75	4.5	87.75	7
48	UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)	4	11.25	2	4	8	33.5	34	12	66.25	13
49	UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)	4	12.25	2.5	12.75	10.25	69.75	35.5	13	233.25	11

Fonte: Capes (2018f).

Nota. Os valores das variáveis 2 a 9 são referentes as médias dos anos 2013 e 2016, sendo esses o primeiro e o último ano da avaliação quadrienal da Capes 2013-2016. As variáveis 1 e 10 se tratam de valores absolutos, referentes ao Conceito Capes e idade dos programas.

Legenda:

C - Conceito	FI - Financiadores	PE - Participação externa
DO - Docentes	PI - Produção intelectual	I - Idade
LP - Linhas de pesquisa	DI - Discentes	
PF - Projetos financiados	TC - Trabalho de conclusão	

A seguir são explanados os métodos multivariados aplicados no tratamento e análise dos dados.

2.3.1 Método

Os dados coletados foram tratados por meio de regressão linear, por meio do Método dos Mínimos Quadrados (MQO), de modo a obter parâmetros para estabelecer relações entre as variáveis que representam o desempenho alcançado pelos programas em um dado instante de tempo, sendo este o quadriênio 2013-2016. Na análise dos dados por corte transversal ou seção cruzada há orientação focada em modelos de comportamento individual (Greene, 2002).

A fim de evitar um problema comum nas amostras de dados de seção cruzada, a heterocedasticidade (Gujarati, 2006), foram calculadas as médias dos quatro anos, resultando nos valores apresentados na Tabela 2. A heterocedasticidade é um problema comum em dados de seção cruzada e está relacionado à heterogeneidade da amostra, o que significa que a dispersão é diferente para cada observação, indicando que a amostra vem de uma população onde os erros não são homogêneos (Figueiredo, 2008). Portanto é importante tratar os dados para evitar a violação dos pressupostos que podem levar a interpretações errôneas da amostra estudada.

Na regressão linear múltipla estima-se a relação existente entre mais de duas variáveis: $Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$. O modelo a ser estimado normalmente possui componente aleatório, requerendo a inclusão de um erro que captará os efeitos das variáveis importantes para explicar Y , mas que não estão no modelo. Representa-se então, o efeito das demais variáveis explicativas por um termo aditivo u_i , denominado resíduo ou erro. O modelo torna-se:

$$Y = f(X) + u_i \quad (1)$$

cuja expressão geral matricial é

$$Y = X\beta + \varepsilon \quad (2)$$

O formato matricial linear aberto será:

$$\begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & X_{11} & \cdots & X_{1k} \\ 1 & X_{21} & \cdots & X_{2k} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & X_{n1} & \cdots & X_{nk} \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} \beta_0 \\ \beta_1 \\ \vdots \\ \beta_k \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_n \end{bmatrix}$$

Seguindo o conceito de seção cruzada, que são dados de uma ou mais variáveis coletados no mesmo ponto no tempo (Gujarati, 2006), construímos as equações para testar a primeira hipótese levantada no estudo, H₁. Na configuração matricial, a equação de H₁ é:

$$C = \beta_0 + \beta_1 DO + \beta_2 LP + \beta_3 PF + \beta_4 DI + \beta_5 TC + \beta_6 PI + \beta_7 FN + \beta_8 PE + \beta_9 I + \varepsilon \quad (3)$$

em que β é uma matriz de parâmetros a serem estimados (incluindo o intercepto e os coeficientes angulares) e ε é um vetor de resíduos ou erros aleatórios, que tem a finalidade de captar os efeitos das variáveis importantes para explicar Y, mas que não estão no modelo.

As variáveis dependentes e independentes incluídas no modelo são:

C = Conceito

DO = Quantidade de Docentes vinculados ao quadro permanente

LP = Quantidade de Linhas de pesquisa,

PF = Quantidade de Projetos de financiados,

DI = Quantidade de Discentes matriculados,

TC = Quantidade de Trabalhos de conclusão defendidos no período (teses e dissertações),

PI = Quantidade de Produção intelectual produzida no período (produções bibliográficas, artigos em revista ou jornal e artigo em periódico),

FN = Quantidade de Financiadores de atividades do programa,

PE = Quantidade de Participantes externos,

I = Idade do programa.

Para análise dos coeficientes obtidos na regressão, além dos parâmetros do Teste t de Student para cada variável, são observados os valores de F e R². O Teste F se refere ao teste de significância global da regressão, sendo assim, os X's em conjunto explicam Y de forma significativa. Para esse teste, a hipótese nula (H₀) é de que todos os parâmetros em conjunto são nulos. A Hipótese alternativa (H₁) prevê que pelo menos um parâmetro é não nulo. Se $F_{\text{calculado}} > F_{\text{tabelado}}$, então rejeitamos H₀ e concluimos a existência de ao menos um X explicando Y. Portanto, esperamos obter um *P-value* (F de significação) menor que 10%, 5% ou 1%, paralelamente ao teste de t dos parâmetros (Greene, 2002; Gujarati, 2006; Figueiredo, 2008).

O coeficiente de determinação (R²) é utilizado para avaliar o quanto da variação total é explicada. Seu intervalo de variação é de zero a um em condições normais: $0 < R^2 < 1$.

Considera-se um modelo bem ajustado valores maiores que 0,8, todavia isso varia muito conforme o objetivo, áres do conhecimento e particularidades do estudo (Greene, 2002; Gujarati, 2006; Figueiredo, 2008).

Um dos testes realizados foi o Ramsey de Reset para investigar a presença de erro de especificação no modelo. A hipótese nula (H_0) é de que não há erro de especificação, portanto, o esperado é que a hipótese nula não seja rejeitada, ou seja, F deve ser bem reduzido. As principais causas para erros de especificação do modelo são: a) omissão de variável relevante; b) inclusão de variável irrelevante; c) adoção da forma funcional errada; d) erros de medida (Greene, 2002; Gujarati, 2006; Figueiredo, 2008).

Outro teste aplicado ao modelo foi o teste de White, para investigar a presença de heterocedasticidade. A presença de heterocedasticia nos dados significa que o erro aleatório não possui variância constante, e as implicações é que os parâmetros de M.Q.O. não são os mais eficientes para gerar os coeficientes. No teste de White, a hipótese nula (H_0) é que não há heterocedasticidade, ou seja, os erros são homocedásticos e independentes dos regressores, e que a especificação do modelo é correta. Assim, é desejável ter a aceitação da hipótese nula, com probabilidade acima de 10% (Greene, 2002; Gujarati, 2006; Figueiredo, 2008).

A próxima etapa do estudo consistiu na análise da matriz de correlações após a estimação do modelo de MQO. A verificação foi realizada por meio da Correlação de Pearson, que é o método no qual “a correlação mensura a direção e o grau da relação linear entre duas variáveis quantitativas” (Moore, 2007 apud Figueiredo Filho, & Junior, 2010). Em outras palavras, é a associação entre duas variáveis por meio da distribuição linear de suas variâncias compartilhadas. Algumas observações são relevantes quanto à correlação de Pearson (r): a) o coeficiente de correlação nas faz distinção entre as variáveis dependente e independente, ele simplesmente calcula a relação entre duas variáveis; b) não se deve interpretar o coeficiente obtido como um valor ou percentual referente à unidade em análise, por exemplo, 0,5 não significa 50%; c) os valores precisam ter distribuição normal, portanto, considerando que conforme a amostra aumenta, ela tende a se aproximar da normalidade, portanto, é preciso cuidado com amostras pequenas ($N < 40$); d) o coeficiente de correlação é fortemente afetado por *outliers*, desse modo, o ideal é retirá-los do conjunto de dados; e) É necessária a independência das variáveis independentes, isto é, a ocorrência de uma observação X_1 não pode não pode ser afetada pela ocorrência de uma observação X_2 (Figueiredo Filho, & Junior, 2010).

A mensuração das correlações segundo o método de Pearson consiste no cálculo da somatória, média e desvio em relação à media de cada variável, covariância, variância e somatória da variância de cada sujeito, desvio padrão, produto do desvio e covariância. Segundo

Rodgers e Nicewander (1988), a equação mais básica para representar a correlação de Pearson (r) é:

$$r = \frac{\Sigma(Y_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{[(\Sigma(X_i - \bar{X})^2 \Sigma(Y_i - \bar{Y})^2)^{1/2}] \quad (4)$$

O coeficiente de correlação de Pearson (r) varia de -1 a 1, sendo que quanto mais distante de zero for o coeficiente mais forte será a relação. A correlação é positiva quando $r > 0$ e significa que conforme o valor x cresce, também cresce o valor de y. Quando $r < 0$, significa que à medida que x cresce, y desce (em média).

Há diversas escalas de classificação quanto à força das relações. Nesse trabalho, adotamos a escala de Ribeiro Jr. (2018), conforme exposto a seguir (Figura 8).

Valor de ρ (+ ou -)	Interpretação
0,00 a 0,19	Correlação muito fraca
0,20 a 0,39	Correlação fraca
0,40 a 0,69	Correlação moderada
0,70 a 0,89	Correlação forte
0,90 a 1,00	Correlação muito forte

Figura 8. Classificação das forças de relação entre as variáveis segundo o Valor de ρ

Fonte: Ribeiro Jr. (2018).

Feitas essas considerações passamos a descrever os resultados encontrados.

2.4 RESULTADOS

Por meio da aplicação de regressão linear e análise da matriz de correlações das variáveis empregadas no estudo, obtemos os coeficientes que nos permitiram testar as hipóteses estabelecidas e avaliar o comportamento dos programas em relação à avaliação institucional da Capes. A seguir passamos a apresentar cada hipótese testada, o método empregado para tal e os resultados encontrados.

2.4.1 Hipótese 1

H1: O conceito dos PPGAs é explicado pelas quantidades de: Docentes permanentes; Linhas de pesquisa; Projetos de pesquisa; Discente; Trabalho de conclusão; Produção intelectual; Financiadores; Participante externo e Idade.

Fazendo uso de regressão linear múltipla, por meio do Método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), testamos a primeira hipótese do estudo. Os coeficientes encontrados são descritos na Tabela 2.

Tabela 2

Explicação do conceito obtidos pelos programas a partir das variáveis independentes DO, LP, PF, FI, PI, DI, TC, PE, I

Total de observações: 49

Variável explicativa	Parâmetro	Desvio padrão	Estatística t	p-valor
Intercepto δ	3.17130	0.257830	12.30	5.34e-015
DO	-0.00481673	0.0306198	-0.1573	0.8758
LP	0.134731	0.118922	1.133	0.2642
PF	-0.00560293	0.00584901	-0.9579	0.3440
FI	0.0321957	0.00986662	3.263	0.0023
PI	-0.000922754	0.00254723	-0.3623	0.7191
DI	0.00344660	0.00690075	0.4995	0.6203
TC	0.00144217	0.0148769	0.09694	0.9233
PE	0.00169797	0.00221856	0.7653	0.4487
I	0.0120436	0.00872887	1.380	0.1755

$R^2 = 0.572488$ $F = 5.802845$ ou p-valor 0.000042

Fonte: dados da pesquisa (2018).

O coeficiente de intercepto não faz parte da análise, todavia sua estimação é necessária para evitar problemas como a endogeneidade das variáveis explicativas. Os parâmetros não significativos foram excluídos da equação 3, e assim, a equação tomou a forma descrita na equação 5.

$$C = 3.17130 + 0.0321957 \text{ FI (5)}$$

Essa equação não será interpretada, pois o procedimento correto é rodar novamente os dados para obter o coeficiente exato do modelo que agora passa a ser de regressão linear simples, gerado por apenas duas variáveis, uma dependente e a outra independente. Todavia,

vamos prosseguir na análise dos demais parâmetros dos testes da regressão para identificar algum problema que possa explicar a rejeição de todas as demais variáveis pelo teste t de Student.

O Teste F, que se trata do teste de significância global da regressão, obteve valor satisfatório, indicando que pelo menos uma das variáveis independentes explicam as variações da variável dependente. O coeficiente de R^2 , que significa o nível de ajustamento do modelo não alcançou valor elevado, sendo que seu intervalo de variação vai de 0 a 1 ($0 < R^2 < 1$) e tanto melhor quanto mais próximo de 1. Isso significa que com o coeficiente obtido de 0.57, o modelo não tem o poder explicativo esperado.

No teste Ramsey de Reset, obtemos um p-valor igual a 0.00924294, e, portanto, rejeitamos a hipótese nula de que não há erro de especificação no modelo. Assim, admitimos que o modelo não está totalmente adequado. Acreditamos que a omissão de variável relevante seja a causa do erro de especificação, por razões que explicaremos mais a frente.

No teste para heterocedasticidade os resultados foram satisfatórios (p-valor = 0.135318), permitindo aceitar a hipótese nula de que não existe heterocedasticidade, indicando, portanto, que não há variância diferenciada nos resíduos para cada observação de x.

A partir da análise da equação 4, constatamos que somente a variável “Financiadores” explica o conceito recebido pelos PPGAs de conceito 4, 5, 6 e 7. Partindo do pressuposto que a inclusão de variáveis irrelevantes afeta o modelo, conforme indicativo no teste Ramsey de Reset, passamos a retirar variáveis uma a uma, conferindo os coeficientes obtidos para encontrar a melhor formação para o modelo. Após identificação do melhor arranjo, apresentamos na Tabela 3, os coeficientes obtidos para a equação 5.

Tabela 3

Explicação do conceito obtido pelos programas a partir das variáveis independentes quantidade de docentes permanentes - DO, quantidade de linhas de pesquisa - PF, quantidade de produção intelectual - PI e quantidade de financiadores – FN

Total de observações: 49

Variável explicativa	Parâmetro	Desvio padrão	Estatística t	p-valor
Intercepto δ	3.22916	0.240033	13.45	3.40e-017
DO	0.0545163	0.0171065	3.187	0.0026
PF	-0.00155244	0.00556954	-0.2787	0.7818
PI	-0.00180440	0.00235503	-0.7662	0.4477
FN	0.0365106	0.00931862	3.918	0.0003

$R^2 = 0.503936$ $F = 11.17456$ ou p-valor 2.42e-06

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Considerando como válidas apenas as variáveis que obtiveram parâmetros satisfatórios conforme o Teste t, o modelo com o melhor arranjo obtido está representado na equação 6.

$$C = 3.22916 + 0.0545163DO + 0.0365106FN \quad (6)$$

Portanto, a quantidade de docentes e de financiadores são as variáveis que apresentam a melhor relação explicativa para o conceito dos programas. Isso significa que o aumento de 1 professor no quadro permanente implica em 0,05 de aumento no conceito e que a inclusão do apoio de 1 financiador implica em aumento de 0,03 no conceito do programa.

Após essa etapa decidimos testar as mesmas variáveis para os indicadores dos programas conforme o conceito. Assim, decidimos fazer a segregação dos dados das observações segundo o conceito obtido na avaliação Capes 2016, rodando novo modelo somente com os 23 PPGAs de conceito 5, 6 e 7. Da mesma forma como ocorreu com os programas que incluem todos os conceitos, nos programas de conceito 5, 6 e 7 a inclusão de todas as variáveis não encontrou parâmetros significativos, indicando a necessidade de refinamento no modelo. Novas manipulações foram feitas com os dados, até que se obteve os melhores parâmetros – apresentados na Tabela 4.

Tabela 4

Explicação do conceito obtido pelos programas a partir das variáveis independentes quantidade de docentes permanentes - DO, quantidade de projetos financiados - PF e quantidade de produção intelectual – PI

Total de observações: 23

Variável explicativa	Parâmetro	Desvio padrão	Estatística t	p-valor
Intercepto δ	4.38691	0.266058	16.49	1.03e-012
DO	0.0218182	0.0168668	1.294	0.2113
PF	0.0192568	0.00570559	3.375	0.0032
PI	-0.00201292	0.00280581	-0.7174	0.4818

$R^2 = 0.543850$ $F = 7.550982$ ou p-valor 0.001598

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A partir da significância de apenas um parâmetro, a fim de verificar se haveria alguma modificação nos coeficientes, foi rodado novamente o modelo somente com a variável dependente e independente (quantidade de projetos financiados) e nenhuma alteração foi

verificada. Portanto, a equação para as variáveis que compõem o modelo dos programas de estrato superior é apresentada conforme disposição na equação 7.

$$C = 3.22916 + 0.0192568 \text{ PF (7)}$$

Conforme os indicadores dos programas de conceito 5, 6 e 7, apenas uma variável possui relação significativa com o conceito obtido pelos programas. Isso significa que o aumento de 1 projeto financiado implica em 0,02 no aumento do conceito. Sendo assim, de acordo com os resultados obtidos, o elemento de maior peso para obtenção de conceitos superiores na última avaliação foram os projetos financiados.

Assim, a primeira hipótese foi verificada, sendo comprovada parcialmente. As variáveis incluídas no modelo não obtiveram um índice de determinação (R^2) significativo, indicando que somente essas variáveis não podem responder pelo conceito obtido pelos programas. Isso ocorre certamente porque na avaliação, além das variáveis quantitativas, são avaliados elementos qualitativos, conforme exposto na seção 2.1.1. Portanto, mesmo que sejam incluídas todas as variáveis quantitativas disponibilizadas na Plataforma Sucupira sobre os PPGAs, não será possível explicar totalmente o conceito. De fato, o que podemos verificar com assertividade é que os elementos que apresentam relação consistente com o conceito dos programas são heterogêneos e variam de acordo com o estrato (conceito) do programa.

2.4.2 Hipótese 2 - H2

H2: Existe correlação positiva significativa entre o corpo docente dos PPGAs e todas as variáveis referente às quantidades de: Docentes permanentes; Linhas de pesquisa; Projetos de pesquisa; Discente; Trabalho de conclusão; Produção intelectual; Financiadores; Participante externo e Idade.

A fim de testar a segunda hipótese do estudo, quanto à dependência e relevância do corpo docente e suas competências para os programas, examinamos as correlações entre as variáveis empregadas no estudo. A princípio testamos as correlações das variáveis entre todos os programas - conceito 4, 5, 6 e 7, obtendo os coeficientes dispostos na Tabela 5.

A partir dos resultados obtidos, observamos que a quantidade de docentes permanentes dos programas é a variável com maior quantidade de relações positivas de nível elevado com as demais variáveis. Ela possui relação que varia de mediana a forte com todas as variáveis,

exceto Financiador. A constatação confirma a segunda hipótese, que afirma que os docentes são o recurso mais estratégico de um PPGA. Os resultados encontrados nos permitem afirmar que os PPGAs de conceito 4, 5, 6 e 7 estão fazendo uma boa gestão do quadro docente para que sejam produtivos e gerem os resultados almejados pelo programa.

Tabela 5

Correlações entre as variáveis referentes aos indicadores dos PPGAs de conceito 4, 5, 6 e 7

Variáveis	Conceito	Docentes	Linhas de pesquisa	Projetos financiados	Financiadores	Produção intelectual	Discente	Trabalho conclusão	Participante e externo	Idade
Conceito	1	0.52	0.58	0.47	0.58	0.45	0.55	0.51	0.54	0.5
Quantidade professores	0.52	1	0.84	0.5	0.22	0.76	0.88	0.78	0.6	0.65
Linhas de pesquisa	0.58	0.84	1	0.54	0.3	0.62	0.8	0.67	0.56	0.62
Projetos financiados	0.47	0.5	0.54	1	0.63	0.63	0.49	0.45	0.68	0.37
Financiador	0.58	0.22	0.3	0.63	1	0.4	0.24	0.25	0.59	0.18
Produção intelectual	0.45	0.76	0.62	0.63	0.4	1	0.68	0.58	0.7	0.42
Discente	0.55	0.88	0.8	0.49	0.24	0.68	1	0.91	0.54	0.67
Trabalho de conclusa	0.51	0.78	0.67	0.45	0.25	0.58	0.91	1	0.51	0.59
Participante externo	0.54	0.6	0.56	0.68	0.59	0.7	0.54	0.51	1	0.33
Idade	0.5	0.65	0.62	0.37	0.18	0.42	0.67	0.59	0.33	1

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A seguir, verificamos que a variável quantidade de discente também apresentou bons níveis de correlação com quase todas as variáveis, exceto Financiador, demonstrando que há um bom alinhamento com o quadro docente dos programas, com as linhas de pesquisa às quais estão vinculados e com a quantidade de trabalhos de conclusão defendidos, aliás com essa última variável, há uma relação muito forte. O resultado demonstra que está havendo cuidado por parte dos programas quanto ao gerenciamento dos discentes e sua articulação com a estrutura, cronograma e fluxo de processos do PPGA. É bom lembrar que os discentes têm um peso importante na avaliação do programa e do seu desempenho deriva 35% da nota de avaliação (Capes, 2016).

Na sequência, avaliamos somente os dados dos programas de conceito 5, 6 e 7, a fim de verificar se surgiriam relações diferenciadas entre o conjunto completo e o conjunto dos programas de excelência nacional e internacional. As correlações foram expostas na Tabela 6.

Nos programas de conceito superior, o corpo docente tem igual relevância à amostra completa de PPGAs, contudo alcançaram coeficientes mais elevados, especialmente com a

quantidade de discentes, que resultou em uma relação muito forte. Todavia, nos programas desse estrato, o recurso que mais se destacou foi o corpo discente, alcançando relações mais consistentes do que o corpo docente. Outro recurso que se destacou foram os Trabalhos de conclusão. Isso significa que os programas de conceito superior estão conseguindo alinhar os discentes de forma bastante eficiente à estrutura do programa. Portanto, nos PPGAs de estrato superior, tão importante quanto os docentes, são os discentes e suas produções intelectuais.

Tabela 6

Correlações entre as variáveis referentes aos indicadores dos PPGAs de conceito 5, 6 e 7

Variáveis	Conceito	Docentes	Linhas de pesquisa	Projetos financiados	Financiadores	Produção intelectual	Discente	Trabalho conclusão	Participante e externo	Idade
Conceito	1	0.47	0.56	0.71	0.58	0.5	0.53	0.57	0.49	0.55
Quantidade professores	0.47	1	0.84	0.45	0.15	0.76	0.91	0.87	0.68	0.62
Linhas de pesquisa	0.56	0.84	1	0.63	0.24	0.62	0.84	0.78	0.62	0.57
Projetos financiados	0.71	0.45	0.63	1	0.65	0.67	0.52	0.52	0.73	0.39
Financiador	0.58	0.15	0.24	0.65	1	0.39	0.19	0.19	0.48	0.22
Produção intelectual	0.5	0.76	0.62	0.67	0.39	1	0.72	0.66	0.8	0.33
Discente	0.53	0.91	0.84	0.52	0.19	0.72	1	0.95	0.65	0.57
Trabalho de conclusão	0.57	0.87	0.78	0.52	0.19	0.66	0.95	1	0.66	0.62
Participante externo	0.49	0.68	0.62	0.73	0.48	0.8	0.65	0.66	1	0.41
Idade	0.55	0.62	0.57	0.39	0.22	0.33	0.57	0.62	0.41	1

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Outra manipulação estatística dos dados foi realizada para observar o comportamento dos programas de excelência, aqueles considerados como referência internacional (conceito 6 e 7). Os resultados obtidos são expostos na Tabela 7.

Tabela 7

Correlações entre as variáveis referentes aos indicadores dos PPGAs de conceito 6 e 7

Variáveis	Conceito	Docentes	Linhas de pesquisa	Projetos financiados	Financiadores	Produção intelectual	Discente	Trabalho conclusão	Participante e externo	Idade
Conceito	1	0.77	0.63	0.85	0.58	0.77	0.66	0.66	0.63	0.85
Quantidade professores	0.77	1	0.93	0.95	0.12	0.95	0.95	0.93	0.94	0.63
Linhas de pesquisa	0.63	0.93	1	0.94	0.05	0.79	0.88	0.85	0.92	0.57
Projetos financiados	0.85	0.95	0.94	1	0.35	0.88	0.9	0.85	0.91	0.68
Financiador	0.58	0.12	0.05	0.35	1	0.21	0.1	0	0.16	0.23
Produção intelectual	0.77	0.95	0.79	0.88	0.21	1	0.89	0.84	0.92	0.51
Discente	0.66	0.95	0.88	0.9	0.1	0.89	1	0.98	0.89	0.51
Trabalho de conclusão	0.66	0.93	0.85	0.85	0	0.84	0.98	1	0.79	0.61
Participante externo	0.63	0.94	0.92	0.91	0.16	0.92	0.89	0.79	1	0.37
Idade	0.85	0.63	0.57	0.68	0.23	0.51	0.51	0.61	0.37	1

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Os coeficientes obtidos para esse estrato de programas são excelentes. As conclusões que podemos tirar com os resultados são variadas, mas as principais delas é que os professores dos programas de excelência são altamente produtivos e que os projetos financiados são um dos quesitos de maior relevância para um PPGA de excelência, inclusive essa essa variável e a idade compõem as relações mais fortes com o conceito dos PPGAs. Todavia, é preciso parcimônia com a interpretação dos dados, pois quanto menor a amostragem, maior a tendência de os dados não seguirem distribuição Normal, e isso significa um problema quanto aos coeficientes gerados, podendo induzir o pesquisador a conclusões equivocadas.

Apesar de a hipótese 2 já ter sido confirmada em relação ao conjunto total dos programas (conceito 4, 5, 6 e 7), seguimos observando o comportamento do recurso “corpo docente”. A fim de mitigar os efeitos de possíveis *outliers* existentes nos dados, principalmente aqueles que pertencem às instituições de conceito 7, podendo estes induzir a violações das regras de análise de correlações, optamos por testar as correlações a partir da divisão dos programas por estrato. Na Tabela 8, apresentamos um comparativo entre os diferentes grupos de programas voltado às relações com o corpo docente.

Tabela 8

Comparativo sobre a correlação do corpo docente com as demais variáveis, segundo o conceito dos PPGAs

	PPGAs 4	PPGAs 5	PPGAs 7	PPGAs 6 e 7	PPGAs 5, 6 e 7	PPGAs 4, 5, 6 e 7
Conceito	0	0	0.75	0.77	0.47	0.52
Quantidade professores	1	1	1	1	1	1
Linhas de pesquisa	0.7	0.77	0.92	0.93	0.84	0.84
Projetos financiados	0.54	-0.1	0.95	0.95	0.45	0.5
Financiador	-0.07	0	0.37	0.12	0.15	0.22
Produção intelectual	0.75	0.59	0.98	0.95	0.76	0.76
Discente	0.77	0.87	0.99	0.95	0.91	0.88
Trabalho de conclusa	0.56	0.84	0.99	0.93	0.87	0.78
Participante externo	0.26	0.44	0.96	0.94	0.68	0.6
Idade	0.61	0.6	0.62	0.63	0.62	0.65

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Mitigando os possíveis efeitos de *outliers*, o que se pode perceber é que em todos os estratos de programas há um alinhamento que varia de forte a muito forte entre a envergadura do corpo docente e do corpo discente e das linhas de pesquisa. Há também um alinhamento muito bom entre os Trabalhos de conclusão, assim como com a produção intelectual em todos os PPGAs, exceto os de conceito 4 e 5, respectivamente, que apresentam relação moderada com essas variáveis. Isso significa que grande parte dos PPGAs de conceito 4 não estão conseguindo

manter a proporção de eficiência entre o corpo docente e os Trabalhos de conclusão como os PPGAs de outros estratos. Ao mesmo tempo, se observa que boa parte dos PPGAs de conceito 5 não estão sendo tão eficientes em manter seu corpo docente produtivo (produção intelectual) conforme os PPGAs de outros estratos.

Nos PPGAs de conceito 4 e 5 verificamos que não há relação alguma dos professores com o conceito do programa, ao mesmo que é possível observar que somente o corpo docente de PPGAs de excelência possuem relação forte com o conceito obtido pelo programa. Por outro lado, é possível perceber que os programas de todos os estratos estão dispensando atenção especial quanto à estrutura recomendada pela Capes, sendo que as relações entre o corpo docente e a quantidade de linhas de pesquisa resultaram em intensidades que variam de fortes a muito fortes. Por fim, nos programas de excelência (6 e 7) é possível observar correlações muito fortes em múltiplas variáveis, o que nos leva à proposição da terceira hipótese.

2.4.3 Hipótese 3 – H3

H3: Os PPGAs de conceitos mais elevados conseguem realizar a gestão mais eficiente dos seus recursos, em especial, do corpo docente permanente, que tende a produzir os resultados mais importantes para o programa.

A última etapa do estudo consistiu na verificação da terceira hipótese, por meio do cálculo da razão entre todos os quesitos de avaliação (variáveis incluídas no estudo) e o corpo docente. A razão foi usada como medida para avaliar a eficiência entre os resultados obtidos por cada programa em relação ao tamanho do corpo docente permanente. Após a divisão da variável pela quantidade de professores, obtivemos os coeficientes de rendimento. Todas as variáveis são medidas de desempenho passíveis de avaliação quanto à eficiência e eficácia de sua gestão. Essa relação inclui a organização, estrutura e gerenciamento do corpo docente para a geração dos resultados esperados de acordo com o planejamento.

Na Tabela 9 demonstramos as razões encontradas entre as variáveis analisadas no estudo e o corpo docente permanente, que com exceção do conceito e idade, as demais, nada mais são do que os recursos gerenciados pelos PPGAs.

Tabela 9

Proporção da organização dos recursos e dos resultados alcançados por quantidade de docentes de cada PPGA

Programa	Conceito	Quantidade de docentes	Linhas de pesquisa	Projetos financiados	Financiador	Produção intelectual	Discente	Trabalho concluído	Participante externo	Idade
USP	0.1564	1.0000	0.1788	2.1620	0.6034	7.0112	4.9497	1.6760	7.2402	0.9609
FGV/SP	0.1842	1.0000	0.2434	2.8618	1.3158	5.6184	4.7171	1.4539	8.2039	1.1579
FGV/RJ	0.3294	1.0000	0.1647	2.4941	2.1882	6.6353	3.1765	1.2353	7.7176	2.4000
UFRJ	0.2759	1.0000	0.2299	2.1609	0.7586	3.6207	5.4713	2.2529	6.7356	2.0690
UNISINOS	0.4286	1.0000	0.1429	2.4107	3.7500	6.8214	6.4643	2.0000	10.6786	1.2857
UFRGS	0.1015	1.0000	0.1421	0.1168	0.1421	3.3503	3.7614	1.1878	4.4213	0.9340
PUC/PR	0.3390	1.0000	0.1356	0.4068	0.1356	4.4915	7.0508	2.3729	8.8136	1.2203
PUC-RIO	0.2326	1.0000	0.2093	1.3953	1.2558	3.8837	4.0698	1.4535	7.9070	2.1395
UFBA	0.2500	1.0000	0.1500	2.1000	0.7125	6.5750	3.8000	1.0750	9.6750	1.7000
UFLA	0.2703	1.0000	0.1622	3.0676	1.7027	5.4054	5.0270	1.6216	11.5270	2.3243
UFPR	0.2564	1.0000	0.1923	2.6282	1.6282	5.6154	3.6923	1.6410	12.7949	1.3333
UPM	0.2857	1.0000	0.1714	1.6714	1.7143	4.1857	6.1714	2.2571	9.7000	1.0857
UNB	0.2083	1.0000	0.1875	0.6667	0.1250	4.7917	4.4583	1.2500	4.3750	1.7500
PUC/RS	0.3125	1.0000	0.1875	2.2031	0.3750	3.2500	4.2656	1.5469	4.5625	0.7500
FURB	0.3922	1.0000	0.1765	0.9412	0.8431	4.3333	3.3725	1.7843	8.9412	1.4902
UNINOVE	0.2041	1.0000	0.1633	2.4082	1.5102	10.5612	4.5204	1.2449	8.5306	0.4898
UNIVALI	0.3774	1.0000	0.4151	3.3585	1.8868	5.5660	6.1698	1.6604	9.1698	1.1321
USP/RP	0.1942	1.0000	0.1553	1.3786	1.0485	8.6990	4.0291	1.3204	8.3107	0.5437
FEI	0.3846	1.0000	0.2308	0.2308	0.4615	2.6154	4.5577	1.1923	6.5769	0.8462
PUC/MG	0.3704	1.0000	0.2222	2.7407	0.7593	5.7593	4.9074	1.3148	10.7222	0.8148
UNIGRANRIO	0.3125	1.0000	0.1875	1.8594	1.8125	3.6563	2.8281	0.9531	7.2969	0.6875
UCS	0.3509	1.0000	0.1404	2.4211	1.0702	9.0175	3.2281	1.3860	15.5263	0.8421
ESPM	0.4167	1.0000	0.2500	1.1667	1.1250	5.1875	3.7292	1.1042	13.6667	0.6667
UFC	0.2667	1.0000	0.1333	1.8667	0.7333	4.5500	2.7000	0.9333	5.4167	0.6000
UFES	0.2424	1.0000	0.1364	2.2424	0.9091	4.0758	3.1970	1.0606	8.2273	0.9697
UFG	0.3077	1.0000	0.1795	1.0513	0.3846	2.5385	1.9487	0.4103	3.3077	0.3077
UFMG	0.1416	1.0000	0.1858	2.1504	0.2124	7.1150	4.9204	1.5133	5.4602	1.5929
UFMS	0.2667	1.0000	0.2500	0.8167	0.9333	3.1500	2.7500	1.2167	4.7667	0.6667
UFPB/JP	0.2500	1.0000	0.2031	2.6094	0.8906	4.6250	4.3906	1.5156	6.2969	2.6250
UFPE	0.1538	1.0000	0.1346	1.9423	0.3462	3.6731	4.7115	1.6538	5.2885	0.8846
UFRN	0.3200	1.0000	0.2400	1.1000	0.3200	3.8000	6.6800	1.5600	5.1800	3.2000

Programa	Conceito	Quantidade de docentes	Linhas de pesquisa	Projetos financiados	Financiador	Produção intelectual	Discente	Trabalho concluído	Participante externo	Idade
UFSC	0.1600	1.0000	0.1600	1.2300	0.3200	7.1800	4.1700	1.2500	3.5100	1.6000
UFSM	0.1860	1.0000	0.1628	3.5349	1.5930	12.0349	3.9302	1.3023	11.9651	0.6977
UFU	0.3019	1.0000	0.1698	1.0377	1.2075	3.9245	2.5283	1.2642	10.4340	1.1321
UFV	0.2857	1.0000	0.1429	5.5357	1.3036	6.1429	2.5714	1.1964	12.3750	0.9286
USCS	0.2909	1.0000	0.2909	0.0545	0.6545	7.0000	4.6000	1.6727	9.1818	1.0909
UDESC	0.2963	1.0000	0.2593	4.2963	2.3333	3.9444	2.9259	0.8704	17.3704	0.5926
UECE	0.3200	1.0000	0.2200	3.0000	1.4400	3.4800	2.9800	1.1400	5.2800	1.0400
UEM	0.2759	1.0000	0.1724	2.2931	0.7586	3.2241	2.8276	1.0862	4.6897	0.5517
FUCAPE	0.3137	1.0000	0.1569	0.4510	0.8627	5.1373	3.6471	3.2745	5.1176	0.7059
FUMEC	0.2857	1.0000	0.1429	2.2857	1.4286	5.0357	7.0893	3.9821	10.5179	0.7857
IMED	0.3429	1.0000	0.1714	1.9714	1.3714	7.3429	2.7429	0.7714	10.4000	0.3429
UNAMA	0.3404	1.0000	0.2340	2.2340	1.8723	5.1702	3.5106	1.3404	9.4681	0.7660
UP	0.2963	1.0000	0.1852	0.8148	1.2778	3.4444	6.7037	1.9074	5.4259	0.9630
UNIFACS	0.3333	1.0000	0.2500	0.7708	0.8333	2.8958	5.1250	1.4583	6.0833	1.5000
UNIFOR	0.2462	1.0000	0.1692	1.8000	0.5538	4.5231	6.2000	1.9846	7.5077	1.4154
UNIMEP	0.2909	1.0000	0.1455	0.0727	0.1636	8.2727	1.7273	0.3273	6.3818	0.5091
UNIP	0.3556	1.0000	0.1778	0.3556	0.7111	2.9778	3.0222	1.0667	5.8889	1.1556
UNISUL	0.3265	1.0000	0.2041	1.0408	0.8367	5.6939	2.8980	1.0612	19.0408	0.8980

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Para organizar os dados e facilitar a visualização, face à quantidade elevada de informações pertencentes aos 49 programas, elaboramos a Tabela 10, que coloca em destaque os 10 PPGAs que obtiveram os maiores scores em cada unidade de análise.

Ao realizar uma análise criteriosa da Tabela 10 é possível perceber que a maioria dos PPGAs que conseguiram obter os níveis de eficiência mais elevados de seu corpo docente pertencem às instituições privadas. Na proporção do corpo docente para com o conceito alcançado pelos programas, todas as instituições são privadas, incluindo comunitárias. Dos 10 PPGAs que conseguiram melhor resultado quanto à “conclusão dos trabalhos” como teses e dissertações, 08 pertencem a instituições privadas. Assim, como 08 das dez instituições mais eficientes na distribuição dos discentes entre seu corpo docente, são privadas. As instituições públicas que se destacaram na gestão do alunado são UFRJ, USP e UFRN.

Tabela 10

PPGAs mais eficientes quanto aos resultados obtidos pelo corpo docente permanente

Conceito	Proporção	Projetos Financiados	Proporção	Financiador	Proporção	Produção Intelectual	Proporção	Discente	Proporção	Trabalho de Conclusão	Proporção
1	0.428		5.535						7.089		3.982
UNISINOS	571	UFV	714	UNISINOS	3.75	UFSM	488	FUMEC	286	FUMEC	143
2	0.416		4.296						7.050		3.274
ESPM	667	UDESC	296	UDESC	333	UNINOVE	122	PUC/PR	847	FUCAPE	51
3	0.392		3.534						6.703		2.372
FURE	157	UFSM	884	FGV/RJ	235	UCS	544	UP	704	PUC/PR	881
4	0.384		3.358						8.699		2.257
FEI	615	UNIVALI	491	UNIVALI	792	USP/RP	029	UFRN	6.68	UPM	143
5	0.377		3.067						6.464		2.252
UNIVALI	358	UFLA	568	UNAMA	34	UNIMEP	727	UNISINOS	286	UFRJ	874
6	0.370								7.342		
PUC/MG	37	UECE	3	UNIGRANRIO	5	IMED	857	UNIFOR	6.2	UNISINOS	2
7	0.355		2.861						6.171		1.984
UNIP	556	FGV/SP	842	UPM	286	UFSC	7.18	UPM	429	UNIFOR	615
8	0.350		2.740						6.169		1.907
UCS	877	PUC/MG	741	UFLA	703	UFMG	044	UNIVALI	811	UP	407
9	0.342		2.628						5.471		1.784
IMED	857	UFPR	205	UFPR	205	USP	173	UFRJ	264	FURB	314
1	0.340		2.609								1.675
0	0.340		2.609								1.675
UNAMA	426	UFPB/JP	375	UFSM	023	USCS	7	UNIFACS	5.125	USP	978

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Um fato interessante a ser destacado é que a maioria das instituições com maior número de projetos financiados, em proporção ao corpo docente, são públicas (70%). Inclusive, as três primeiras colocadas são dessa natureza. Isso pode ser indicativo de que os PPGAs dessas instituições identificaram boas oportunidades de fomento à pesquisa. Outra razão pode ser as condições de financiamento das instituições públicas, que estariam conduzindo os docentes a buscar recursos externos para custeio das atividades dos programas.

Quanto à produção intelectual, os dez programas que focaram melhor seu corpo docente nessa estratégia, demonstraram um equilíbrio entre PPGAs de instituições públicas e privadas, sendo que são observados nos resultados, 05 unidades de cada uma. O conjunto dos resultados demonstra que há maior produtividade dos docentes de instituições privadas em comparação às instituições públicas e o motivo pode estar relacionado tanto à instabilidade do emprego quanto à dinâmica de funcionamento das organizações privadas, que incluem objetivos claros para o atingimento de metas, que pode conduzir o corpo docente a aceitar quantidade maior de alunos para orientação, introduzindo-os em um fluxo produtivo mais intenso. Os 10 PPGAs mais eficientes na relação entre obtenção do conceito e envergadura do corpo docente chamaram a atenção, não só pelo fato de serem todos privados, mas também por possuir corpo permanente enxuto. Nesse caso, certamente o gerenciamento e engajamento do grupo em torno de objetivos mais estratégicos pode facilitar a obtenção de conceitos superiores.

Os PPGAs que se destacaram pela quantidade de vezes que ocuparam uma posição dentre os 10 programas mais eficientes quanto aos quesitos avaliados em razão da envergadura do corpo docente permanente, podem ser visualizados na Tabela 11.

Tabela 11

Destaque do corpo docente permanente do PPGA em mais de um requisito

PPGA	Qtidade de resultados em destaque	PPGA	Qtidade de resultados em destaque	PPGA	Qtidade de resultados em destaque	PPGA	Qtidade de resultados em destaque
UNISINOS	4	USP	2	UFPR	2	FUMEC	2
UNIVALI	4	PUC/PR	2	UFRJ	2		
UPM	3	UDESC	2	UNIFOR	2		
UFSM	3	UFLA	2	UP	2		

Fonte: dados da pesquisa (2018).

É importante destacar que os indicadores informados para cada programa são apresentados de forma geral para cada PPGA, e, portanto, há risco de existir concentração produtiva sobre alguns docentes em detrimento de outros, e esse efeito não foi possível capturar em nossas análises. Ressaltamos que a distribuição equitativa da produção entre os docentes permanentes é avaliada pela Capes como um quesito qualitativo do programa e não está disponível para consulta pública na Plataforma Sucupira, o que nos impede de fazer uma análise completamente assertiva.

Dessa forma, ao observar a Tabela 11, torna-se evidente que não podemos aceitar a terceira hipótese, pois há diversidade total quanto aos conceitos dos programas que se destacaram em mais de um requisito de avaliação. Dos 13 PPGAs elencados, cinco possuem conceito 4 (UP, UFSM, UDESC, UNIFOR, FUMEC) cinco possuem conceito 5 (UNIVALI, UPM, PUC/PR, UFLA, UFPR), dois possuem conceito 6 (UNISINOS, UFRJ) e um possui conceito 7 (USP). Portanto, não podemos relacionar conceito com capacidade de gestão dos programas, no sentido de gerar resultados, pois conforme os indicadores disponibilizados pela Capes há eficiência do corpo docente permanente em todos os estratos estudados. O conceito, como já salientado anteriormente, não é formado apenas pela avaliação quantitativa dos resultados obtidos pelo PPGA, mas é composto por uma gama de outros critérios avaliativos de ordem qualitativa, que são determinantes para a definição do conceito final.

2.4.4 Discussão dos resultados

Com o propósito de identificar o comportamento estratégico dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGAs), a partir dos dados que representaram seu desempenho no último quadriênio de avaliação da Capes, elaboramos três hipóteses, as quais foram testadas por meio de métodos estatísticos e serão retomadas de forma sucinta de modo a elucidar os resultados encontrados à luz das teorias aplicadas ao estudo.

Na primeira hipótese testamos se a obtenção dos conceitos dos programas era explicada pelas variáveis referentes às quantidades de Docentes permanentes; Linhas de pesquisa; Projetos financiados; Discente; Trabalho de conclusão; Produção intelectual; Financiador; Participante externo e idade. Concluímos que o conceito dos programas de conceito 4, 5, 6 e 7 (população) era explicado pela quantidade de docentes e de financiadores, encontrando os valores de 0,05 e 0,03 respectivamente, demonstrando que esses dois agentes foram fundamentais para a conquista dos conceitos dos programas, sendo que o quadro docente apresentou maior relevância do que os financiadores na conquista do conceito.

Os financiadores mantêm vínculos com os PPGAs por meio de múltiplas possibilidades, variando desde a concessão de bolsas de pesquisa até financiamento de eventos, aquisição de aparelhos, equipamentos, melhorias de estrutura, entre outros. Os financiadores dos PPGAs são de natureza pública, privada e do terceiro setor, sendo esses, fundos de amparo à pesquisa, associações e sociedades de apoio à produção científica, associações e sociedades de setores específicos, como hospitalares, farmacêuticos, financeiros, de tecnologia e sistemas de informação, logística, sistemas de comunicação, federações de grupos privados, administradoras de bens, montadoras de automóveis, institutos, indústrias, empresas e grandes corporações multinacionais, fundações de organizações privadas e estatais, autarquias, órgãos públicos como ministérios e secretarias de governo, universidades, prefeituras municipais, governos estaduais, institutos, entidade páraestatais, consultorias, assessorias, agências reguladoras, empresas públicas, concessionárias, centros de desenvolvimento, programas e universidades internacionais.

Somente a regressão linear já seria suficiente para comprovar a segunda hipótese do estudo, onde defendemos que os professores são o principal recurso de um programa de pós-graduação. Todavia, para essa finalidade realizamos a análise da matriz de correlações dos dados a fim de quantificar o nível de intensidade da relação de uma variável em relação às demais, chegando aos resultados que discutiremos mais a frente.

Prosseguindo com a regressão linear com vistas a identificar diferentes comportamentos entre os diferentes estratos, fizemos novas manipulações do conjunto de dados a fim de observar os indicadores dos PPGAs de conceito 5, 6 e 7. Para esse estrato, que representa os programas tidos como referências nacionais e internacionais quanto à qualidade, identificamos que o elemento responsável pelo conceito foram os “projetos financiados”. Estes tiveram peso preponderante na ascensão dos programas às posições superiores do *ranking* estabelecido pela Capes, sendo que a inclusão de 1 projeto financiado se reflete em 0,01 de aumento no conceito obtido pelos programas.

Nesse estrato de programas (5, 6 e 7) a quantidade de professores não teve relevância porque, se observarmos com atenção a Tabela 1, há programas com quadro docente reduzido que conseguiram obter resultados significativos, ao mesmo tempo em que alguns programas com quadro docente numeroso não alcançaram nível de produtividade na mesma proporção dos demais. Alguns programas enxutos conseguiram resultados expressivos quanto ao volume de projetos financiados, e esse indicador teve impacto direto no conceito dos programas, especialmente aqueles que obtiveram conceitos 6 e 7.

Quanto aos corpos docentes reduzidos e produtivos, os resultados demonstram que quantidade não implica em maiores resultados, já as capacidades individuais, que somadas e articuladas com os recursos tangíveis, geram as competências coletivas (Ruas, 2005) de um programa, essas sim, são fundamentais para o sucesso de um PPGA que deseja se tornar referência nacional ou internacional, segundo a avaliação da Capes.

Ao contrário do que se observa nos programas enxutos, na outra ponta há programas grandes quanto ao tamanho do corpo docente e que apresentaram produção intelectual e capacidade de captação financeira reduzidas. Quanto a essa verificação a dúvida que surge é se realmente os professores não conseguem captar recursos externos ou poderia ter ocorrido problemas quanto ao preenchimento dos relatórios submetidos à Capes.

Esse pode ser um problema de programas com corpo docente numeroso, que dependem do fornecimento dos dados pelos próprios docentes, sendo que estes devem encaminhar os dados à coordenação em tempo hábil, assim como preencher corretamente a Plataforma Lattes. A não realização desses procedimentos pode comprometer a qualidade da informação submetida pelo programa. Considerando que a avaliação da Capes tem por base o cálculo da média entre o total de produção e a quantidade de professores permanentes vinculados, se houver preenchimento incorreto do relatório do “Coleta Capes”, os PPGAs podem ser prejudicados na avaliação.

Quanto à segunda hipótese, ela foi confirmada totalmente no conjunto de dados completo dos PPGAs (conceito 4, 5, 6 e 7), indicando que os programas estão fazendo uma boa gestão do quadro docente para que sejam produtivos e gerem os resultados almejados. Prosseguindo, ao refinar a amostra para os programas de estrato superior (conceito 5, 6 e 7), constatamos que tão importante quanto os docentes, são os discentes e suas produções. No segundo refinamento com os programas de excelência (conceito 6 e 7), encontramos relações muito fortes entre o corpo docente e seis quesitos avaliados, indicando que os professores dos PPGAs de excelência são altamente produtivos.

Uma última manipulação dos dados, foi realizada para mitigar os possíveis efeitos de *outliers*, ao rodar os dados separados dos PPGAs de conceito 4, em seguida os PPGAs de conceito 5, e por último, os PPGAs de conceito 6 e 7. Nos resultados encontrados foi possível perceber que em todos os estratos de programas há um alinhamento que varia de forte a muito forte entre a envergadura do corpo docente e o tamanho do corpo discente e das linhas de pesquisa. Esses achados atestam que os programas estão cumprindo com atenção as recomendações da Capes quanto ao equilíbrio estrutural da instituição.

Com relação à verificação da terceira hipótese, identificamos programas de conceitos variados que se destacaram quanto à eficiência de seu corpo docente em produzir resultados para os programas. Os PPGAs pertencentes às instituições privadas se destacaram em quase todos os quesitos avaliados, tendo apenas uma exceção, que foi observada no quesito “quantidade de projetos financiados”, onde os programas de origem pública ocuparam 70% das 10 primeiras posições. A variável produção intelectual apresentou um equilíbrio entre os dois tipos de instituições nas 10 primeiras posições. A terceira hipótese não foi confirmada porque dentre os programas de destaque emergiram todos os estratos pesquisados, indicando que a boa gestão dos recursos humanos não pertence apenas aos programas de excelência.

Dessa forma, é possível afirmar que existe boa capacidade de articulação de boa parte dos programas quanto à gestão dos seus recursos mais valiosos, os professores, e também os alunos, que se destacaram nas correlações encontradas para os PPGAs de conceito superior. Diante dos resultados obtidos, constatamos que a boa gestão não se resume apenas aos programas de excelência e que há esforço para desenvolver mecanismos que produzam o envolvimento do corpo docente e discente com as metas do programa, por meio do compromisso coletivo com os resultados a serem alcançados, já que a avaliação da Capes considera os resultados alcançados pelo corpo permanente do PPGA como um todo, e não apenas pelas produções individuais.

Os resultados mostram que há uma dualidade entre a quantidade de docentes e os resultados alcançados. Pode parecer mais vantajoso aos programas que possuem mais professores por reduzir a sobrecarga individual, todavia esse é um desafio maior para a coordenação, tendo em vista que a Capes (2016) determina para um quadriênio que cada docente permanente deve pelo menos cumprir 60 horas-aula, possuir um projeto com financiamento externo, desenvolver atividades de pesquisa e ensino na graduação, realizar orientações dentro do limite aceitável, sendo no máximo 8 orientados simultaneamente, submeter manuscritos ou proferir palestras em eventos científicos internacionais ou nacionais e ofertar cursos ou similares para capacitação de docentes e discentes para a melhoria da qualidade do ensino.

Portanto, o gerenciamento de todo o conjunto de recursos humanos, que em um programa de pós-graduação é o recurso de maior importância, é desafiador, e tanto maior quanto mais numeroso for o grupo. Os recursos humanos representam o nível de conhecimento, experiência e capacidade intelectual dos profissionais (Barney, & Hesterly, 2011; Johnson, Scholes e Whittington, 2008). Também fazem parte desse conjunto de recursos vitais, que geram as competências essenciais (Prahalad, & Hamel, 1990) de um PPGA, os discentes. Para gerenciar esse segundo conglomerado de recursos é preciso equilíbrio quanto à condução de todo o grupo, pois o indicador final é o resultado da média da desenvoltura e trajetória de todos os discentes no PPGA. Quanto a esse grupo, a Capes (2016) avalia a produção dos matriculados e egressos quanto à autoria na produção científica de livros, anais de congresso ou periódicos certificados pelo Qualis Capes, sendo avaliado também o tempo transcorrido para a conclusão do curso e a qualidade dos trabalhos finais.

A quantidade de discentes pode ser estratégica para um programa, tendo em vista que a composição de um corpo discente menor permite a aplicação de critérios seletivos mais rígidos e candidatos com perfil mais acadêmico. Por outro lado, um corpo discente maior aumenta as chances de produção mais elevada, embora aumente o risco de não conclusão dentro do prazo máximo permitido ou produção de baixa qualidade. Ademais, há recursos que podem ser acessados pelos programas, como PROSUP (Capes, 2018a) e PROAP (Capes, 2018b) em função do número de alunos. Todavia, o que se observou nos resultados é que o tamanho do corpo docente é determinante para a dimensão do corpo discente. Os PPGAs vêm mantendo um bom equilíbrio quanto à distribuição dos estudantes entre as linhas de pesquisa e os docentes permanentes.

O produto do esforço combinado de docentes e discentes é a produção intelectual, que possui um dos maiores pesos nos quesitos de avaliação da Capes, sendo igual a 35%. O outro

critério com peso equivalente é Corpo Discente, teses e dissertações. Quanto à produção intelectual, os quesitos de maior peso são as produções bibliográficas, que equivalem a 50% da avaliação desta categoria, em comparação com a produção técnica, que equivale a 15%. O restante da pontuação, 35%, vem da produção classificada em termos de qualidade, se tratando, portanto, de critérios de análise de natureza qualitativa. Os critérios dessa natureza não foram avaliados nesse estudo pela indisponibilidade desses dados para consulta pública na Plataforma Sucupira.

Outro grupo de agentes que se destacou nas correlações dos PPGAs de conceito superior e principalmente nos PPGAs de excelência foram os membros externos. Eles alcançaram relações que variaram de moderada nos PPGAs 5, 6 e 7 a muito forte em relação a cinco variáveis nos PPGAs de conceito 6 e 7. Sobre esses atores, na categoria inserção social, os quesitos de avaliação chamam a atenção para a articulação interinstitucional, mais precisamente no quesito “integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional”. Certamente os programas assimilaram bem essa diretriz e passaram a trabalhar na formação de redes, por meio de parcerias para produção científica e submissão de projetos a órgãos de financiamento, inclusão de membros externos nas linhas de pesquisa, convite para ministrar disciplinas e participar de eventos, além daquele que já é um procedimento institucionalizado, a participação de membros externos nas bancas de defesa.

Em suma, a gestão dos recursos de um programa é desafiadora, principalmente porque todos os resultados gerados são altamente dependentes dos recursos humanos. Barney e Hesterly (2011) atestam que os recursos mais valiosos de uma organização são as pessoas e suas capacidades, e as competências individuais de cada colaborador agregam valor às organizações, podendo ser compreendidas como seu capital intelectual (Stewart, 2002). Em um programa de pós-graduação o capital intelectual é fundamental para o alcance dos objetivos, que podem estar mais relacionados com a estratégia das instituições às quais pertencem os programas, ou podem estar direcionados para o cumprimento dos critérios de avaliação. Uma terceira possibilidade é a de que os objetivos busquem atender as pressões institucionais e ainda contemplar as decisões estratégicas organizacionais.

Em um campo organizacional regulamentado como o das pós-graduações, o conceito Capes é um parâmetro para geração de reconhecimento social e legitimação, que segundo Carvalho, Vieira, & Goulart (2005), são pré-requisitos para a obtenção dos demais recursos. Há uma tendência, mesmo dos programas mais antigos e tradicionais, de sobrepor as normas regulatórias aos próprios objetivos estratégicos (Maccari et al., 2014; Spagnolo & Calhau, 2002), isso porque mesmo que a instituição seja estruturada e tenha tradição, em sistemas

reguladores como o educacional superior, a gestão dos recursos de modo a atender as especificações, é crucial para o reconhecimento e a legitimação.

Portanto, as reflexões que podemos fazer a partir dos resultados encontrados é que uma organização eficiente em um ambiente regulamentado é aquela que consegue organizar todos os seus recursos, processos e rotinas de forma alinhada com as determinações regulatórias, obtendo resultados que venham a contemplar o que a agência reguladora entende que é o melhor para o segmento, mesmo que algumas ou muitas das normas não façam parte dos objetivos estratégicos, missão ou visão da organização. Para ser legitimada e receber a chancela do avaliador ela precisa ser eficiente quanto ao uso dos recursos.

Por outro lado, o avaliador, ancorado no *modus operandi* dos sistemas de financiamento de pesquisa baseado em desempenho, não só exige o cumprimento das normas para garantia da qualidade, como estabelece um *ranking*, de forma a elencar as organizações por ordem de eficácia quanto aos resultados alcançados e nessa escala os que alcançarem posição de topo são os que receberão os maiores incentivos financeiros.

A regulamentação do sistema de avaliação de remuneração por desempenho induz as organizações a instituir dois tipos de comportamentos, o primeiro para adequação e melhoria contínua da qualidade e o segundo para a competição, pois não se pode perder de vista que as melhores posições serão alcançadas pelas instituições que conseguirem superar as outras em pelo menos um requisito.

Dessa forma, mesmo que algumas instituições não possuam objetivos voltados para a competitividade, como as instituições públicas e comunitárias, elas são obrigadas a entrar na dinâmica do campo organizacional, impondo o ritmo de trabalho e funcionamento padronizado à equipe e clientela, ou estarão destinados às posições mais inferiores do *ranking*, fato que afeta sua credibilidade e reputação, chegando até a serem impedidos de continuar a operar, nos casos mais extremos.

Portanto, o órgão regulador é um agente poderoso, que estabelece a dinâmica de funcionamento em um campo organizacional e seu poder aumenta à medida que sua função passa a ser interligada com o financiamento das atividades do sistema que ele próprio regula. Mesmo que alguns gestores ignorem o poder institucional e vejam a conformidade das ações, assim como a prestação de contas como algo trivial, o sistema tem um poder de indução muito forte, até porque não é opcional seguir as regras, mas sim obrigatório. A diferença é a maneira como a organização interpreta e responde às regras pré-estabelecidas.

2.5 CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi avaliar os indicadores quantitativos dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGAs) no quadriênio de avaliação, de 2013 a 2016, de modo a identificar o comportamento estratégico dos programas. Os resultados encontrados demonstraram que duas das hipóteses levantadas puderam ser confirmadas, enquanto a terceira hipótese, de certa forma, foi surpreendente, ao identificar alto nível de eficiência dentre os resultados produzidos pelos docentes de PPGAs de todos os estratos e não apenas dos programas de excelência, como era esperado.

A produtividade dos docentes de PPGAs de instituições privadas se destacaram dentre os dez programas mais eficientes de todos os quesitos avaliados, tornando evidente que a gestão dos PPGAs pertencentes a IES privadas são focados em resultados e conseguem engajar os seus recursos humanos para o atingimento das metas e dos objetivos determinados. Embora também tenham sido identificados vários PPGAs de instituições públicas que possuem docentes produtivos, principalmente nos quesitos “projetos financiados” e “produção intelectual”. Dos 59 programas pesquisados, mais de 50% (33) se destacaram dentre os dez PPGAs mais eficientes em pelo menos um dos quesitos pesquisados, sendo que 13 se sobressairam em mais de um requisito, sendo eles, Unisinos (4), Univali (4), UPM (3), UFSM (3), USP (2), PUC/PR (2), UDESC (2), UFLA (2), UFPR (2), UFRJ (2), UNIFOR (2), UP (2), FUMEC (2).

Quanto à primeira hipótese foi possível perceber a diferença entre os quesitos que explicaram o conceito dos programas. Para os PPGAs de conceito 4, 5, 6 e 7, obtivemos os coeficientes respectivos de 0,05 e 0,03 para a “quantidade de docentes” e de “financiadores” que explicaram o conceito dos programas. Com o refinamento da amostra para os PPGAs de conceito superior (5, 6 e 7) obtivemos o coeficiente de 0,01 para “projetos financiados” explicando o conceito recebido pelos programas desse estrato, indicando que os projetos financiados tiveram o peso mais elevado na conquista dos estratos superiores do *ranking*.

A segunda hipótese foi confirmada totalmente no conjunto de dados completo dos PPGAs (conceitos 4, 5, 6 e 7), indicando que os programas estão fazendo uma boa gestão do quadro docente para que sejam produtivos e gerem os resultados almejados. O destaque foi para a gestão de excelência dos programas de conceito 6 e 7, que alcançou correlações de nível muito elevado entre o corpo docente e os demais quesitos avaliativos. No estrato dos PPGAs de conceito 5, 6 e 7 também emergiram relações muito fortes referentes ao corpo docente e Trabalhos de conclusão. Ao rodar os dados separados para cada conceito, foi possível perceber que em todos os estratos de programas há um alinhamento que varia de forte a muito forte entre

a envergadura do corpo docente e o tamanho do corpo discente e das linhas de pesquisa. Esses achados atestam que os PPGAs estão cumprindo com atenção as recomendações da Capes quanto à organização, alocação de recursos e equilíbrio estrutural dos programas.

Portanto, é possível afirmar que os programas avaliados seguem um padrão comportamental para gerar os resultados valorizados na avaliação. Entretanto, algumas correlações apontaram que existem alguns PPGAs que adotam estratégias diferentes ou organizam seus recursos de maneira diferenciada. Alguns são eficientes e eficazes, ao otimizar os resultados com os recursos disponíveis, e outros não são tão efetivos e deixam de gerar os resultados que teriam potencial, se comparados aos outros programas de estruturas equivalentes. Desse modo, foi possível verificar que mesmo estando todos os programas em ambiente igualmente regulamentado, a gestão articulada dos recursos e capacidades permite a diferenciação quanto aos resultados alcançados.

O estudo se apoiou na visão de duas abordagens estratégicas, a RBV e a Teoria Institucional de base sociológica, associando esse arcabouço teórico a uma das principais áreas do conhecimento em termos de expansão acadêmica no Brasil, os programas de pós-graduação em Administração (PPGAs) *stricto sensu*. A pesquisa procurou verificar a capacidade estratégica dos PPGAs de extrair resultados dos seus recursos mediante as pressões institucionais exercidas pelos órgãos reguladores governamentais de ensino superior. A principal contribuição do estudo é gerencial, de modo que a pesquisa poderá servir de subsídios para a reflexão e tomada de decisão dos gestores dos programas de pós-graduação tanto referente à gestão eficiente dos recursos organizacionais quanto referente às respostas dos PPGAs ao ambiente e às instituições reguladoras.

A principal limitação está relacionada à incerteza da credibilidade dos dados. Em alguns casos, na etapa da coleta de dados, a primeira impressão foi a de que alguns programas não preencheram os formulários do “Coleta Capes” de maneira correta. Recomenda-se estudos qualitativos para compreender o comportamento de programas que não seguiram a tendência de desempenho dos demais, especialmente quanto à produtividade do corpo docente.

CAPÍTULO 3 - ESTUDO 2: AS SIMILARIDADES ESTRUTURAIS DECORRENTES DOS EFEITOS DO ISOMORFISMO MIMÉTICO NOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

No Brasil, os cursos de pós-graduação *stricto sensu* são avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Embora o sistema seja considerado um dos mais modernos do mundo (Maccari, Lima, & Riccio, 2009; Nascimento, 2010), existem críticas, como a de que o sistema é padronizado para todas as áreas do conhecimento. Spagnolo e Calhau (2002) também apontam a heterogeneidade entre as diferentes áreas do conhecimento e a diversidade quanto as questões econômicas e de acesso aos recursos. O sistema avaliativo pode gerar pressões e incertezas para os programas porque compara os desempenhos por meio de um *ranking* (Maccari, et al., 2009), sendo que o conceito obtido se reflete na capacidade de captação de recursos (Dias Sobrinho, 2003).

Na busca pela legitimação e melhores oportunidades de acesso aos recursos, os programas de pós-graduação, em especial os que estão nas posições menos elevadas do *ranking*, podem optar por se espelhar nas estruturas e práticas dos programas mais tradicionais e melhor posicionados, sendo que um dos elementos observados podem ser as grades curriculares. A adoção de grades parecidas pode gerar isomorfismo. O fenômeno denominado isomorfismo ocorre em razão do nível de estruturação do campo organizacional (Peci, 2006) e pode ser de três tipos, sendo isomorfismo coercitivo, normativo e mimético (DiMaggio & Powell, 1983).

A disposição em assemelhar a estrutura a outras instituições de forma intencional pode ser examinada pela abordagem do isomorfismo mimético, que diz respeito à imitação de processos, práticas e estrutura de outras organizações. Haveman (1993) defende que o isomorfismo mimético é a realização da conformidade através da imitação. O isomorfismo mimético, se estabelece com maior frequência em um campo com elevada incerteza e pode estar associado ao desejo de se assemelhar às instituições mais bem-sucedidas com a intenção de aumentar as chances de sucesso (Dimaggio, & Powell, 1983; Almeida, & Callado, 2017). Essa prática existe quase que naturalmente entre as organizações e tanto maior tende a ser quanto mais regulamentado o campo organizacional (Peci, 2006).

Estudos que constataram a presença de isomorfismo institucional já foram realizados nos cursos de graduação em Administração brasileiros, como o de Langrafe, Boaventura, Silva, da Silva (2009), contudo não foram encontradas pesquisas nas pós-graduações investigando o isomorfismo mimético. Portanto, nesse estudo temos por objetivo identificar a presença de isomorfismo mimético a partir das similaridades estruturais das grades curriculares dos

Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGAs), ao mesmo tempo em que procuramos verificar se o mimetismo contribui para o desempenho similar no *ranking* da Capes.

As próximas seções são distribuídas da seguinte forma: além dessa introdução, apresentamos o referencial teórico, que sustenta o arcabouço teórico do estudo. Em seguida expomos os métodos utilizados para a coleta e tratamento dos dados, seguidos da apresentação e discussão dos resultados e por fim, as considerações finais do estudo.

3.2 A VISÃO BASEADA EM INSTITUIÇÕES E O ISOMORFISMO

A Visão Baseada nas Instituições se desenvolveu em três correntes, sendo a econômica, a política e a social, a partir dos elementos relacionados às normas, aos mitos, à institucionalização e à legitimidade (Chanlat, 1989). As regras podem se traduzir em ideologias, conceitos ligados à cultura ou prescrições para o funcionamento da sociedade, assim como podem ser vistas como regras institucionalizadas que definem e padronizam as atividades econômicas, políticas e culturais (Dacin, 1997).

Há dois desdobramentos sobre os efeitos das normas institucionais, o primeiro é assimilação e aceitação das regras pelos gestores à espera de que suas organizações sejam consideradas adequadas e legítimas. O segundo é relacionado à condução dos recursos, de forma a moldar o comportamento das pessoas, opiniões e preferências assim como a natureza da atividade econômica (Meyer & Rowan, 1977; Dacin, 1997). Portanto, é de interesse da Teoria Institucional o estudo da “homogeneidade das formas e práticas das organizações” (Almeida, & Callado, 2017).

A padronização pode tornar as instituições parecidas quanto à estrutura, decisões e ações estratégicas. Esse fenômeno passou a ser estudado de maneira mais intensa entre as décadas de 1960 e 1980 e ganhou força com a publicação de Meyer e Rowan (1977) e mais tarde com as obras de DiMaggio e Powell (1983), Tolbert e Zucker (1983), ficando conhecido como “neoinstitucionalismo” (Freitas, Oliveira, Cunha, & Emmendoerfer, 2016), do qual emergiu a abordagem do Isomorfismo, denominado assim por DiMaggio e Powell (1983), para identificar as similaridades organizacionais.

O isomorfismo se trata de pressões que conduzem uma organização a se tornar semelhante à outra em razão das condições ambientais que incidem sobre seu espaço de atuação (DiMaggio e Powell, 1983). Esses autores dividem as mudanças organizacionais isomórficas de três formas: 1. Isomorfismo coercitivo, que surge a partir de influências políticas e

necessidade de legitimação; 2. Isomorfismo normativo, que está associado à profissionalização; e 3. Isomorfismo mimético, que diz respeito às ações padronizadas em resposta às incertezas.

Para Scott (1995) e Hatch (1997) apud Gimenez, Junior e Grave (2007), a institucionalização ocorre quando o significado do comportamento social é disseminado em razão da reprodução das ações, tanto pela existência de regra ou lei que obrigue a repetição, ou por motivos de valores culturais como normas e tradição, ou ainda, pela observação e aplicação semelhantes de ações de outras organizações para redução da incerteza. A socialização dos profissionais é uma força isomórfica poderosa e pode ocorrer por meio de associações comerciais e profissionais, treinamento profissional, consultorias, redes formadas por empregadores e profissionais em escolas (DiMaggio, & Powell, 1983).

A teoria institucional tem um importante papel no contexto social, isto é, os indivíduos estão vinculados às instituições e acabam moldando seu comportamento por meio das regras, normas, valores, rotinas, hábitos e tradições institucionais e as ações individuais e coletivas acabam sendo adequadas ao comportamento considerado legítimo (Pedersen, Neergaard, Pedersen, & Gwozdz, 2013). Essa perspectiva compreende as ações organizacionais não como um processo racional, mas como um reflexo das pressões internas e externas do próprio ambiente em que a organização está inserida e que as conduzem ao isomorfismo (Rossetto e Rossetto, 2005).

3.2.1 Isomorfismo Mimético

Segundo Meyer e Rowan (1977) “muitas estruturas organizacionais formais surgem como reflexos de regras institucionais racionalizadas” e essas regras, ao serem assimiladas pelas organizações, as tornam legitimadas, estabilizando-as, ampliando suas perspectivas de sobrevivência e acesso a recursos. Contudo, a absorção das regras institucionais pode tornar as organizações isomórficas. Apesar de existir três classificações para o isomorfismo institucional, nesse estudo vamos nos concentrar no isomorfismo mimético, que é compreendido como a imitação ou implantação do modelo de outras organizações e ocorre diante de incertezas, objetivos ambíguos e tecnologias mal compreendidas (DiMaggio, & Powell, 1983).

No cenário onde não há clareza na relação entre meios e fins ou quando os objetivos organizacionais não estão bem definidos, as organizações costumam observar o que outras estão fazendo, julgando se as ações das organizações estruturalmente equivalentes são adequadas (Han, 1994), e dessa forma, podem economizar com custos de pesquisa, substituindo as regras institucionais pelas regras técnicas (Haveman, 1993).

Quando as organizações se encontram em um campo bem estruturado onde existem pressões externas que variam desde avaliação, exames ou até outras formas de acreditação, tendem a agir defensivamente e atuar de maneira similar às outras organizações que conseguem obter sucesso, deixando o planejamento estratégico em segundo plano para atender às leis e normas de regulamentação (Maccari, de Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014). Conforme as pressões regulatórias aumentam, as organizações elevam o grau de formalização de normas e procedimentos (Frumkin, & Galaskiewicz, 2004), incorrendo em mudanças cada vez mais isomórficas.

No campo das pós-graduações *stricto sensu*, que pertence a um dos campos organizacionais mais estruturados, a Capes é o maior órgão regulador e normatizador. Assim, diante das pressões exercidas pela Capes que vão desde a normatização para criação de novos cursos até a avaliação periódica (Capes, 2017), acreditamos constatar a existência de isomorfismo mimético entre os programas de pós-graduação em Administração. Portanto, a primeira hipótese é a de que:

H1: Existe isomorfismo mimético entre os programas de pós-graduação stricto sensu em Administração no Brasil.

As ações de muitas organizações, incluindo as educacionais, têm como base o quadro social do grupo ao qual pertencem (Han, 1994), por isso algumas estratégias são tão populares em alguns campos organizacionais (Pedersen, Neergaard, Pedersen, & Gwozdz, 2013). Esse é o cenário que supomos encontrar no campo educacional dos programas de pós-graduação em Administração (PPGAs), pois os cursos de pós-graduação brasileiros, especialmente da área da Administração, seguiam modelos similares, devido à forte influência americana adotada desde o início da fundação dos programas (Dos Santos & Azevedo, 2009), por volta de 1970. Esse fato pode ter gerado isomorfismo mimético, que se trata da intenção de assemelhar a própria estrutura à estrutura de outras organizações ou ainda seria um processo de mudanças baseadas em tendências compartilhadas entre organizações (Tolbert, & Zucker, 1983; Burns e Wholey, 1993).

Todavia, os programas se encontram em um ambiente altamente regulamentado por órgãos governamentais, como a Capes, que podem impedir a completa semelhança entre as estruturas e práticas. Nos últimos anos, por meio dos documentos de área, a Capes instituiu um conjunto de orientações para aprovação de novos cursos que incluem os critérios de inovação e relevância local, regional ou nacional (Capes, 2016). Isso impede que todos os programas mantenham estruturas semelhantes. Assim, mesmo pertencendo a um campo organizacional comum, esperamos encontrar similaridades e dissimilaridades entre os PPGAs, que poderão se

aglomerar por semelhanças e formar diferentes agrupamentos. Portanto, como segunda hipótese sustentamos que:

H2: Há similaridade entre as estruturas curriculares dos PPGAs que poderão formar grupos específicos com características intraorganizacionais similares e características interorganizacionais dissimilares.

No estudo realizado por Segev, Raveh e Farjoun (1999), que encontraram resultados como a formação de seis grupos distintos, compostos pelas similaridades entre os 25 principais MBAs americanos, como resposta ao ambiente competitivo e, no Brasil, Langrafe, Boaventura, Silva, da Silva (2009) encontraram situação parecida entre os cursos de graduação em Administração das faculdades de São Paulo, identificando três tipos de agrupamentos, que concluíram serem formados a partir da adaptação às forças regulatórias.

Tanto as forças regulatórias quanto os aspectos competitivos, que também podem ser decorrentes da regulamentação, pelo fato de existir um *ranking* de diferenciação entre os desempenhos, conduzem as instituições a adotar estratégias semelhantes na busca pela legitimação. O reconhecimento e a legitimação podem vir a partir do bom desempenho na avaliação do órgão regulador, sendo que o fato de receber uma avaliação positiva significa maiores chances na captação de recursos (Dias Sobrinho, 2003). Assim, os gestores dos PPGAs tenderão a mover esforços para obter um bom posicionamento no *ranking* da Capes e uma das alternativas para reduzir as incertezas e aumentar as chances de sucesso, pode ser se espelhar em outra organização que presumidamente obteve êxito (Pedersen et al., 2013). Portanto, a terceira hipótese é:

H3: O pertencimento a um determinado grupo, formado a partir do isomorfismo estrutural, pode se refletir no desempenho do PPGA na avaliação da Capes.

Vários estudos foram realizados tendo como pano de fundo a abordagem do isomorfismo mimético. Dentre os mais citados se destacam Haveman (1993); Han (1994); Brouthers, O'Donnell e Hadjimarcou (2005); Tingling e Parent (2002); Benders, Batenburg e Van der Blonk (2006); Appold (2005); Burns e Wholey (1993); Tolbert e Zucker (1983); Knoke (1982) e outros mais recentes são os de Yang e Hyland (2012), Darus, Hamzah e Yusoff, (2013); Martínez-Ferrero e García-Sánchez (2017); Savitri e Fanani (2017). Estudos que investigaram os efeitos do isomorfismo sobre as instituições de ensino superior foram os de Scafuto (2017), Croucher e Woelert (2016), Rossoni e de São Pedro Filho (2015), Jarvis (2014), Cattaneo, Meoli e Signori (2014), Da Silva Junior, Polizel, de Souza, da Silva, da Silva e Souza (2014), Langrafe, Boaventura, Silva e da Silva (2009), Alperstedt, Martignago e Fiates (2006), Dale (2004).

Metodologicamente, com algumas modificações, o manuscrito que serviu de base foi o de Segev, Raveh e Farjoun (1999), que buscaram identificar agrupamentos nas escolas de negócio norte americanas a partir da análise dos currículos, apontando as diferenças e similaridades destas na adaptação ao ambiente. Usando as mesmas variáveis, as disciplinas ou componentes curriculares, essa pesquisa busca identificar o comportamento isomórfico mimético entre os programas de pós-graduação em Administração. A seguir descrevemos a metodologia empregada.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é exploratório, de natureza quantitativa e se utiliza de estatística descritiva e análise de agrupamentos como método para coleta, apresentação e análise de dados. A estatística é uma coleção de instrumentos necessários para recolher, organizar, apresentar, explorar, descrever e interpretar um conjunto de dados (Pestana, & Gageiro, 2003; Murteira, 1993). Quanto aos agrupamentos, por meio da classificação e categorização das grades curriculares dos programas de pós-graduação em Administração (PPGAs), fazendo uso do método Co-plot, serão formados grupos de PPGAs aglomerados pelas similaridades curriculares, que supostamente, refletem a similaridade estrutural entre os programas. A seguir serão descritos resumidamente os procedimentos metodológicos do estudo.

Síntese dos Métodos e dos Procedimentos de pesquisa	Identificar a presença de isomorfismo mimético a partir das similaridades estruturais das grades curriculares dos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGAs), ao mesmo tempo em que procuramos verificar se o mimetismo contribui para o desempenho similar no <i>ranking</i> da Capes.
Natureza da pesquisa	Quantitativa
Abordagem metodológica	Exploratória (reconhecimento da estrutura das organizações que compõem o campo organizacional)
Paradigma	Positivismo
Método	Co-plot, método similar ao escalonamento multidimensional, com a vantagem de permitir a visualização simultânea de variáveis e observações no mesmo plano bidimensional.
Unidade de análise	Todos os PPGAs <i>stricto sensu</i> , que apresentam avaliação igual aos conceitos 4, 5, 6 e 7, na Avaliação Trienal da Capes de 2013, totalizando 37 programas
Procedimentos de coleta de dados	Para identificação de similaridades estruturais e estratégias entre os PPGAs foram coletados os dados referentes às disciplinas cadastradas pelos PPGAs na Plataforma Sucupira (Capes, 2017a).
Instrumentos de coleta de dados	Roteiro de pesquisa documental
Análise dos dados	Saídas gráficas do software Visual Co-plot, dispostos por meio da distância euclidiana entre os pontos que representam os PPGAs no espaço bidimensional.

Figura 9. Síntese dos métodos e dos procedimentos de pesquisa

Fonte: a autora.

3.3.1 Coleta de dados

Para atender aos objetivos do estudo, os seguintes critérios foram adotados para a coleta de dados:

a) Todas as informações para mapeamento dos programas, isto é, as disciplinas cadastradas pelos PPGAs, foram coletadas na Plataforma Sucupira da Capes, no link referente à “Coleta Capes” - Disciplinas (Capes, 2017a).

b) Os programas incluídos no estudo são todos aqueles que possuem notas que variam de 4 a 7 na Avaliação Trienal 2013 da Capes, no total de 37. As notas selecionadas para a pesquisa certificam que a qualidade dos programas vai de boa (conceito 4) à excelência nacional (conceito 5) e excelência internacional (conceito 6 e 7) (Capes, 2015).

Obs.: As disciplinas também poderão ser denominadas componentes curriculares ao longo do texto.

Devido à variedade de programas que compõem a amostra, tanto em relação à idade, tamanho do corpo docente, natureza jurídica, localização geográfica, tradição, acesso a recursos, inserção regional e/ou internacional, foi necessário adotar uma série de critérios de forma a se obter um conjunto de dados confiável. Uma das maiores dificuldades foi equalizar a disparidade entre o tamanho das grades cadastradas pelos programas, de modo que alguns possuíam quantidade muito vasta, acima de 100 disciplinas, ao passo que outros cadastraram volumes extremamente reduzidos, abaixo de 30 disciplinas. Para tanto, alguns critérios foram estabelecidos, tais como:

1. Todos os programas passaram pela primeira triagem ainda na Plataforma Sucupira onde foram observadas a data de cadastramento e encerramento das disciplinas, sendo que as que registraram duração inferior a 1 ano foram descartadas do estudo. Todas as demais datas foram incluídas, com exceção das cadastradas no ano de 2017.

2. Na planilha eletrônica os componentes curriculares foram colocados em ordem alfabética para observação de disciplinas repetidas.

3. Foram eliminadas disciplinas com denominação idêntica, independente da carga horária. Um dos maiores exemplos foi a UFRJ, com 48 componentes curriculares classificados como repetidos, ou ainda a UNIVALI, que possuía em média 3 cadastros para a mesma disciplina, dentre outros casos.

4. Componentes curriculares cadastrados com a indicação de pertencerem a Minter ou Dinter e de curta duração de tempo foram desconsiderados da amostra. Houve algumas

exceções no caso de PPGAs com número reduzido de disciplinas cadastradas, por exemplo abaixo de 30.

5. Não foram incluídas na pesquisa disciplinas cadastradas pelos programas em 2017, entretanto, algumas exceções ocorreram no caso de PPGAs com quantidade reduzida de componentes curriculares que precisaram ser complementados. Um exemplo foi a PUC/SP.

6. Programas com mais de 100 disciplinas cadastradas tiveram redução para no máximo 100 unidades. As medidas adotadas para a eliminação foram: a) disciplinas com o mesmo conteúdo em mais de um idioma foram eliminados e mantidos apenas a nomenclatura em português; b) disciplinas com denominações redundantes e/ou complementares de mesma carga horária foram reduzidas para apenas uma; c) todos os critérios dos passos anteriores também foram aplicados a esses programas.

A realização da pesquisa demandou alguns passos, entre a coleta, tratamento, classificação e análise dos dados, que consistiram das seguintes etapas:

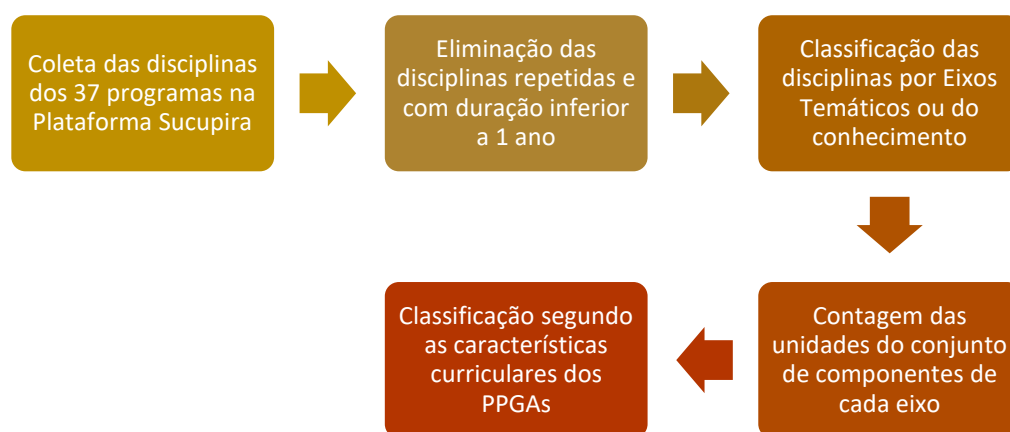


Figura 10. Etapas para coleta e tratamento dos dados

Fonte: Dados da pesquisa

Após a realização da coleta e organização dos dados em planilha eletrônica, conforme Apêndice C, foi realizada a classificação das disciplinas por eixos (ilustrado na Figura 11), que correspondem às áreas do conhecimento da Administração.

FGV/RJ	Organizaç	Métodos		Finanças	Estratégia		Gestão Pú				Sociedade					Economia
UFRGS	Organizaç	Métodos	Marketing	Finanças	Estratégia	Ti e intelig		Sustentab		Inovação						Economia
PUC-RIO	Organizaç	Métodos	Marketing	Finanças	Estratégia				Negócios							
UFMG	Organizaç	Métodos	Marketing	Finanças	Estratégia						Epistemo				Logística	
UFRJ	Organizaç	Métodos	Marketing	Finanças	Estratégia	Ti e intelig			Negócios	Inovação		Contabilic		Logística		
FGV/SP	Organizaç	Métodos	Marketing	Finanças	Estratégia	Ti e intelig		Sustentab				Saúde				
USP	Organizaç	Métodos	Marketing	Finanças	Estratégia	Ti e intelig		Sustentab	Negócios	Inovação				Logística		
UFLA	Organizaç	Métodos	Marketing													Economia
UNB	Organizaç	Métodos		Finanças			Gestão Pú									
UFPB/JP	Organizaç	Métodos	Marketing	Finanças	Estratégia	Ti e intelig										
UFRN	Organizaç	Métodos		Finanças	Estratégia	Ti e intelig	Gestão Pú									
UFSC	Organizaç	Métodos	Marketing	Finanças		Ti e intelig					Desenv. S		Gestão Ed			
PUC/SP	Organizaç	Métodos	Marketing	Finanças	Estratégia					Inovação						
UFBA	Organizaç	Métodos					Gestão Pú									
UFRPR	Organizaç	Métodos	Marketing		Estratégia	Ti e intelig				Inovação						
UFPE	Organizaç	Métodos	Marketing	Finanças	Estratégia	Ti e intelig				Inovação	Sociedade					
FURB	Organizaç	Métodos			Estratégia					Inovação						
UPM	Organizaç	Métodos		Finanças	Estratégia	Ti e intelig										
UNISINOS	Organizaç	Métodos	Marketing		Estratégia				Negócios							
PUC/PR		Métodos	Marketing	Finanças	Estratégia			Sustentab								
UFES	Organizaç	Métodos									Sociedade					
UDESC	Organizaç						Gestão Pú			Inovação						
UNIVALI	Organizaç	Métodos		Finanças	Estratégia			Sustentab								
USCS	Organizaç	Métodos	Marketing							Inovação		Desenvol		Redes		
UFMS	Organizaç	Métodos			Estratégia	Ti e intelig										Economia
UECE	Organizaç	Métodos	Marketing							Inovação	Sociedade					
UFV		Métodos					Gestão Pú									
UNINOVE	Organizaç	Métodos	Marketing		Estratégia					Inovação						
PUC/RS		Métodos	Marketing		Estratégia	Ti e intelig										
UCS	Organizaç	Métodos			Estratégia	Ti e intelig		Sustentab						Logística		
UNIR	Organizaç	Métodos			Estratégia			Sustentab								
FEI		Métodos	Marketing					Sustentab		Inovação						
UNIGRANP	Organizaç	Métodos			Estratégia			Sustentab								
UFMS		Métodos			Estratégia			Sustentab					Agronegó			
UNAMA	Organizaç	Métodos			Estratégia			Sustentab			Desenvol					
UEM	Organizaç		Marketing		Estratégia						Sociedade					Empreend
ESPM		Métodos	Marketing		Estratégia					Inovação					Gestão In	

Figura 11. Classificação das disciplinas ofertadas pelos PPGAs em eixos temáticos

Fonte: dados da pesquisa (2017).

A classificação das disciplinas em eixos obedeceu a alguns critérios pré-determinados, tais como:

a) a classificação seguiu um padrão, como por exemplo, Administração de Marketing ou Comportamento do Consumidor foram classificados em “Marketing”, assim como Gestão de Pessoas, Comportamento Humano, Aprendizagem organizacional ou estudos organizacionais foram classificados como “Organizações” e assim por diante.

b) em alguns casos, em que as grades são interdisciplinares houve maior dificuldade para classificação. Um dos exemplos a serem citados pode ser a denominação: “Da produção ao consumo: competitividade, inovação e sustentabilidade”. Nesse caso, por haver a compreensão de que a disciplina se encaixa em três eixos, foi classificada em Estratégia, Inovação e Sustentabilidade. Todavia, esses casos foram raros se comparados com todas as classificações realizadas.

Conceito	Instituição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
5	UFBA (34 anos)	5	4	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UFPR (26 anos)	4	5	5	0	4	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UFPE (23 anos)	5	3	5	4	5	4	0	0	0	4	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	FURB (19 anos)	4	5	0	0	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	UPM (19 anos)	5	2	0	5	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	UNISINOS (18 an)	5	5	4	0	5	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	PUC/PR (18 anos)	0	4	5	3	5	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UFES (16 anos)	5	4	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UDESC (7 anos)	5	0	0	0	0	0	5	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	UNIVALI (15 an)	5	5	0	2	4	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	USCS (15 anos)	4	2	5	0	0	0	0	0	0	2	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0
4	UFMS (15 anos)	5	4	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UECE (13 anos)	5	5	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UFV (13 anos)	0	4	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	UNINOVE (12 an)	3	5	5	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	PUC/RS (12 anos)	0	3	5	0	3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UCS (12 anos)	5	3	0	0	4	5	0	4	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UNIR (12 anos)	4	5	0	0	3	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	FEI (11 anos)	0	5	4	0	0	0	0	5	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UNIGRANRIO (11	5	4	0	0	4	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UFMS (10 anos)	0	5	0	0	3	0	0	4	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UNAMA (9 anos	4	4	0	0	4	0	0	5	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UEM (8 anos)	5	0	3	0	5	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
4	ESPM (8 anos)	0	4	5	0	3	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Legenda:

1 Organizações	9 Negócios e Empreendimentos Interacionais	17 Redes
2 Métodos de Pesquisa	10 Inovação	18 Empreendedorismo
3 Marketing	11 Sociedade, política e mercado	19 Gestão Internacional
4 Finanças	12 Desenvolvimento Regional	20 Contabilidade
5 Estratégia	13 Agronegócio	21 Epistemologia
6 Tecnologia da Informação e Inteligência Competitiva	14 Logística	22 Gestão da Educação Superior
7 Gestão Pública	15 Economia	23 Saúde
8 Sustentabilidade e Gestão Social	16 Desenvolvimento Sustentável	

3.3.2 Métodos

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise de agrupamentos. Quanto às análises estatísticas fez-se uso das técnicas referentes à média, mediana, moda, variância e desvio-padrão, calculados em planilha eletrônica. Quanto à análise de agrupamentos, o método utilizado será descrito a seguir.

3.3.2.1 Método Co-plot

O método utilizado para tratamento dos dados se trata de uma representação bidimensional de um conjunto de dados e recebe o nome de Co-plot. Foi adaptado do estudo de Segev, Raveh & Farjoun (1999), que estudaram os 25 melhores cursos americanos de MBA em Administração. O mesmo método foi aplicado em vários estudos, incluindo o estudo dos MBAs latino-americanos, dos autores Scafuto, Backes e Maccari (2017). Alguns exemplos de outros estudos, são: diferenças socioeconômicas entre cidades (Mindali, Raveh & Salomon, 2004; Shoval & Raveh, 2004); fusões e aquisições (Weber, Shenkar, & Raveh, 1996); evolução da tecnologia informática (Giladi, Spector & Raveh, 1996), análise de desempenho do sistema bancário grego (Raveh, 2000b); padrões em sítios arqueológicos (Paira & Raveh, 2000), identificação de similaridades estruturais em instituições de ensino superior de programas de pós-graduações (Backes, Serra, & Zarour Neto, 2018), dentre outros.

O método Co-plot (Talby, Feitelson, & Raveh, 2007) oferece a vantagem da apresentação de um conjunto de dados no plano bidimensional, por meio da visualização simultânea de variáveis e observações no mesmo gráfico. O método é uma variação da análise de regressão e consiste de uma matriz derivada de $Y = n \times p$, sendo que $n = 37$ (PPGAs) e $p = 23$ (disciplinas), centradas no mesmo eixo e mesma origem. As etapas para execução são quatro, conforme a seguir:

A primeira etapa é a normalização das variáveis, por meio da obtenção da média igual a zero e variância igual a 1. A segunda etapa consiste na diferenciação dos pares de observações pela métrica de Minkowski, de modo a ser possível calcular a distância entre cada par de observação, sendo representada pela equação:

$$S_{ik} = \left[\sum_{j=1}^p |Z_{ij} - Z_{kj}|^r \right]^{1/r} \geq 0, (1 \leq i, k \leq n; r \geq 1)$$

A partir das coordenadas $2_n (X_{1i}, X_{2i}) i = 1, \dots, n$, em que cada linha $Z_i = (Z_{i1}, \dots, Z_{ip})$ é representada por meio de um ponto (X_{1i}, X_{2i}) , a terceira etapa é a transformação de valores similares em distâncias que permitirão o mapeamento da matriz no espaço Euclidiano, por meio de Escalonamento Multidimensional (MDS). A última etapa exibe o arranjo gráfico entre observações e variáveis, considerando que as variáveis j são calculadas individualmente e

projetadas por meio de setas que insurgem do núcleo de gravidade dos pontos apontando suas correlações.

3.4 RESULTADOS

Os resultados serão divididos em três seções. Na primeira, por meio do uso de estatística descritiva, realizamos a caracterização dos PPGAs de acordo com as grades curriculares. Na segunda etapa apresentamos a formação dos grupos a partir do uso do método Co-plot e na terceira seção tecemos as discussões em torno dos resultados encontrados.

3.4.1 Caracterização das grades curriculares dos PPGAs

Os programas de pós-graduação em Administração apresentam heterogeneidade quanto ao tamanho da grade, interdisciplinaridade, diversidade e complexidade. A seguir serão apresentadas as principais características dos PPGAs de acordo com os resultados da pesquisa, a começar pela dimensão da grade, conforme Figura 12, sendo seguidos pela média e mediana do conjunto de dados.



Figura 12. Quantidade de componentes curriculares por PPGA

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A média da quantidade de disciplinas adotadas pelos programas, isto é, a soma de todos os valores divididos pela quantidade de observações é igual a 53,5. A variância do conjunto de dados se mostrou elevada (461,30), indicando que os tamanhos dos currículos estão dispersos

em relação à média. O desvio-padrão, que se trata da raiz da variância e mostra a dispersão dos dados em relação à média, é igual a 21,5. Essas medidas tornam evidente a heterogeneidade do grupo de dados, ou seja, o tamanho da grade curricular quanto à quantidade de componentes se mostra pouco homogêneo entre os programas pesquisados.

A moda, que representa a quantidade mais frequente referente à quantidade de disciplinas que compõem a grade curricular dos programas, encontrou dois valores comuns, sendo 42 e 36 componentes curriculares em seis dos programas pesquisados, sendo três programas para cada uma das quantidades encontradas. Quanto à mediana, ou valor que divide o conjunto de dados em metade superior e metade inferior, esta é igual a 44. A divisão do conjunto de dados pelo critério da mediana, pode ser observado na Tabela 13:

Tabela 13

Divisão dos programas entre grades mais densas e grades mais enxutas

Programas com currículo mais denso		Programas com currículo mais enxuto	
UFRJ (43a)	108	UECE (11A)	43
FGV/SP (42a)	93	UNIVALI (13A)	42
UFPE (21a)	92	UFSM (13A)	42
USP (41A)	88	UNAMA (7A)	42
UFMG (43a)	79	UNB (40A)	40
UFRN (38a)	79	UNIGRANRIO (9A)	40
UFRGS (44a)	76	UFES (16A)	38
PUC/RJ(44a)	75	FURB (19A)	37
FGV/RJ (49a)	72	PUC/SP (38a)	36
UFSC (38a)	71	UFBA (33a)	36
UFLA (41A)	70	ESPM (6A)	36
UFPB/JP (40A)	66	UPM (17A)	34
PUC/PR(16A)	63	FEI (9A)	34
UFPR (24a)	60	UNISINOS (16A)	33
UNINOVE (10A)	51	UNIR (10A)	32
UCS (10A)	48	UDESC (16A)	31
PUC/RS (10A)	45	UFMS (8A)	30
UEM (6A)	45	UFV (11A)	28
USCS (13A)	44		

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Conforme Tabela 13, se pode verificar que há tendência de grades mais enxutas entre os programas mais jovens e grades mais amplas e diversificadas entre os PPGAs mais antigos. Nesse estudo, consideram-se programas antigos aqueles que possuem idade superior a 30 anos, ou seja, há uma divisão de acordo com a fase de reestruturação da Capes, já que a partir de 1990

a regulamentação passou a ser mais intensa, e certamente, passou a exercer maior pressão sobre os programas.

Todavia nem todo curso antigo, tem a grade extensa, uma das exceções são os programas da UNB, PUC/SP e UFBA. Ao mesmo tempo em que há casos como o da UFPE, PUC/PR e UFPR dentre os PPGAs mais jovens que possuem grades curriculares bastante densas. Isto é, esses programas, apesar de jovens, possuem quantidade de componentes curriculares superiores à média obtida para o conjunto de dados (53,5). A Tabela 14 apresenta o percentual de componentes curriculares de cada programa em comparação à média.

Tabela 14

Percentual das grades dos programas em relação à média da quantidade de disciplinas

Programa	Percent.	Programa	Percent.	Programa	Percent.	Programa	Percent.
FGV/RJ	134%	UFRN	147%	UFES	71%	UNIR	59%
UFRGS	142%	UFSC	132%	UDESC	57%	FEI	63%
PUC/RJ	140%	PUC/SP	67%	UNIVALI	78%	UNIGRANRIO	74%
UFMG	147%	UFBA	67%	USCS	82%	UFMS	56%
UFRJ	201%	UFPR	112%	UFSM	78%	UNAMA	78%
FGV/SP	173%	UFPE	171%	UECE	80%	UEM	84%
USP	164%	FURB	69%	UFV	52%	ESPM	67%
UFLA	130%	UPM	63%	UNINOVE	95%		
UNB	74%	UNISINOS	61%	PUC/RS	84%		
UFPB/JP	123%	PUC/PR	117%	UCS	89%		

*Valores arredondados para facilitar a visualização

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que 30% (15) dos programas apresentam quantidade de componentes curriculares 30% acima da média, ao passo que 40% dos programas possuem grades curriculares com quantidades aproximadas em torno de 30% da média, para além ou para aquém desta, e 30% (11) dos programas apresentam quantidade de componentes em 30% abaixo da média. Esses valores demonstram que a maioria dos cursos se concentram em torno da média obtida para o conjunto de dados, embora a diferença seja pouca para os que se distanciam e acabam por elevar o desvio-padrão.

Entretanto, a polarização em torno das quantias de disciplinas não significa maior concentração ou maior amplitude em relação à diversidade de temas. Essa não é uma regra. Nem toda grade enxuta é concentrada. Há muitos casos de grades reduzidas e com disciplinas voltadas para as mais diversas áreas, chegando a 10 diferentes categorias ou eixos disciplinares, como é o caso da UNB, FURB, UPM, UFES, UDESC, UNIVALI, USCS, UFSM, UECE, UNIR, UNIGRANRIO, UNAMA e UEM. Em compensação há grades bastante focadas,

servindo como exemplo os programas da UFV e PUC/RS, com menos de 7 eixos disciplinares cada um.

Há grades com alto nível de interdisciplinaridade, como é o caso da UFRGS, UFPE, FGV/SP, UFLA, UFSC, PUC/SP, UFES, UDESC, USCS, UFESM, UCS, UNIR, FEI, UNAMA e UEM, mas se comparados ao total de programas estudados, ainda representam uma parcela não muito significativa. Esse é um dos critérios valorizados pela Capes nas avaliações, que além da inovação, incentiva a interdisciplinaridade nas propostas dos programas (Capes, 2016). Existe também grades com alto nível de complexidade na nomenclatura de seus componentes curriculares, os melhores exemplos são as grades curriculares da FGV/RJ e PUC/PR, entre outros PPGAs.

Dos 37 programas pesquisados, 21 apresentaram grau elevado de similaridade com outros PPGAs. Destacaram-se como programas com o maior número de relações com os demais os pertencentes à USP, FGV/SP, UFRJ e PUC-RIO, que podem ter influenciado de forma direta a construção da grade de vários programas ou talvez recebido alguma influência. Consideramos relevante apresentar as relações individuais estabelecidas entre os quatro programas de maior influência com os demais PPGAs, conforme quantidade de eixos similares, dispostos nas Figuras 13 e 14, 15 e 16.

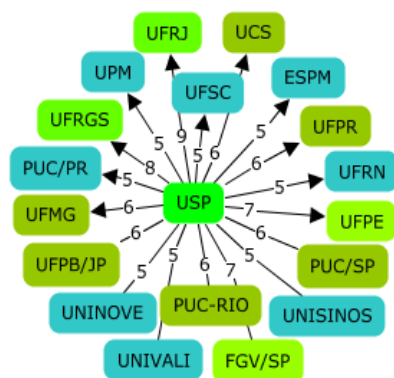


Figura 13. Relações da USP com outros PPGAs

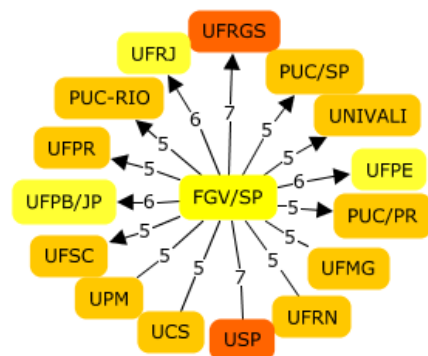


Figura 14. Relações FGV/SP com PPGAs

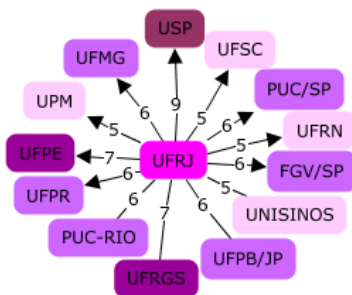


Figura 15. Relações da UFRJ com outros PPGAs

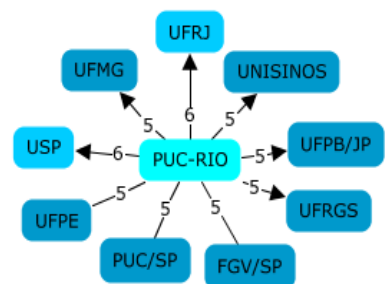


Figura 16. Relações da PUC/RIO

Os valores expostos nas figuras acima se tratam das quantidades de eixos comuns entre USP, FGV/SP, UFRJ, PUC/RIO e os outros programas, e não necessariamente a influência desses programas sobre os demais. Programas mais antigos e tradicionais, como os da UFGRS, FGV/RJ, UFMG, dentre outros, poderiam não só ter se espelhado na grade de ambas como ter servido de modelo para elas. Já as relações com os programas mais jovens podem significar inspiração desses nas referidas instituições, pois segundo Dimaggio e Powell (1983), as organizações mais jovens e menos legitimadas podem decidir se assemelhar às organizações mais bem-sucedidas para aumentar as chances de sucesso.

Todavia, as grades curriculares podem ter sido alteradas pelos PPGAs ao longo do tempo, e nesse caso, a ordem cronológica não teria relevância, embora todo programa preserve suas competências essenciais ao atualizar os componentes curriculares. As *core competences* são aquelas competências, ou aquele conjunto de conhecimento, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais, difíceis de ser copiados, que geram valor percebido pela clientela e asseguram vantagem competitiva à organização (Prahalad, & Hamel, 1990). Ademais, mesmo que os PPGAs possam alterar suas grades a qualquer tempo, o completo alinhamento com a proposta do programa não permite tanta flexibilidade. As relações e similaridades de eixos entre os demais programas podem ser observados na Figura 11.

É importante notar que a análise feita até aqui é simplificada e buscou apenas identificar a similaridade das grades a partir da presença ou ausência do eixo na matriz disciplinar. Até esse momento não foram verificados os pesos de cada eixo para o programa, o que pode gerar boa diferenciação ao tratar os dados com ferramentas estatísticas mais avançadas. O peso está relacionado à quantidade de disciplinas associadas a um determinado eixo temático. Essa classificação foi disponibilizada na Tabela 12 e serviu de base para a obtenção dos agrupamentos gerados pelo método Co-plot.

3.4.2 Grupos formados pelos PPGAs

A partir do tratamento dos dados, apresentados na Tabela 12, pelo Método Co-plot, obtemos os resultados ilustrados na Figura 17. No gráfico em que é plotada a distribuição dos dados no plano bidimensional, a direção apontada pelas setas representa cada eixo disciplinar individualmente. Nesse caso, a projeção de um ponto sobre a seta que representa um determinado eixo é proporcional à sua distância média em relação ao eixo, sendo possível

observar concomitantemente a distribuição dos programas no espaço e sua localização de acordo com a proximidade média de cada eixo disciplinar.

A projeção dos eixos disciplinares é feita por meio de setas (na cor vermelha) e quanto mais próximo o ponto de observação (PPGA) da direção da seta, maior a sua correlação. Por exemplo, o PPGA da USCS possui uma correlação bastante elevada em relação ao eixo “Desenvolvimento Regional”, ao passo que o PPGA localizado na direção oposta a esse eixo (UFMG) possui correlação reduzida, ou seja, esse PPGA não possui disciplinas relacionadas a esse eixo na sua grade, ao mesmo tempo em que a USCS tem uma identidade muito forte relacionada a essa temática.

O coeficiente de alienação obtido para o conjunto de variáveis foi igual a 0,23 e o correlação média entre as variáveis foi igual a 0,45, scores considerados bons, uma vez que os valores ideais é que o coeficiente de alienação (entre 0 e 1) esteja o mais próximo possível de zero (Johnson, 1997) e o coeficiente de correlação (entre -1 e 1) esteja o mais distante possível de zero (Figueiredo Filho, & Junior, 2010). A propósito, não se espera que haja correlação elevada entre as disciplinas, pois uma não deve interferir sobre a outra, já que representam eixos temáticos discriminantes.

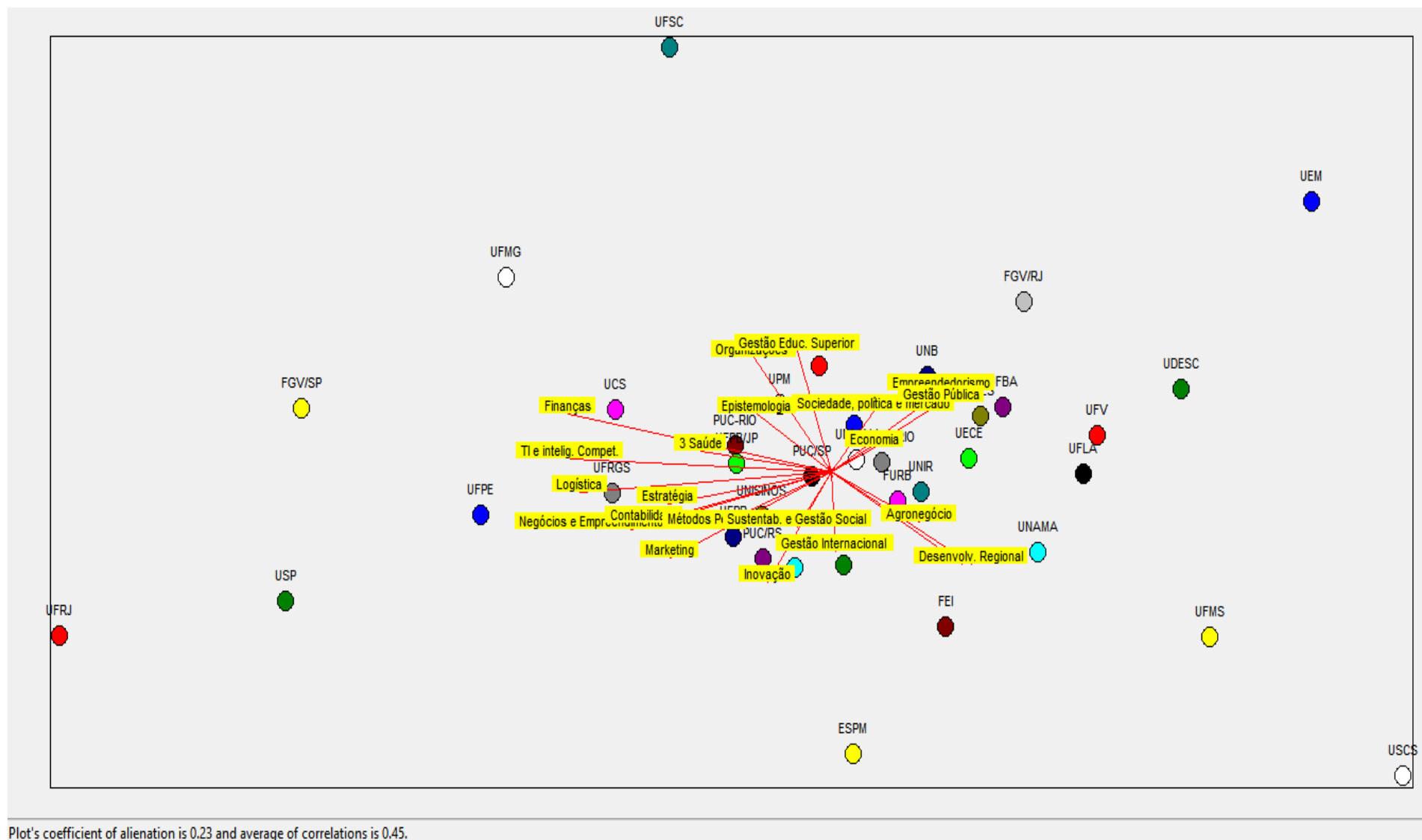


Figura 17. Correlações entre as disciplinas e sua relação com cada PPGA

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Uma das vantagens do método Co-plot, é que além de permitir a análise de variáveis individuais, possibilita a compreensão das correlações entre todas as variáveis de uma só vez, ao mesmo tempo em que consegue definir conjuntos de variáveis e as relações entre eles. Portanto, passamos a verificar a formação de grupos pelos programas, conforme dispostos na Figura 18.

O gráfico exposto demonstra que os programas formaram quatro grupos estratégicos de diferentes dimensões e coesão. O grupo mais numeroso e mais coeso é formado por quinze componentes e abarca os PPGAs das instituições UPM, UFRN, UFSM, UNIVALI, UNIGRANRIO, UNISINOS, UNINOVE, FURB, UNIR, PUC-RIO, PUC/PR, PUC/RS, PUC/SP, UFPR e UFPB/JP. O que esses programas têm em comum é que a maior parte deles possuem conceito 5, sendo considerados PPGAs de referência nacional. Apenas quatro deles possuem nota 4. Com exceção dos PPGAs da UFRN, PUC-RIO, PUC/SP, UFPB/JP e UFPR, todos os programas possuem menos de 20 anos. Portanto, as características mais homogêneas indicam que o Grupo 1 é formado por organizações jovens e de alto desempenho. Os eixos que unem o grupo por unanimidade é Estratégia, Métodos e Organizações (todos com peso acima de 3). O último eixo só não está presente nas grades da PUC/PR e PUC/RS.

O segundo grupo mais numeroso possui oito integrantes, que são bem alinhados em torno do eixo referente à “Administração Pública, Sociedade e Economia”. Os PPGAs componentes são: FGV/RJ, UNB, UFBA, UFES, UFV, UFLA, UDESC, UECE, dos quais FGV/RJ, UNB e UFLA possuem mais de 40 anos e UFBA, 34. Os demais PPGAs (UFES, UFV, UDESC, UECE) possuem menos de 16 anos. Os conceitos dos programas são bastante variados, sendo FGV/RJ (6), UNB (5), UFBA (5), UFLA (5), UFES (4), UFV (4), UDESC (4), UECE (4). Se trata, portanto, de um grupo bastante heterogêneo quanto à estrutura, que possui como direcionador principal as discussões voltadas para o nível macro, englobando temas referentes à Gestão Pública, Política, Sociedade e Economia.

O terceiro grupo, um pouco mais disperso e menos numeroso, inclui quatro membros, UFMG, UFRGS, UFPE, UCS, sendo UFRGS e UFMG programas com mais de 40 anos, UFPE possui 23 anos e UCS é um PPGA de apenas 12 anos. Os conceitos variam de 4 a 6, sendo UFMG (6), UFRGS (5), UFPE (4), UCS (4). São programas que possuem em sua matriz curricular eixos tradicionais e um eixo específico voltado para “Tecnologia da Informação e Inteligência Competitiva”, exceto UFMG para esse último. Em compensação UFMG possui 5 eixos em comum com UFRGS e UFPE, sendo “Organizações”, “Marketing”, “Métodos”, “Estratégia” e “Finanças”. Os eixos “Sustentabilidade”, “Inovação” e “Logística” também são comuns em pares desses PPGAs.

O quarto grupo abarca os PPGAs da FGV/SP, USP e UFRJ, todos com mais de 40 anos e com conceitos máximos, exceto UFRJ (4). Os PPGAs da USP e da FGV/SP possuem 7 eixos em comum, ao passo que USP e UFRJ possuem 9 eixos em comum. Esta é a quantidade mais expressiva dentre todos os eixos comuns observados entre os programas e significa que o nível de similaridade é extremamente elevado, pois dos 10 eixos que os dois PPGAs possuem, 9 são semelhantes. A mesma proporção se verifica no PPGA da FGV/SP, sendo que dos 8 eixos do programa 7 são semelhantes aos da USP. O fato de não formarem um grupo tão coeso no plano bidimensional está relacionado à quantidade elevada de eixos, que elevam seus coeficientes em relação à média geral de todos os PPGAs, além de que nem todos os eixos tem o mesmo peso. A mensuração do peso de cada eixo gera diferenciação em relação à análise puramente atrelada ao fato de possuir um eixo ou não.

Além dos grupos formados, há sete PPGAs que não se aglomeram com nenhum outro, sendo considerados *outliers*, são eles, UFSC, UEM, UFMS, USCS, UNAMA, FEI e ESPM. Todos esses programas possuem menos de 15 anos, com exceção da UFSC, que possui 40 anos, e todos possuem conceito 4, exceto USCS (5). Esses PPGAs não se aglomeram porque possuíam eixos únicos em relação aos demais, por exemplo, o PPGA da UFSC possui um eixo exclusivo voltado para a Gestão da Educação Superior e outro eixo que poucos programas possuem direcionado para o Desenvolvimento Sustentável.

O PPGA da UEM possui um eixo exclusivo orientado para o Empreendedorismo, isso não quer dizer que outros programas não abordem essa temática, a questão é que um eixo é formado a partir de várias disciplinas comuns relacionadas aquele tema, ao passo que em programas que possuam poucas disciplinas referente ao tema não se configure como um eixo. Outro eixo que a UEM possui que poucos programas abordam é “Sociedade, política e mercado”. O PPGA da UFMS, por sua vez, possui uma vocação muito forte para o agronegócio, que é única entre os programas, além de possui um eixo pouco comum voltado para “Sustentabilidade e Gestão Social”.

O PPGA da USCS possui um eixo exclusivo voltado para “Redes” e um eixo que só o PPGA da UNAMA possui, que é Desenvolvimento Regional. A UNAMA, além do último eixo citado possui também um eixo direcionado para Sustentab. e Gestão Social, o que a diferencia dos demais PPGAs pelo arranjo entre eixos raros. Não são exclusivos, mas são poucos PPGAs que possuem e não em comum como ela.

A FEI é constituída por eixos comuns em outros programas, mas raros, e assim como a UNAMA, sua diferenciação está na combinação dos eixos, já que Inovação, Marketing e Sustentabilidade e Gestão Social não é comum nos outros PPGAs. Embora USP e UFRGS

possuam eixos em comum, a força da FEI que a diferencia dos demais é o peso maior concentrado no eixo Sustentabilidade e Gestão Social. A ESPM possui um eixo exclusivo orientado para Gestão Internacional. Embora outros PPGAs tenham Negócios e Empreendimentos Internacionais, a ESPM tem a vocação do programa toda envolvida com a temática internacional, todas as disciplinas do programa se voltam para o contexto de internacionalização.

Nessa composição não é surpreendente ver os programas jovens com grade diferenciada e focos em eixos exclusivos porque houve um esforço da Capes no sentido de induzir os PPGAs a incorporarem temáticas inovadoras em suas propostas de novos cursos. Sobre isso, Dacin (1997) explica que é comum as organizações moldarem seu comportamento de acordo com as regras e normas do período de fundação. Contudo, nesse cenário destaca-se o PPGA da UFSC por ser um programa bastante antigo e possuir uma grade diferenciada dos demais, em especial dos contemporâneos, o que contraria a lógica defendida pela autora.

Todavia, o que se observa é que há alto grau de similaridade entre as grades curriculares dos PPGAs mais antigos, conforme demonstrado nas Figuras 13, 14, 15 e 16. Nesse caso, é provável que a influência americana sobre a Administração (Dos Santos & Azevedo, 2009), conduziram os programas mais antigos a adotar estruturas curriculares semelhantes.

3.4.3 Discussão dos Resultados

Utilizando como método o Co-plot aplicado aos componentes curriculares de todos os PPGAs de conceito 4, 5, 6 e 7 na avaliação da Capes 2013 classificados em eixos temáticos, foi possível verificar a formação de agrupamentos de acordo com os pesos atribuídos a cada eixo, segundo a quantidade de disciplinas pertencentes a cada temática. A aplicação de estatística descritiva auxiliou na caracterização dos PPGAs e identificação de alto nível de similaridade entre os programas, que no caso de alguns oscila entre 80 e 90% da grade.

Os resultados demonstraram que existe isomorfismo entre as grades curriculares dos PPGAs. Contudo, as similaridades não se restringem apenas às grades curriculares, porque segundo a Capes (2016), as disciplinas devem estar alinhadas com as linhas de pesquisa e com as áreas de concentração dos programas, que por sua vez, demandam um corpo docente com as competências relacionadas, além de uma série de recursos físicos e tecnológicos para o seu desenvolvimento. Dessa forma, a matriz curricular representa uma gama de recursos associados que podem tornar evidente o isomorfismo mimético, confirmando, portanto, a primeira hipótese do estudo.

A partir das análises individuais dos PPGAs e dos agrupamentos formados, foi possível constatar semelhanças entre os componentes de cada grupo e diferenciação entre os diversos grupos formados, confirmando a segunda hipótese. Os grupos 1 e 2 apresentaram maior coesão e o quarto grupo, apesar de não aparentar tanta proximidade no plano bidimensional, devido às razões estatísticas já explicadas, possui o maior número de eixos em comum. Por outro lado, sete programas tomaram posição de *outliers*, e não se aglomeraram com nenhum outro, por possuir eixos temáticos diferenciados dos demais. Destes, seis são jovens e talvez sua postura seja reflexo da normatização, entretanto, um dos programas é antigo e sua grade pode ser decorrente de decisões estratégicas, e essas podem ter prevalecido sobre as decisões para a conformidade.

A maioria dos PPGAs optou pela similaridade, indicando que a prática de inspiração em grades curriculares consolidadas é uma estratégia amplamente utilizada (Pedersen et al. 2013). O contexto educacional dos PPGAs aponta que a similaridade entre as grades, que representa a configuração dos demais recursos, indica que a decisão de se espelhar no modelo de outras organizações pode ser estratégica ou reflexo da regulamentação, pois a Capes exerceu diferentes intensidades regulatórias ao longo do tempo, vindo a adotar uma postura mais rígida somente a partir da década de 1990 (Maccari et al., 2014; Spagnolo, & Calhau, 2002; Sguissardi, 2006; Morosini, 2001), o que pode ter levado a influenciar diferentes comportamentos das instituições (Dacin, 1997).

O ponto de convergência entre os dois tipos de comportamentos é defendido por (Pedersen et al. 2013), que afirma que as respostas estratégicas das instituições podem ser o produto das pressões institucionais, isso porque, por melhor estruturada e provida de estratégia que seja a organização, o não cumprimento das normas regulatórias, ocasiona sanções e penalidades. A maior penalidade imposta a uma instituição no ambiente organizacional das pós-graduações é a atribuição de conceitos inferiores, pois isso se reflete diretamente na captação de recursos (Dias Sobrinho, 2003) junto às agências de financiamento do ensino superior e fomento à pesquisa, assim como na legitimação. Esse fator pode levar muitas instituições a colocarem as normas regulatórias acima dos próprios objetivos estratégicos (Maccari et al., 2014; Spagnolo & Calhau, 2002).

Em seus estudos Dacin (1997) já havia identificado a força das normas institucionais sobre as decisões das organizações em sua época de fundação. No caso da presente pesquisa, isso é possível de ser verificado no caso dos PPGAs mais jovens do estudo, que exibem características como grades mais enxutas, que pressupõe corpos docentes mais reduzidos e menor quantidade de linhas de pesquisa. O comportamento dos programas mais jovens pode

ser reflexo das normas difundidas pela Capes nos últimos anos, pois quando o Estado domina o ambiente social, as estruturas das organizações se tornam cada vez mais homogêneas e refletem os rituais de normas e regras institucionalizadas e legitimadas pelas instituições reguladoras (Meyer, & Rowan, 1977). Assim, as organizações que melhor se adaptam ao contexto (Dimaggio, & Powell, 1983), obtêm os melhores resultados.

Quanto à terceira proposição, que sugeria que o isomorfismo estrutural poderia se refletir no desempenho do PPGA, o que se observou é que os conceitos dos PPGAs componentes de cada agrupamento são diversificados. Quanto a esse aspecto o grupo 1 e 4 foram os mais homogêneos, sendo que no primeiro grupo 74% dos PPGAs possuem conceito 5 e são jovens, possuindo menos de 25 anos de existência. No quarto grupo todos são antigos e possuem conceitos de excelência, considerando o conceito obtido pela UFRJ na última avaliação de 2016, quando saltou do conceito 4 para 6.

Entretanto, o segundo e o terceiro grupo apresentaram alto nível de heterogeneidade quanto aos conceitos, fato este que impede a confirmação total da terceira hipótese, acatando assim, a aceitação parcial do pressuposto de que o pertencimento a um determinado grupo pode se refletir no desempenho do PPGA. Portanto, a prática de se espelhar na estrutura de outros programas não garante a obtenção de resultados semelhantes, isso porque além de uma estrutura parecida é necessária gestão eficiente dos recursos, incluindo aquisição, desenvolvimento e alocação eficazes.

Em suma, os resultados demonstraram que há maior grau de isomorfismo entre os grupos mais homogêneos (Dimaggio, & Powell, 1983), tornando evidente a disseminação da prática de espelhamento nas propostas curriculares, em especial dos programas menos tradicionais para os mais legitimados pela sociedade e pelos órgãos reguladores (Meyer, & Rowan, 1977; Deephouse, 1996; Almeida, & Callado, 2017). Situação semelhante já havia sido constatada por Dale (2004), ao encontrar uniformização curricular em nível mundial.

Quanto às influências externas sobre o contexto científico brasileiro, há incentivo da Capes para que os programas formem redes de pesquisa e estabeleçam parcerias com instituições internacionais. O objetivo da Capes é manter um sistema de avaliação aprimorado para a obtenção de um padrão nacional de excelência acadêmica (Capes, 2008), portanto, é certo que atuará como incentivadora para que os programas busquem outras fontes como modelo de inspiração na construção de suas propostas, principalmente modelos internacionais, que alinhem a academia científica brasileira com os temas de interesse de pesquisa a nível mundial, vide a valorização do item perspectiva de internacionalização da avaliação dos cursos em andamento.

Apesar dessa prática também receber críticas como as de Rossoni, & de São Pedro Filho (2015), que veem com preocupação a cópia de matrizes internacionais para o contexto brasileiro sob o risco de não se adequarem à realidade e gerar problemas sérios quanto à formação de profissionais mal qualificados para operar no mercado nacional, que possui particularidades próprias, no caso das pós-graduações pode ser positivo. Considerando que a ciência é universal e que a globalização demanda atualização constante, a inspiração em modelos internacionais pode ser um ponto positivo para o desenvolvimento da ciência da Administração no país.

Por outro lado, as maiores implicações do isomorfismo em um campo organizacional como o dos PPGAs em Administração é a geração de entraves para os avanços qualitativos da produção científica. A produção científica do corpo docente e discente de um programa tem estreita ligação com a matriz curricular, porque reflete suas linhas de pesquisa, área de concentração e competências do corpo docente, e, esse alinhamento é avaliado pela Capes em relação à proposta do programa. Portanto, o alinhamento internalizado de uma área científica pode significar “lapses qualitativos na ciência nacional” (Volpato, & Freitas, 2003).

Outros autores também investigaram a ação da regulamentação sobre as instituições de ensino superior e destacaram que houve uma movimentação global, nos últimos 25 anos, de disseminação de regimes de garantia da qualidade em mais da metade dos países, de modo que os governos implantaram sistemas de certificação e conformidade por meio da validação de padrões de qualidade (Jarvis, 2014; Croucher, & Woelert, 2016), que geraram aumento de pressões combinadas com variáveis ambientais incertas, produzindo sobre as instituições de ensino superior tendências de convergência quanto à estrutura (Croucher, & Woelert, 2016). No Brasil não foi diferente. Por meio da Capes, o país ingressou na lógica global, que segundo Hammarfelt e Fredrik (2015), se trata do aumento da competitividade na educação superior de um mercado de pesquisa cada vez mais global.

A partir dos achados da pesquisa, aproveitamos para tecer algumas observações ao campo teórico institucional, aplicado nesse estudo por meio da abordagem do isomorfismo. Apesar da constatação de isomorfismo entre os PPGAs, é importante ressaltar que não há risco de uniformização total das estruturas e procedimentos de funcionamento de uma organização. As similaridades isomórficas vão até onde o conjunto de recursos permitir assemelhar as organizações estruturalmente e operacionalmente. Por mais que se tente aparelhar as estruturas, os resultados gerados dificilmente serão semelhantes, pois cada organização possui um conjunto de recursos únicos (Oliver, 1997; Crubellate, Pascucci, & Grave, 2005) que jamais poderão ser replicados de maneira idêntica. Por isso, o desempenho obtido pode ser parecido, mas não igual. Esses foram achados importantes dos testes realizados na terceira hipótese.

A Teoria Institucional tem algumas limitações relacionadas à subestimação do conjunto de recursos internos de uma organização, no sentido de compreender como elas interpretam e reagem às interações ambientais. Os aspectos ligados à cultura organizacional e competências coletivas, assim como o acesso aos recursos, que poderia tornar possível a similaridade estrutural ou não, são ignoradas pelos teóricos institucionalistas. Para compreender toda a dinâmica envolvida em um segmento, é necessário que se abandone a visão reducionista sobre a interação superficial entre diversas organizações, para entender como cada organização assimila, reage e interfere no segmento ao qual pertence.

As organizações não só participam como agentes passivos, mas tem um papel ativo capaz de produzir mudanças sobre o campo organizacional. À medida que a organização recebe indução do governo e de outras organizações também influencia por meio de suas contribuições. Nessa discussão incluem-se as agências reguladoras, como por exemplo a Capes, onde se estabelecem conselhos e comitês deliberativos para atualização e revisão de normas. Na sua composição há pessoas do próprio segmento que participam e colaboram para construir o roteiro que conduzirá todos os regulados por um determinado período. Portanto, se trata de uma via de mão dupla, que não implica necessariamente em uma hierarquia impositiva de cima para baixo.

Portanto, a visão que julgamos ser importante incorporar na Teoria Institucional é aquela que trata as organizações como agentes ativos e munidos de estratégias próprias. Os autores da abordagem isomórfica costumam usar uma linguagem voltada para a conformidade e para a adequação, associada ao sentido de agir defensivamente, o que pode comprometer a análise individual e impedir que se responda às questões referentes aos motivos pelos quais algumas organizações se sobressaem às outras, estando elas nos mesmo ambiente organizacional e sob as mesmas circunstâncias.

3.5 CONCLUSÕES

Nesse estudo nos propomos a identificar a presença de isomorfismo mimético a partir das similaridades estruturais das grades curriculares dos Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGAs), ao mesmo tempo em que procuramos verificar se o mimetismo contribui para o desempenho similar no *ranking* da Capes. A partir da identificação de quatro grupos foram identificadas similaridades estruturais entre os PPGAs, e segundo a distribuição dos pontos no plano bidimensional foi possível verificar a postura diferenciada de cada grupo formado, constatando-se, porém, que a participação em um grupo isomórfico não significa desempenho semelhante a todos os componentes.

Esse achado suscitou uma série de reflexões a respeito da Teoria Institucional isomórfica, quanto à impossibilidade de se obter os mesmos resultados a partir do espelhamento de estruturas e procedimentos das organizações de referência. Defendemos que não se pode obter o mesmo desempenho porque o conjunto de recursos, cultura organizacional e *core competences* obtido e desenvolvido pelos programas jamais serão idênticos de uma organização para a outra. Para compreender esse universo de forma integral e não apenas com base na análise das relações superficiais interorganizacionais, recomendamos lançar mão sobre uma visão que considera as características internas da organização e a observe como um agente ativo no processo, capaz de ser induzido a certos comportamentos, mas também influenciar o campo organizacional ao qual pertence.

Do ponto de vista prático e gerencial, as contribuições do estudo estão relacionadas às discussões sobre a presença do isomorfismo nos PPGAs e o papel da Capes nesse contexto e no desenvolvimento científico brasileiro. A Capes, ao contrário do que parece, pode ter um papel importante na redução das estruturas isomórficas. Com os resultados encontrados, foi possível observar tendência isomórfica entre os programas mais antigos e com as exigências impostas nos últimos anos quanto à inovação, os programas estão sendo forçados a incorporar as discussões que refletem o futuro da Administração.

Isso não impede que os programas mais jovens assemelhem parte de suas grades aos demais, mas os orienta a agregar eixos interdisciplinares, diversificados e inovadores. Assim sendo, apesar das críticas quanto às métricas de avaliação, a Capes pode estar contribuindo para a diversificação, atualização e modernização da ciência em nível nacional, ao incentivar os programas a promover intercâmbios de conhecimento com instituições de outros países, que possibilita o alinhamento das pesquisas com os temas de interesse mundial.

As limitações do estudo se restringem à primeira parte da metodologia, esmerosa e com algumas etapas onde foi necessário o uso da subjetividade, como por exemplo, a classificação das disciplinas e categorização dos eixos, todavia, essa etapa foi necessária pelo fato das análises puramente quantitativas deixarem a desejar quanto ao critério da subjetividade mínima, que permite a exploração mais profunda do meio pesquisado e o estabelecimento de relações que forneçam uma explicação sobre os fatos ou fenômenos (Quivy, & Campenhoudt, 1998).

As sugestões para estudos mais profundos se referem aos PPGAs, segundo os tipos de perfis apresentados para elucidar alguns pontos importantes, como por exemplo, os fatores que levam um programa a decidir assemelhar sua estrutura a outro e os fatores que o impedem de obter os mesmos resultados. Essas discussões em profundidade contribuiriam com o campo teórico institucional e com a prática gerencial dos programas de pós-graduação.

CAPÍTULO 4 - ESTUDO 3: A GESTÃO DOS RECURSOS E CAPACIDADES NOS PPGAS PARA A LEGITIMAÇÃO E/OU PARA O DESEMPENHO SUPERIOR: os pontos de confluência

Para dar início ao presente estudo, faremos a recapitulação dos trabalhos anteriores, pois o objetivo maior desse estudo (pesquisa de campo) é aprofundar a discussão em torno dos achados e esclarecer alguns pontos levantados nos estudos quantitativos. No primeiro estudo foram levantadas três hipóteses, que possibilitaram encontrar os seguintes resultados: a) os quesitos melhor relacionados com o conceito dos programas são, para os PPGAs de conceito 4, 5, 6 e 7 os Financiadores e o corpo docente, e para os PPGAs de conceito superior (5, 6 e 7) os projetos financiados; b) O tamanho do corpo docente possui boa correlação com os demais quesitos nos PPGAs de conceito 4, 5, 6 e 7, e correlação excelente com todos os quesitos dos PPGAs 6 e 7. Por fim, verificamos que mais de metade dos PPGAs conseguem ser efetivos ao gerar resultados consistentes a partir da produtividade de seu corpo docente, especialmente os programas pertencentes à instituições privadas, que demonstram foco voltado para resultados.

De forma geral, foi possível perceber que os programas que alcançaram desempenho superior na avaliação da Capes seguem um padrão comportamental para gerar os resultados valorizados na avaliação. Entretanto, algumas correlações não se confirmaram demonstrando que existem alguns PPGAs que adotam estratégias diferentes dos programas com estruturas semelhantes. Foi possível perceber que alguns são eficientes e eficazes, ao otimizar os resultados com os recursos disponíveis. Contudo, outros não são tão efetivos e deixam de gerar os resultados que teriam potencial, se comparados aos outros programas de estruturas equivalentes. Portanto, foi possível verificar que mesmo estando todos os programas em ambiente igualmente regulamentado, a gestão interna dos recursos e capacidades permite a diferenciação quanto aos resultados alcançados. E assim, torna-se relevante compreender os fatores que interferem na capacidade dos PPGAs de articular seus recursos para a geração de resultados efetivos e competitivos.

No segundo estudo, os achados atestam que as respostas estratégicas das instituições podem ser o produto das pressões institucionais, isso porque, por melhor estruturada e provida de estratégia que seja a organização, o não cumprimento das normas regulatórias, se reflete em sanções e penalidades (Pedersen et al. 2013). Dessa forma, muitas instituições, mesmo as mais tradicionais, podem colocar as normas regulatórias acima dos próprios objetivos estratégicos (Maccari et al., 2014; Spagnolo & Calhau, 2002). Portanto, se os estudos com dados secundários indicam esses resultados, é interessante entender como e por quê a gestão dos

recursos dos programas são direcionados para essa prática. É interessante observar que mesmo que todos sigam as normas regulatórias como prioridades, como aparentemente acontece, é fato que há espaços para tomadas de decisões mais amplas do que prevê a regulamentação, pois se não fosse assim, não existiria um *ranking* de diferenciação entre os PPGAs. Portanto, é notório que alguns conseguem se sobressair aos demais e colher melhores resultados.

Dessa forma, o objetivo do terceiro estudo é analisar como os PPGAs fazem a gestão dos seus recursos e *capabilities* frente as pressões exercidas pelo ambiente, por outras organizações com as quais possuem relação de dependência e pelas instituições governamentais. O estudo tem como base a proposição geral de que o sucesso e a legitimação de um programa de pós-graduação estão relacionados com a gestão estratégica de seus recursos, que são a fonte das capacidades de uma organização (Hitt, 2008) e que quanto mais heterogêneos e imóveis forem esses recursos, maior a vantagem competitiva da organização (Barney, 1991) e maiores as chances de alcançar os conceitos mais elevados no *ranking* de avaliação, obtendo assim a legitimação, tanto de órgãos reguladores quanto da sociedade.

Partimos do pressuposto que toda decisão estratégica quanto aos recursos em um ambiente regulamentado poderá ter como orientação primeira o atendimento às normas e regras das instituições reguladoras. Em um estudo multicaso com quatro instituições, os autores Maccari, de Almeida, Riccio, & Alejandro (2014) identificaram que o planejamento estratégico dos programas se pautava no *check-list* da Capes ao invés de estar alinhado prioritariamente com a missão e visão da instituição.

Portanto, se supõem que seja possível encontrar situação semelhante em um número mais abrangente de programas, ao mesmo tempo em que se pretende comparar se os programas de estratos superiores sentem a pressão regulatória na mesma intensidade que os programas de estratos menos privilegiados. A mesma análise será feita em relação aos efeitos regulatórios sobre os programas pertencentes às instituições de naturezas jurídicas diversas, separando-as em públicas e privadas, visto que os objetivos finais de cada tipo de instituição são diferentes. É importante destacar que todas as instituições que não forem públicas serão consideradas privadas, inclusive as comunitárias e confessionais.

Como até a presente seção da tese foi dado maior ênfase aos aspectos regulatórios, e por conseguinte foi explorada com mais intensidade a Teoria Institucional, nesse estudo nos propomos a explorar com maior profundidade a Teoria dos Recursos, que será identificada como RBV, ou conforme a denominação original em inglês, *Resource Based View*. Portanto, para atender ao objetivo que procura compreender a gestão dos recursos segundo suas classificações e seus atributos, nos dedicaremos a esse corpo teórico nas próximas seções.

4.2 ESTRATÉGIA E A *RESOURCE BASED VIEW* (RBV)

A *Resource Based View* (RBV) ou visão baseada em recursos e a escola de posicionamento estratégico foram duas das principais abordagens estratégicas emergentes a partir dos anos 1950. A abordagem do posicionamento estratégico teve como autor referência Michael Porter e ficou conhecida como “análise da indústria”, cuja visão é “de fora para dentro” (Fleury, & Fleury, 2003), por ser voltada para o ambiente externo da organização e possuir como principais críticas o fato de relegar a segundo plano os aspectos internos da organização, como aprendizagem e inovação (Carbone, Brandão, & Leite, 2009) e os processos intraorganizacionais (Leite, & Porsse, 2003), além de defender a adoção de estratégias genéricas como forma de garantir vantagem competitiva em qualquer segmento, sem considerar suas particularidades (Carneiro, Cavalcanti, & Silva, 1997).

A abordagem recebe várias críticas por ter seus fundamentos bastante aproximados da teoria econômica neoclássica, baseada na racionalidade, estabilidade, equilíbrio e previsibilidade, além da supervalorização do posicionamento da firma dentro da estrutura da indústria, sendo este a consequência de uma vantagem competitiva, que poderia determinar o sucesso ou fracasso da empresa (Vasconcelos, & Cyrino, 2000).

Sobre o caráter estático, Mintzberg (1973) já chamava a atenção sobre as mudanças e dinamicidade do mercado, orientando para a construção de cenários, onde se possa planejar o futuro. Este ponto é crucial, visto que os postulados da teoria conduzem à adaptação reativa posterior aos fatos, exigindo assim, grande esforço das empresas (Leite, & Porsse, 2003), além do fato de que as estratégias de desempenho superior podem ocorrer em função de vários fatores, como as condições do ambiente, da indústria, do comportamento do consumidor, estruturas organizacionais e acesso aos recursos (Varadarajan, 1985).

Outrossim, além do mapeamento do ambiente externo, se faz necessário considerar as potencialidades do ambiente interno (Mintzberg, 2001). A teoria que supre essa lacuna de forma efetiva é a *Resource Based View* (RBV). A RBV tem sua visão voltada para os componentes internos das organizações. Segundo Barney e Clark (2007) a organização bem-sucedida é compreendida como um conjunto de recursos e capacidades que colocam a organização em um patamar de desempenho competitivo superior. Essa vantagem competitiva ocorre quando a organização tem a capacidade de gerar maior valor econômico que as demais concorrentes do mesmo segmento organizacional (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Assim, a abordagem da RBV assume um importante papel no desenvolvimento estratégico das organizações.

No campo organizacional em estudo, é importante destacar que os programas de pós-graduação *stricto sensu* não gerem valor econômico, ao contrário, eles tendem a ser deficitários em termos financeiros e dependem do suporte financeiro da organização mantenedora e demais organizações financiadoras de ensino e pesquisa. Considerando que as organizações ligadas à educação superior não possuem o perfil de organizações comuns de mercado, por serem responsáveis pela geração de conhecimento, pesquisas científicas, pesquisas tecnológicas e inovação (Michael, 2004), é sensato supor que não sejam projetados sobre os programas de pós-graduação *stricto sensu* a responsabilidade de gerar resultados financeiros sustentáveis, embora existam relatos de docentes de que há instituições que esperam esse retorno dos PPGs.

Outra razão é que boa parte dos PPGAs pertencem a instituições públicas, e o serviço público por natureza, não gera retorno, pois é oferecido gratuitamente aos seus usuários. A vantagem no serviço público consiste em produzir mais com menos recursos, ou seja, espera-se dessas instituições eficiência e eficácia no gerenciamento dos recursos recebidos do governo. Geralmente, essas instituições são incumbidas de gerar soluções para a melhoria da qualidade de vida da população. No caso do ensino superior e pesquisa não é diferente. Há forte investimento governamental para produção de pesquisas de ponta, que venham a colaborar para a geração de soluções para problemas de interesse coletivo.

Apesar do valor econômico gerado por um PPGA não ser o melhor indicador para mensurar a vantagem competitiva, é certo que a gestão articulada do seu conjunto de recursos, permite ao programa obter conceitos superiores no *ranking* de avaliação da Capes, o que se reflete em maior capacidade de captação financeira. Portanto, uma coisa leva a outra. A gestão eficiente dos recursos e capacidades legitima o programa, de modo a torná-lo apto a captar maiores quantidades de volume financeiro.

4.2.1 RBV - A TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES

A obra considerada por muitos autores como a seminal da RBV é o estudo de Edith Penrose, de 1959, intitulado “*The theory of growth of the firm*” apontado por Kor e Mahoney (2004), como um dos livros mais influentes da segunda metade do século XX. Entretanto, o estudo que deu origem ao termo RBV foi o de Wernerfelt (1984), cujo título é “*A resource-based view of the firm*”. Esse estudo foi o precursor de muitos que viriam a seguir, como os estudos de Barney (1991), Grant (1991), Penrose (1995), Helfat e Peteraf (2003), Barney e Clark (2007), Johnson, Scholes e Whittington (2008), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Hitt (2008), Barney e Hesterly (2011), dentre muitos outros.

De todos os autores da RBV, o que alcançou maior destaque foi Jay Barney, que em 1991 publicou o *paper* intitulado “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”. Nesse artigo, Barney (1991) afirma que uma empresa obtém vantagem competitiva quando utiliza estratégias que exploram as forças internas em resposta às oportunidades existentes no mercado, e neutralizam as ameaças externas, controlando a fraqueza interna da organização. Na mesma obra, corroborando com Wernerfelt (1984), o autor afirma que o desempenho da empresa é uma função dos tipos de recursos e capacidades controlados por elas. Nessa obra, ele defende que um recurso interno, para ser fonte de diferencial competitivo, deve ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e de difícil substituição, pressupostos esses que deram origem ao modelo VRIN, referente às iniciais dos atributos de cada recurso.

A RBV tem por objetivo fornecer uma explicação para a diversidade com que ocorre a criação de valor dos recursos e capacidades das organizações (Peteraf, & Barney, 2003), ou seja, por meio da identificação dos recursos heterogêneos e imóveis, que são únicos, difíceis de serem adquiridos por outras organizações e idiossincráticos, há possibilidade de explicar porque algumas organizações superam outras, mesmo que estejam competindo no mesmo setor (Barney, & Hesterly, 2011). Da mesma forma, a teoria consegue analisar as especificidades de cada recurso para compreender como torná-los fonte de vantagem competitiva.

Os recursos da organização “são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado” (Barney, 1991). De outra forma, os recursos podem ser compreendidos como os inputs do sistema produtivo e são divididos em recursos tangíveis e intangíveis (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008). Tangíveis são os equipamentos, a estrutura física, o capital financeiro, dentre outros e intangíveis são a cultura organizacional, o talento dos colaboradores, o conhecimento, dentre outros recursos (Grant, 1991).

Os recursos são a fonte das capacidades de uma organização e quando combinados, dão origem às competências organizacionais (Hitt, 2008). Entende-se por competências “um conjunto de conhecimento, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais pertencentes à uma organização” (Prahalad & Hamel, 1990). De outro modo, as capacidades são as habilidades que uma organização tem de realizar um conjunto coordenado de tarefas, a partir de seus recursos organizacionais, para obter um resultado esperado (Helfat, & Peteraf, 2003; Grant, 1991). Portanto, as capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa que permitem aproveitar por completo outros recursos controlados por ela (Barney, & Hesterly,

2011), demonstrando ao mesmo tempo, habilidade em potencial para enfrentar desafios como a competição ou oposição (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Johnson, Scholes e Whittington (2008) e Barney e Hesterly (2007) dividem os recursos em quatro grupos básicos, sendo: (a) recursos físicos; (b) recursos financeiros; (c) recursos humanos; (d) recursos organizacionais. Os recursos físicos dizem respeito à infraestrutura da empresa, como prédios, equipamentos, localização geográfica, acesso a matéria-prima e mercado consumidor. Os recursos financeiros se referem a todo capital disponível tanto dos empresários e acionistas quanto dos credores e instituições financeiras. Os recursos humanos representam o nível de conhecimento, experiência e capacidade intelectual dos profissionais, e, a efetividade dos relacionamentos organizacionais. Os recursos organizacionais são os atributos, resultados alcançados pela equipe, estrutura formal da organização e capacidade de coordenação, planejamento e controle do modelo de gestão (Barney, & Hesterly, 2011).

Portanto, Barney (1991) defende que para implementação das estratégias, faz-se necessário um determinado *mix* de capitais físico, humano e organizacional, além de, um importante fator essencial a todas as estratégias corporativas, o talento. Os recursos humanos de uma organização colaboram para o ganho de vantagem competitiva sustentável. Deles derivam as competências organizacionais, estabelecidas por meio de uma gama de relacionamentos sociais complexos, que estão ligados às políticas, à história e à cultura da organização. Essa combinação produz um conjunto único, que dificilmente poderá ser imitado, devido à variedade e a profundidade dos processos envolvidos na geração do conhecimento tácito da organização (Lado, & Wilson, 1994). Em um programa de pós-graduação o produto de maior valor é a produção intelectual, em razão da esperada contribuição à evolução científica. Essa produção é proveniente das competências dos docentes e discentes que compõem um programa. Portanto, a primeira proposição do estudo é:

P1: Os recursos humanos são os principais recursos de um Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) stricto sensu e dele dependem todos os resultados alcançados.

Entretanto, como exposto ao final da seção anterior, um Programa de Pós-graduação não gera valor econômico, pelo contrário, seus custos de manutenção são mais elevados que as receitas. Portanto, os recursos financeiros passam a ser uma preocupação para os coordenadores de curso e gestores das instituições mantenedoras. Uma das formas de equilibrar o fluxo financeiro é a captação de recursos no mercado ou em agências de fomento à pesquisa. No caso das instituições particulares ou comunitárias, em especial, essa apreensão pode preceder outras ações ou decisões do programa. Dessa forma, a segunda proposição é:

P2: O recurso financeiro pode ser o recurso precedente à possibilidade de aquisição ou desenvolvimento de recursos diferenciados e de alto nível de qualidade em um PPGA.

Não menos importante que os recursos humanos e financeiros, os recursos físicos são fundamentais em um Programa de Pós-graduação. Todo talento humano, toda competência individual ou coletiva só pode deixar de ser um bem intangível e ganhar forma se houver o suporte de recursos físicos para dar origem aos bem tangíveis, que no caso desse tipo de organização seriam as produções intelectuais. Apesar de Barney instituir a primeira classificação de recursos de forma mais sintética, Grant (1991) expandiu as categorias e propôs a divisão entre recursos físicos e tecnológicos, de modo que a nova classificação abrangeu recursos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionais e reputação da empresa. De todo modo, tanto recursos físicos quanto tecnológicos foram investigados na pesquisa de campo, pois é fato que os programas dependem fortemente de acesso à bases de dados, rede de internet com boa capacidade, softwares específicos, computadores apropriados para os softwares, laboratórios, equipamentos eletrônicos e tecnológicos que deem suporte à pesquisa. Da mesma forma, é necessária estrutura física adequada, que comporte todo o aparato essencial à pesquisa e ao ensino. Assim, a terceira proposição é:

P3: Recursos físicos distintos podem se tratar de um diferencial da organização e influenciar de maneira direta a capacidade produtiva do programa.

A estratégia empresarial, que nesse estudo vamos nomear como estratégia organizacional, é formada por um conjunto de processos organizacionais, indissociáveis da estrutura, da cultura e do comportamento, sendo que as estruturas organizacionais adequadas são imprescindíveis para o sucesso prático de determinada estratégia (Whittington, 2002). Enquanto Grant (1991) sustenta que as capacidades são as fontes principais da vantagem competitiva de uma organização, Barney e Clark (2007) afirmam que o gerenciamento das capacidades e recursos de uma organização de modo a identificar a forma com que se gerencia o conjunto de recursos e capacidades pode torná-la competitiva frente às demais empresas. Isso permite compreender a razão pela qual algumas organizações se sobressaem em relação às demais, mesmo competindo no mesmo setor e sob as mesmas pressões. Portanto, a quarta proposição é:

P4: Quanto maior a capacidade dos PPGAs de combinar e gerenciar seus recursos, maior a probabilidade de obter êxito e alcançar conceito superior na avaliação institucional da Capes.

A capacidade de combinar e gerenciar efetivamente os seus recursos proporciona vantagem competitiva às organizações. Destacamos que o diferencial competitivo é

identificado pela avaliação dos retornos gerados pela aplicação dos recursos e capacidades, observando a manutenção deste diferencial e apropriação dos retornos (Grant, 1991). Os retornos podem ser obtidos quando a organização possui fontes sustentáveis de vantagem competitiva. Uma forma de identificar essas fontes é por meio do modelo VRIO.

4.2.1.2 O modelo VRIO

A RBV preconiza dois pressupostos básicos para que os recursos possam gerar e manter vantagem competitiva, a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos, sendo a heterogeneidade a posse de recursos diferenciados, que a concorrência não consegue se apropriar e a imobilidade a dificuldade de transferência de recursos para outras organizações Barney (1991), ou seja, a empresa precisa ter recursos únicos e idiossincráticos. Esse conjunto de atributos foram organizados em um modelo denominado VRIO.

O modelo VRIO contribui para a análise dos recursos e capacidades de uma organização e sintetiza os atributos desejáveis para os recursos. Esse modelo é uma atualização do modelo VRIN, que consistia na aplicação de quatro questões para análise dos recursos e capacidades de uma empresa na busca de identificação de potencial para criação de vantagem competitiva. As questões se referiam à verificação de quão valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis eram os recursos da organização (Barney, & Clark, 2007; Barney, & Hesterly, 2011).

Mais tarde, Barney e Clark (2007) reformularam o modelo e ele passou a ter o significado voltado para as características dos recursos organizacionais, tais como o valor, a raridade, a inimitabilidade e a organização (Barney, & Hesterly, 2011). De acordo com esses autores, o recurso é valioso quando tem capacidade para gerar valor, ao explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente; é raro quando não se encontra facilmente no mercado; é imperfeitamente imitável quando a concorrência tem dificuldades para replicar, imitar ou substituir, e é organizável quando pode ser disposto de modo a ser explorado pelos processos organizacionais da empresa.

Os recursos são tidos como valiosos quando possibilitam a implementação de estratégias que permitem melhorar a eficiência e eficácia da organização, de modo a explorar oportunidades e neutralizar ameaças (Barney, & Hesterly, 2011). O valor pode ser considerado o atributo de um recurso, de um produto ou serviço ofertado ao cliente (Barney, & Clark, 2007) e é valioso desde que não possa ser negociado no mercado, apenas gerado e acumulado na própria organização (Vasconcelos, & Cyrino, 2000). Uma forma de identificá-lo é por meio da

análise do impacto de sua utilização nas receitas e despesas da empresa, visto que os recursos valiosos produzem redução dos custos líquidos e crescimento das receitas líquidas. Outra forma de identificação é conhecendo a cadeia de valor, sendo este o conjunto de atividades que envolve produção, desenvolvimento e comercialização dos produtos e serviços da empresa. Esse conhecimento é necessário para identificação das possíveis fontes de vantagem competitiva da empresa (Barney, & Hesterly, 2011).

Um recurso é considerado raro quando um pequeno número de empresas o possuem. Quando muitas organizações possuem um recurso ou capacidade dificilmente esses serão fontes de vantagem competitiva (Barney, & Hesterly, 2011). Barney (1991) afirma que nem todo recurso raro é estratégico para a empresa. Para ser estratégico, não basta ser escasso, mas deve gerar valor. Mais à frente Barney e Clark (2007) complementaram a ideia, alertando para o fato de que a vantagem competitiva vem da raridade e não do valor do recurso ou capacidade, isto é, o valor possibilita a paridade competitiva pelo valor econômico gerado, ao passo que a raridade de recursos valiosos é que garantem a diferenciação do valor econômico obtido. Exemplos de recursos raros são a localização privilegiada de empresa varejista ou a marca reconhecida de um produto ou empresa (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Quanto à questão dos recursos imperfeitamente imitáveis, Barney e Hesterly (2011) afirmam que recursos raros e valiosos são fonte de vantagem competitiva sustentável somente quando as outras empresas enfrentam desvantagem ou dificuldades para adquiri-los ou desenvolvê-los. Os mesmos autores identificaram quatro fontes de imitação custosa, sendo as condições históricas únicas, a ambiguidade causal, a complexidade social e as patentes. As condições históricas são favoráveis quando uma empresa possui acesso com custo reduzido ao recurso devido ao pioneirismo ou dependência de caminho, que podem criar condições históricas vantajosas a ela e desvantajosa às outras empresas. A ambiguidade causal pode ocorrer quando os concorrentes não conseguem identificar ao certo a razão da vantagem competitiva de uma empresa, que pode vir de várias fontes como por exemplo, recursos e capacidades aparentemente “dados como certo” ou um conjunto complexo de capacidades inter-relacionadas. A complexidade social se refere ao ganho de vantagem competitiva devido aos relacionamentos interpessoais, credibilidade, cultura e outros recursos custosos para imitação em curto prazo. Por fim, as patentes resguardam as empresas por tornarem muito elevado o custo para as concorrentes imitarem seus produtos.

Para aproveitar o potencial dos recursos e capacidades quanto ao valor, raridade e inimitabilidade as empresas precisam estar organizadas, por meio de sua estrutura formal, seus sistemas de controles gerenciais e políticas de remuneração. Esses elementos são considerados

como recursos e capacidades complementares pela limitação quanto à geração de vantagem competitiva (Barney, & Hesterly, 2011). Quanto ao sistema de controle gerencial, este é eficiente quando consegue fazer o sistema de controle formal e informal conduzir o comportamento dos colaboradores ao objetivo principal da organização (Flamholtz, 1996). Para obter vantagem competitiva, as políticas e procedimentos da empresa devem estar alinhados com o objetivo maior de explorar da melhor forma possível os recursos valiosos, raros e não imitáveis (Barney, & Clark, 2007).

Se os recursos e capacidades de uma organização não forem valiosos, serão considerados fraquezas, pois elevarão os custos e reduzirão a receita, assim, não será possível implementar estratégias que garantam vantagem competitiva. Se forem valiosos e não raros, poderão gerar apenas paridade competitiva. Se forem valiosos, raros e não custosos para imitar, gerarão vantagem competitiva temporária. Por outro lado, se forem valiosos, raros e de alto custo para imitar, sua exploração gerará vantagem competitiva sustentável, pois as empresas concorrentes enfrentarão dificuldades para imitar as capacidades e recursos da organização bem-sucedida (Barney, & Hesterly, 2011).

As questões formuladas por Barney e Hesterly (2011) que permitem a identificação das forças e fraquezas internas da organização, por meio das características de seus recursos, são:

1. Valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
2. Raridade: O recurso é controlado atualmente por apenas um pequeno número de empresas concorrentes?
3. Inimitabilidade: As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4. Organização: As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar um suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

O modelo VRIO é útil para que a organização possa conhecer melhor as potencialidades de seus recursos e capacidades, identificando os mais importantes para a estratégia organizacional. Esse mapeamento permite comparar o nível de competitividade e classificar uma organização pela apresentação de vantagem competitiva, paridade competitiva ou desvantagem competitiva. Entretanto, não podemos deixar de lembrar que o ambiente externo e também interno que circundam um programa de pós-graduação é altamente regulamentado e o PPG não pode deixar de atender as normativas, sob pena de ser mal avaliado e seu posicionamento no *ranking* ficar em posições menos privilegiadas, o que se reflete de maneira direta na capacidade de captação financeira do programa. Portanto, a quinta proposição é:

P5: Os recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis, que garantem vantagem competitiva aos PPGAs, em um ambiente regulamentado, serão efetivos se estiverem alinhados com o objetivo maior de atender a regulamentação.

Wernerfelt (1984) afirma que o pioneirismo no uso de certo recurso confere à organização vantagem via redução dos custos e esta vantagem se amplia na medida em que a empresa aprimora seu uso com o tempo. No mesmo sentido Barney (1991) defende que uma firma obtém diferencial competitivo ao implantar uma estratégia para criar valor, na vanguarda de outras organizações do mesmo segmento (Barney, & Hesterly, 2011). Algumas diferenças entre as organizações tendem a se prolongar ao longo do tempo, devido à dificuldade de acesso de algumas empresas às capacidades e aos recursos de custo elevados, dificultando suas aquisições ou desenvolvimento. Dessa maneira, a sexta proposição é:

P6: Quanto mais antigo e tradicional o PPGA, maior a capacidade de estabelecer políticas e procedimentos formais para combinar recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis alinhados com as exigências regulatórias.

Os programas tendem a atribuir grande importância à avaliação regulatória, isso porque o segmento educacional é um dos mais ajustados ao cumprimento de leis e normas governamentais (Misoczky, 2005), ou pela busca da legitimação, ou por pressão dos órgãos e agências reguladoras. Conforme as pressões regulatórias aumentam, as organizações elevam o grau de formalização de normas e procedimentos (Frumkin, & Galaskiewicz, 2004), levando a mudanças cada vez mais isomórficas. Dessa forma, as práticas e estruturas organizacionais tendem a se tornar semelhantes entre si (Callado, Callado, Kovacs, & Almeida, 2015), e tanto maior é o grau de similaridade, quanto maior o relacionamento das organizações com as agências reguladoras do governo. Por isso, supomos que a sétima proposição seja:

P7: O sistema regulatório de avaliação governamental é um importante instrumento de orientação para a gestão dos programas de pós-graduação.

Segundo os autores Maccari, et al. (2014), o fator que melhor norteia as decisões de estratégica de um programa de pós-graduação não é o planejamento estratégico da instituição, mas sim o sistema avaliativo da Capes. No segmento educacional a regulamentação é incisiva e nos campos organizacionais estruturados, forças intensas conduzem as organizações ao isomorfismo (Peci, 2006). Isso ocorre em decorrência do reconhecimento do governo e de organizações importantes do setor por meio de subsídios, contratos ou financiamento, que legitimam e dão visibilidade a essas organizações (Dimaggio e Powell, 1983). E como os programas de pós-graduação dependem de agências de fomento e do próprio governo para financiamento de projetos, bolsas de estudos e de pesquisa e captação de recursos, pode haver

muito esforço por parte dos gestores para receber a chancela de legitimação perante à sociedade, o que seria o certificado de qualidade do programa. Portanto, a oitava proposição é:

P8: Os PPGAs colocam acima de seus objetivos organizacionais a necessidade de atendimento às normas regulatórias, podendo gerar similaridades estruturais, decorrentes do isomorfismo coercitivo.

A presença de isomorfismo coercitivo, gerado por órgãos reguladores desencadeia a existência dos outros dois tipos de isomorfismo. A presença dos processos oriundos dos três tipos de isomorfismo ao longo do tempo, produzem formas organizacionais isomórficas dentro de um segmento institucional (Slack & Hinings, 1994). Dos três tipos, apenas o coercitivo provém do ambiente externo, o mimético e o normativo são internos do campo e tem o papel de disseminar estruturas e práticas (Frumkin, & Galaskiewicz, 2004). O isomorfismo mimético ocorre quando as organizações assemelham suas estruturas às outras de maneira intencional (Meyer, & Rowan, 1977; Haveman, 1993). Dessa forma, nossa nona proposição é:

P9: Existe isomorfismo entre os Programa de Pós-graduação em Administração, stricto sensu, tanto por razões intencionais quanto não intencionais.

A influência profissional sobre a uniformização das ações organizacionais é conhecida por isomorfismo normativo e de acordo com (Dimaggio e Powell, 1983), tende a ocorrer por meio de duas formas principais: a) pela educação formal universitária, e b) pelo estabelecimento de redes profissionais interorganizacionais, pelas quais modelos são difundidos. A formação de redes tem se tornado bastante difundida e é incentivada pelas agências de fomento à pesquisa, tanto pela economia de recursos como pela importância das associações, negociações e interligações com o maior número possível de elementos e fatores (Silva, 2002). A colaboração aumenta a produtividade dos pesquisadores (Cronin, 2005; Lee & Bozeman, 2005), promove o intercâmbio de conhecimentos e contribui com a inovação. As redes na academia, representam a socialização, intercâmbio e disseminação do conhecimento (Ribeiro, Cirani, & Freitas, 2014), e a disseminação do conhecimento é justamente o meio pelo qual o isomorfismo se estabelece nas organizações. Alguns programas instituem a formação de redes de modo formal e outros dão maior liberdade para que os professores estabeleçam suas redes de forma individual, conforme suas preferências e afinidades, embora a primeira modalidade seja mais efetiva que a segunda. Assim, nossa décima proposição é:

P10: As redes de relacionamentos profissionais são formadas por meio das afinidades e proatividade dos docentes ou por articulação e incentivo do próprio programa, que estabelece relacionamentos estratégicos para o PPGA, o que pode contribuir para o desenvolvimento de isomorfismo normativo entre os programas.

No cenário onde não há clareza na relação entre meios e fins ou quando os objetivos organizacionais não estão bem definidos, as organizações costumam observar o que outras estão fazendo, julgando se as ações das organizações estruturalmente equivalentes são adequadas (Han, 1994). Em caso de constatação positiva, as organizações podem economizar com custos de pesquisa, substituindo as regras institucionais pelas regras técnicas (Haveman, 1993) inspirados em outra organização que presumidamente obteve êxito (Pedersen et al., 2013). Essa prática origina o isomorfismo mimético, que pode ser compreendido como um processo de mudanças baseadas em modismos compartilhados entre organizações (Tolbert, & Zucker, 1983; Burns e Wholey, 1993). Quando as organizações se encontram em um campo bem estruturado onde existem pressões externas incisivas que variam desde avaliação, exames ou até outras formas de acreditação, tendem a agir defensivamente e atuar de maneira similar a outras organizações que conseguem obter sucesso. Assim, a décima primeira proposição é:

P11: O isomorfismo mimético tende a ser mais intenso entre os PPGAs de conceito mais reduzido, que o praticam na intenção de assemelhar sua estrutura aos programas mais bem-conceituados.

Na figura 19 procuramos demonstrar por meio de um arranjo gráfico as proposições sobre a articulação entre gestão estratégica dos recursos e regulamentação sobre os PPGAs.

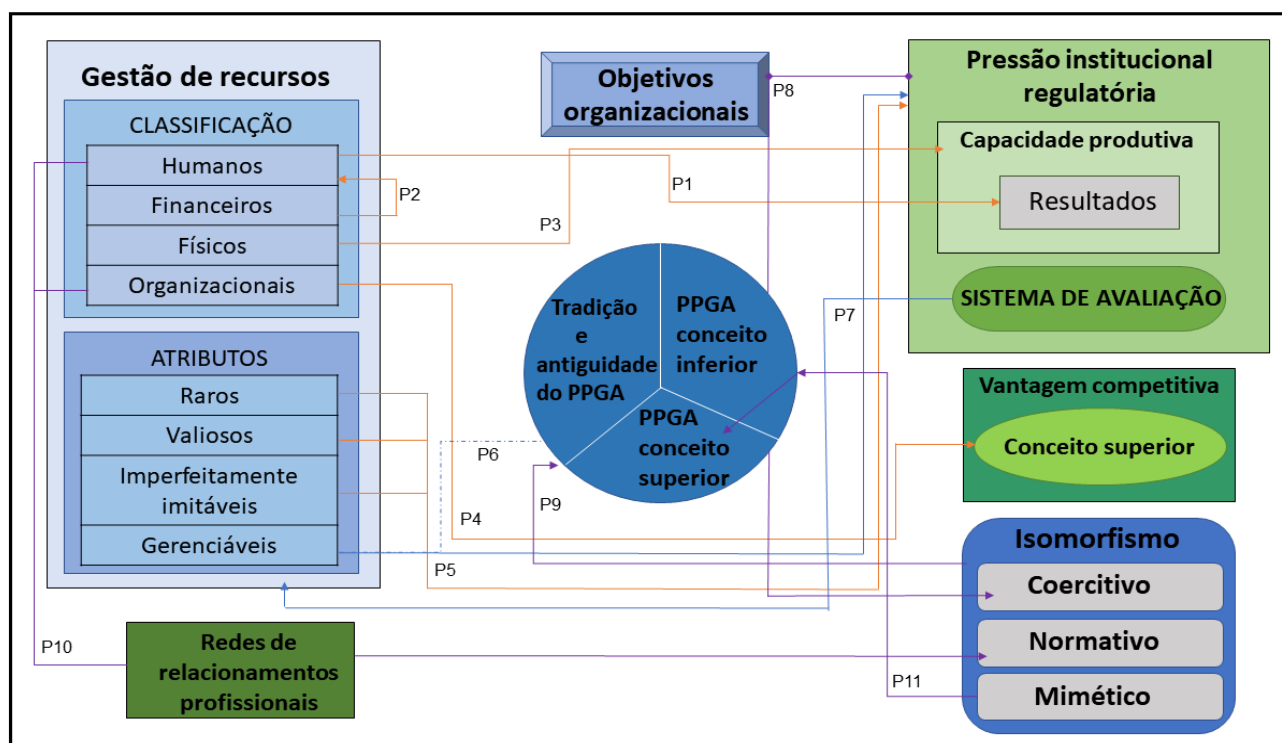


Figura 19. Modelo proposicional da articulação entre a gestão estratégica dos recursos e a regulamentação sobre os PPGAs

Fonte: Dados da pesquisa.

Essas proposições foram investigadas por meio de uma pesquisa de campo, aplicada aos coordenadores dos programas de pós-graduação em Administração brasileiros de conceito 4, 5, 6 e 7, segundo a avaliação Capes 2013-2016. Buscando atingir o objetivo do quarto estudo, que é analisar como os PPGAs organizam seus recursos e *capabilities* frente as pressões exercidas pelo ambiente, por outras organizações com as quais possuem relação de dependência e pelas instituições governamentais, os seguintes procedimentos metodológicos foram adotados.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa é exploratória e de abordagem qualitativa. Essa abordagem possibilita a compreensão de um fenômeno social a partir da investigação dos significados ligados à experiência de vida dos entrevistados (Merriam, 1998) em suas construções e reconstruções da realidade, captados pela espontaneidade dos pesquisados, se tratando de uma perspectiva construtivista pela interatividade entre as pessoas e o mundo (Saccol, 2009). O instrumento de pesquisa utilizado consistiu de uma entrevista semiestruturada, composta por perguntas abertas e fechadas, que possibilitaram à pesquisadora investigar a compreensão de mundo do pesquisado e as ligações que ele estabelece para firmar suas crenças e opiniões. Esse tipo de instrumento é apropriado quando o tema de pesquisa é pouco explorado, complexo ou sigiloso (Godoy, 2006). Os dados foram analisados de forma qualitativa, utilizando a técnica análise de conteúdo que, segundo Ximenes (2013) permite uma descrição sistemática do conteúdo a partir de uma comunicação em busca de resultados, contribuindo assim para a construção de conhecimento em relação ao problema de pesquisa. A seguir apresentamos a matriz metodológica que sintetiza os passos seguidos para a construção da pesquisa.

Síntese dos Métodos e dos Procedimentos de pesquisa	Objetivo: Analisar como os PPGAs organizam seus recursos e <i>capabilities</i> frente as pressões exercidas pelo ambiente, por outras organizações com as quais possuem relação de dependência e pelas instituições governamentais
Natureza da pesquisa	Qualitativa
Abordagem metodológica	Exploratória
Paradigma	Interpretativismo
Método	Pesquisa de campo
Contexto da pesquisa	Programas de pós-graduação em Administração de conceitos 4, 5, 6 e 7 na
Unidade de análise	Avaliação Capes 2016
Procedimentos de coleta de dados	Realização de entrevistas Pesquisa bibliográfica Análise documental
Instrumentos de coleta de dados	Roteiro de entrevista semiestruturado
Análise dos dados	Triangulação de dados por meio da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e dados da pesquisa de campo; Análise de conteúdo por meio do software MAXQDA Analytics Pró 2018

Figura 20. Matriz metodológica da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.1 Caracterização da amostra

Para tornar possível o alcance do objetivo, este será um estudo qualitativo de profundidade com entrevista de representantes dos programas de pós-graduação em Administração, sendo que foram entrevistados coordenadores e ex-coordenadores, que são pessoas que atuam diretamente na tomada de decisão para gestão dos recursos, considerando também as demais pessoas envolvidas nas decisões como membros de colegiado, comitês, conselhos, dentre outros. Dessa forma, a pesquisa busca verificar como os coordenadores e demais pessoas ligadas à gestão dos programas, desenvolvem, alocam e adquirem recursos, assim como tomam decisões estratégicas, considerando as pressões governamentais e mercadológicas.

Em pesquisas de natureza qualitativa, muitas vezes, é difícil determinar previamente um número ideal de entrevistados. De fato, isso é muito relativo e depende do universo a ser pesquisado (Baker, Edwards, & Doidge, 2012). Em geral o critério adotado é reunir dados até atingir a saturação, que ocorre no ponto em que se percebe que os novos pesquisados não acrescentam mais nada de novo às informações já coletadas (Mason, 2010). Entretanto, pesquisar até a saturação significa combinar amostragem e coletar e analisar dados, ao invés de tratá-los como etapas separadas em um processo linear (Baker, Edwards, & Doidge, 2012). Essa é uma dificuldade para estimar o número de pesquisados antes da pesquisa começar, entretanto uma quantidade razoavelmente boa varia entre 12 e 60, sendo 30 a média (Baker, Edwards, & Doidge, 2012). Nossa meta era 30 respondentes e após realizar 48 contatos, conseguimos a adesão de 28 participantes. Entretanto, uma das entrevistas foi excluída da amostra pela baixa qualidade do áudio, fato que comprometeu completamente a etapa de transcrição.

Depois de estabelecido contato via e-mail, explicando os objetivos do estudo e convidando o alvo a ser entrevistado para uma participação via Skype, WhatsApp ou telefone, as conversas foram gravadas por meio de software específicos da web, no caso de entrevista via Skype, que permite o registro de dados em tempo real, além de gravador de voz MP3 inserido no smartphone, que serviu como garantia de backup. No caso de entrevista realizadas via telefone foi utilizado o modo viva voz com gravação simultânea do conteúdo pelo gravador de voz MP3.

Para a condução da entrevista foi utilizado roteiro estruturado, conforme Figura 16, relacionado aos construtos teóricos que norteiam a pesquisa, que permitiu que o entrevistado respondesse livremente as questões, assim como novas perguntas foram formuladas a partir da fala do participante.

4.3.2 Instrumento de pesquisa – construção e validação

O instrumento de pesquisa passou por várias fases até sua versão final. O primeiro passo foi enviar o roteiro de entrevistas para validação semântica a dois especialistas, um em Teoria da RBV e outro detentor de conhecimento específico referente à construção de APCN's, sendo um dos formuladores da Proposta do Programa de mestrado em Administração da UFMT. Com as contribuições dos dois pesquisadores, que apontaram questões de coerência e adequação aos construtos, foi revisada a redação e reformulada algumas questões que estavam dúbias ou possuíam conteúdos não tão claros, podendo gerar dúvidas aos entrevistados. Essa etapa foi realizada em 18/01/2018.

A próxima etapa consistiu do envio do roteiro a um professor especialista em validação de escalas, que sugeriu reordenamento dos blocos de questões. Esse mesmo especialista sugeriu o método para validação de conteúdo, que deveria ser feito da seguinte forma: a) dispor em ordem aleatória todas as questões e organizá-las em uma tabela que deveria ser relacionada com os construtos da tese. Os especialistas deveriam analisar as questões e marcar a relação com o(s) construto(s) da coluna correspondente, sendo que o índice de acerto estabelecido poderia ser de 80%. Essa etapa ocorreu em 25/01/2018.

Foram enviados o questionário a 8 especialistas em estratégia, cada qual em uma das teorias estratégicas empregadas no estudo, dois especialistas em Teoria Institucional, sendo um deles em Isomorfismo. Os demais eram especialistas em RBV ou Teoria da Indústria. A taxa de resposta foi de 62,5% e o período entre o contato e a resposta variou de 30/01 a 15/02/2018. Dos 5 respondentes, o primeiro relacionou corretamente 60% das questões ao construto de origem, o segundo acertou 85% das relações, o terceiro 68%, o quarto 80% e o quinto, 85%. A média de acerto das relações entre questões e construtos pelos especialistas foi de 75,6%, ficando abaixo do valor esperado de 80%. Todavia, o valor abaixo do esperado foi compreendido em razão de algumas questões estarem relacionadas a mais de um construto e os avaliadores responderem geralmente apenas uma opção.

A próxima fase foi a aplicação do pré-teste. Este foi aplicado a dois coordenadores de programas de pós-graduação, sendo o primeiro pertencente a um PPG em Economia de uma instituição pública federal e, o segundo, coordenador de um programa interdisciplinar de Cidades Inteligentes e Sustentáveis, pertencente a uma instituição particular. A primeira versão do roteiro foi aplicada ao coordenador do programa de Economia em 17/02/2018 e continha a relação construto-questão explanada na Figura 21:

<p>PROPOSTA DO PROGRAMA</p>	<p>1. No início do programa, durante a <u>elaboração da proposta do programa</u> houve inspiração em outros programas da mesma área, tanto nacionais quanto internacionais? Qual(is) foi a inspiração para esse programa?</p> <p>2. Por meio da experiência e <i>know-how</i> adquirido, os profissionais [docentes e discentes] do programa colaboraram ou <u>prestaram algum tipo de orientação para a construção ou reestruturação do projeto</u> de outro(s) programa(s)? Qual(is)?</p> <p>Nota: Para as próximas perguntas, considerar que peso 0 significa discordância total e peso 10 significa concordância total com a relevância do item na construção da proposta do programa</p> <p>3. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância das <u>competências do corpo docente</u> na construção da proposta do programa?</p> <p>4. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância do item <u>acesso a recursos financeiros</u> na construção da proposta do programa?</p> <p>5. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância do item <u>acesso a recursos tecnológicos</u> (laboratórios, softwares, hardwares, assinatura de bases de dados ou outras formas de acesso eletrônico à produção intelectual atualizada), na construção da proposta do programa?</p> <p>6. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância das <u>características regionais</u>, na construção da proposta do programa?</p> <p>7. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância da perspectiva de <u>internacionalização</u> na construção da proposta do programa?</p> <p>8. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância do <u>alinhamento entre o planejamento estratégico do programa e o da instituição</u> a qual o programa pertence, na construção da proposta do programa?</p> <p>9. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância do atendimento aos <u>critérios de avaliação da Capes</u> na construção da proposta do programa?</p>
<p>GESTÃO DO PROGRAMA</p>	<p>10. Houve <u>mudanças de práticas e procedimentos</u> no programa ao longo do tempo? Foi por motivação estratégica ou pressão de instituições regulatórias?</p> <p>11. Na sua opinião, o sistema de avaliação da Capes <u>reduz a liberdade de gestão</u> dos programas? Se a resposta for positiva, em que medida isso acontece?</p> <p>12. Além da Capes, há outro tipo de <u>instituição que exerce pressão</u> sobre o programa? De que forma ocorre a pressão?</p> <p>13. O sistema de avaliação da Capes <u>gera algum tipo de benefício</u> ao programa? Qual(is)?</p> <p>14. O programa sofre pressão interna, por parte da instituição mantenedora, para a geração de resultados? Que tipo de pressão?</p>
<p>CORPO DOCENTE</p>	<p>15. O <u>corpo docente procura interagir</u> com outros programas? Em geral, quais são os critérios de escolha para formação das redes de relacionamentos profissionais?</p> <p>16. Quais os <u>critérios para contratação</u>, credenciamento, promoção e permanência dos professores no quadro <u>docente</u>?</p> <p>17. Qual a porcentagem de profissionais do seu programa que <u>pertencem a mesma escola de formação</u> (universidade)? Há preferência por profissionais que venham de escolas específicas?</p> <p>18. Consegue observar características e <u>comportamentos semelhantes em docentes oriundos da mesma instituição formadora</u>? Poderia citar exemplos.</p> <p>19. As <u>características trazidas</u> pelos docentes das instituições de formação podem se <u>sobrepôr às tradições e cultura do programa</u>? Como essa questão é trabalhada?</p> <p>20. Existe <u>fixação de metas</u> para o corpo docente? Como é comunicado e verificado seu cumprimento?</p> <p>21. Como você avalia a <u>capacidade do programa de atrair e reter talentos</u>?</p>
<p>RECURSOS</p>	<p>22. Qual o <u>recurso</u> mais importante para o seu programa, sem o qual não se pode gerar os <u>resultados pretendidos</u>?</p> <p>23. Seu programa <u>possui recursos e capacidades únicos</u>, que outros PPGAs não possuem ou não conseguem imitar? Quais?</p> <p>24. Como o programa consegue <u>manter o rendimento e produtividade</u> desses recursos e capacidades ao longo do tempo?</p> <p>25. Como você avalia a <u>capacidade de captação de recurso financeiro</u> pelo programa (interna e externa)?</p> <p>26. Como o programa <u>articula seus recursos e capacidades</u> de modo a atender as pressões institucionais (em especial da Capes) e garantir vantagem competitiva?</p> <p>27. Os <u>recursos do programa são organizados, monitorados e avaliados</u> constantemente? De que forma?</p>

	28. Quanto às capacidades, elas <u>permitem aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças</u> ? Como?
--	--

Figura 21. Primeira versão do roteiro de entrevista

Fonte: a autora (2018).

Ao final da entrevista, após responder a todas as questões, o primeiro entrevistado aprovou o roteiro e sugeriu que fosse incluída uma pergunta referente ao papel dos discentes nos resultados obtidos pelos programas. A sugestão foi acatada e deu origem à questão de número 30 do roteiro final, disposto na Figura 22. A gravação de 57 minutos da entrevista foi repassada duas vezes, sendo percebido que alguns elementos importantes não foram obtidos a partir das perguntas feitas ao entrevistado. O roteiro foi revisto de modo que algumas perguntas foram retiradas e outras acrescentadas. A segunda versão ficou muito próxima à forma disposta na Figura 22. As pequenas alterações realizadas são relatadas a seguir.

Esse roteiro foi aplicado à segunda entrevistada, em 19/02/2018, que o aprovou, tecendo uma única crítica quanto à questão de número 25 do primeiro roteiro, sugerindo que a expressão “Como o programa articula seus recursos e capacidades de modo a atender as pressões institucionais (em especial da Capes) e garantir vantagem competitiva” fosse substituída por “Quais as articulações existentes entre os recursos e capacidades...”. Na opinião da coordenadora de PPG, a alteração da frase garantiria maior precisão e menos amplitude, colaborando para a coleta mais assertiva dos dados. A sugestão foi acatada e assim o roteiro recebeu a nova formatação.

Entretanto no decorrer das primeiras entrevistas, iniciadas em 23/02/2018, percebemos que o fato de as duas primeiras questões serem abertas induzia os participantes a não serem sintéticos e objetivos nas questões fechadas. Assim o roteiro passou por nova reorganização, ganhando a forma final, conforme Figura 22 (a seguir):

PROPOSTA DO PROGRAMA	<p>3. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância das <u>competências do corpo docente</u> na construção da proposta do programa?</p> <p>6. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância da inserção e consideração dos <u>aspectos regionais</u>, na construção da proposta do programa?</p> <p>7. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância da perspectiva de <u>internacionalização</u> na construção da proposta do programa?</p> <p>4. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância do item <u>acesso a recursos financeiros</u> na construção da proposta do programa?</p> <p>5. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância do item <u>acesso a recursos tecnológicos</u> (laboratórios, softwares, hardwares, assinatura de bases de dados ou outras formas de acesso eletrônico à produção intelectual atualizada), na construção da atual proposta?</p>
----------------------------	---

	<p>8. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância do <u>alinhamento entre o planejamento estratégico do programa e o da instituição</u> a qual o programa pertence, na construção da proposta do programa?</p> <p>9. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi a importância do atendimento aos <u>critérios de avaliação da Capes</u> na construção da proposta do programa?</p> <p>Isomorfismo mimético</p> <p>1. Durante a <u>elaboração da proposta do programa</u> houve inspiração em outros programas da mesma área, tanto nacionais quanto internacionais? Em caso positivo, qual(is) teriam sido esses programas?</p> <p>2. Os profissionais (docentes) do programa colaboraram ou <u>prestaram algum tipo de orientação para a construção ou reestruturação</u> da proposta de outro(s) programa(s)? Qual(is)?</p>
GESTÃO DO PROGRAMA	<p>10. Houve <u>mudanças de práticas e procedimentos</u> no programa ao longo do tempo? Foi por motivação estratégica ou pressão de instituições regulatórias?</p> <p>11. Na sua opinião, o sistema de avaliação da Capes <u>reduz a liberdade de gestão</u> dos programas? Se a resposta for positiva, em que medida isso acontece?</p> <p>12. O sistema de avaliação da Capes <u>gera algum tipo de benefício</u> ao programa? Qual(is)?</p> <p>13. Na sua opinião, como seria a gestão dos PPGAs se a atuação da Capes fosse mais branda?</p> <p>14. Além da Capes, há outro tipo de <u>instituição que exerce algum tipo de pressão</u> sobre o programa? De que forma isso ocorre?</p>
CORPO DOCENTE	<p>15. O <u>corpo docente procura interagir</u> com outros programas? Se ocorre, quais são os critérios de escolha para formação das redes de relacionamentos profissionais?</p> <p>Se não for abordada a questão de coautoria, fazer a seguinte pergunta:</p> <p>16. Como são formadas as redes de autoria e coautoria entre os docentes deste e de outros programas?</p> <p>17. Você acredita que se não existisse o incentivo da Capes, haveria interação produtiva espontânea entre os docentes?</p> <p>18. Quais os <u>critérios para contratação</u>, credenciamento, promoção e permanência dos professores no quadro <u>docente</u>?</p> <p>19. Existe <u>fixação de metas</u> para o corpo docente? Como é comunicado e verificado seu cumprimento?</p> <p>20. Como você avalia a <u>capacidade do programa de atrair e reter talentos</u>?</p> <p>21. Qual a porcentagem de docentes do seu programa que <u>pertencem a mesma escola de formação</u>? Há preferência por profissionais que venham de escolas específicas?</p> <p>22. Consegue observar características e <u>comportamentos semelhantes em docentes oriundos da mesma instituição formadora</u>? Poderia citar exemplos.</p> <p>23. As <u>características trazidas</u> pelos docentes das instituições de formação podem se <u>sobrepôr às tradições e cultura do programa</u>? Como essa questão é trabalhada?</p>
RECURSOS	<p>24. Qual o <u>recurso</u> mais importante para o seu programa, sem o qual não se pode gerar os <u>resultados pretendidos</u>?</p> <p>25. Quanto aos recursos e capacidades, eles <u>permitem aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças</u> que possam vir a surgir? Como?</p> <p>26. Seu programa <u>possui recursos e capacidades únicos</u>, que outros PPGAs não possuem ou não conseguem imitar? Quais?</p> <p>27. Os <u>recursos físicos</u> (prédios, equipamentos, localização geográfica, laboratórios) disponíveis são adequados para a execução do planejamento estratégico? Em caso negativo, o que seria necessário para o alinhamento?</p> <p>28. Como você avalia a <u>capacidade de captação de recurso financeiro</u> pelo programa, tanto interna quanto externa?</p> <p>29. Os <u>recursos do programa são organizados, monitorados e avaliados</u> constantemente? De que forma?</p>

	<p>30. O <u>discente</u> pode ser considerado um recurso estratégico para o programa? Em caso positivo, de que maneira ele interfere nos resultados?</p> <p>31. Como o programa consegue <u>manter a produtividade desses recursos</u> e capacidades ao longo do tempo?</p> <p>32. Quais as articulações existentes entre os recursos e capacidades para que o programa atenda as pressões institucionais, em especial as da Capes, e consiga se destacar?</p> <p>33. A partir da articulação entre os recursos e as capacidades, quais os resultados mais importantes já alcançados pelo programa?</p>
--	---

Figura 22. Roteiro de entrevista – Versão final

Fonte: a autora (2018).

Uma sugestão de um dos avaliadores consultados na validação semântica, para as perguntas referentes à escala *Phrase Completion*, de 11 pontos, cuja avaliação dos quesitos deveria fluir de 0 a 10 (Júnior & Costa, 2014), foi a de que se caso todos os scores ficassem elevados, seria indicado solicitar ao entrevistado que elencasse por ordem de importância cada elemento considerado na elaboração da proposta do curso. Dessa forma, foi aplicada a escala. Para os casos em que os quesitos ficaram com pesos semelhantes, foi solicitado ao entrevistado que citasse por ordem de relevância os elementos e para os casos que houve discrepância na atribuição da nota, o segundo procedimento não foi solicitado.

4.3.3 Participantes da pesquisa - Amostra

Participaram da pesquisa coordenadores e ex-coordenadores de 28 programas de pós-graduação, de estratos que variam de 4 a 7 na avaliação Capes 2016, no período de 23/02 a 10/07/2018. O perfil dos programas ou das instituições mantenedoras varia bastante, sendo de diferentes naturezas jurídicas e idades. Há participantes de todas as cinco regiões brasileiras. Na Tabela 15 são apresentados todos os representantes dos programas entrevistados por ordem de participação na pesquisa. A primeira coluna indica como o entrevistado será identificado no texto no decorrer das citações de suas falas.

Tabela 15

Perfil dos entrevistados componentes da amostra

PROGRAMA	UF	Natureza jurídica			Maturidade		Conceito				
		Públi ca	Priva da	Comu nitária	Jovem	Anti go	4	5	6	7	
E1 PPGA 1 – Entrevistado 1	SC	x				x	x				
E2 PPGA 2 – Entrevistado 2	RJ		x			x					x

PROGRAMA	UF	Públi ca	Priva da	Comu nitária	Jovem	Anti go	4	5	6	7
E3 PPGA 3 – Entrevistado 3	RS			x	x			x		
E4 PPGA 4 – Entrevistado 4	RS	x				x		x		
E5 PPGA 5 – Entrevistado 5	SC			x	x			x		
E6 PPGA 6 – Entrevistado 6	PB	x				x	x			
E7 PPGA 7 – Entrevistado 7	SP		x		x			x		
E8 PPGA 8 – Entrevistado 8	PE	x			x		x			
E9 PPGA 9 – Entrevistado 9	RS		x		x			x		
E10 PPGA 10 – Entrevist. 10	RN	x				x	x			
E11 PPGA 11 – Entrevist. 11	SP	x				x				x
E12 PPGA 12 – Entrevist. 12	CE		x		x		x			
E13 PPGA 13 – Entrevist. 13	RS		x		x				x	
E14 PPGA 14 – Entrevist. 14	RJ		x		x			x		
E15 PPGA 15 – Entrevist. 15	PR		x		x			x		
E16 PPGA 16 – Entrevist. 16	SP			x	x			x		
E17 PPGA 17 – Entrevist. 17	PA		x		x		x			
E18 PPGA 18 – Entrevist. 18	MG	x			x		x			
E19 PPGA 19 – Entrevist. 19	SC	x			x		x			
E20 PPGA 20 – Entrevist. 20	PR		x		x		x			
E21 PPGA 21 – Entrevist. 21	MG	x				x	x			
E22 PPGA 22 – Entrevist. 22	DF	x				x		x		
E23 PPGA 23 – Entrevist. 23	SP		x		x			x		
E24 PPGA 24 – Entrevist. 24	RS	x			x		x			
E25 PPGA 25 – Entrevist. 25	SP		x			x				x
E26 PPGA 26 – Entrevist. 26	RJ		x			x		x		
E27 PPGA 27 – Entrevist. 27	MG		x		x			x		
E28 PPGA 28 – Entrevist. 28	SP	x			x		x			
Total	-	12	13	3	18	10	12	12	1	3

Nota 1: Considera-se programa antigo aqueles que foram fundados há mais de 30 anos, tendo como referência o período de mudança do modelo de avaliação da Capes.

Nota 2: A entrevista do PPGA nº 24 foi excluída da amostra devido à baixa qualidade do áudio.

4.3.4 Análise dos dados

A transcrição dos dados das gravações de voz, no total de 1.592 minutos ou 26,54 horas, foi realizado manualmente por essa pesquisadora, que obteve um total de 484 páginas de arquivo de texto. As análises, codificações e categorizações dos dados foram realizadas por meio do software MaxQda Analysis Pro 2018. A vantagem do uso de softwares de análises qualitativas é a agilidade das análises e validação da qualidade dos dados (Mozzato, &

Grzybovski, 2011), além da organização e síntese das ideias, ao permitir acrescentar, modificar, ligar e cruzar dados originários de arquivos textuais. Os softwares também permitem o agrupamento dos textos por categorias (Guizzo, Krziminski, & Oliveira, 2003).

Todos os segmentos cadastrados pela pesquisadora no software para codificação do conteúdo transcrito são ligados aos constructos utilizados na tese. Foram gerados 40 segmentos, conforme expostos na Figura 23.

Segmentos codificados no conteúdo das entrevistas		
Constructo de 1ª ordem	Constructo de 2ª ordem	Constructo de 3ª ordem
1. Isomorfismo coercitivo 2. Isomorfismo mimético 3. Isomorfismo normativo 4. Recursos humanos 5. Recursos físicos 6. Recursos financeiros 7. Recursos organizacionais	8. Recursos raros 9. Recursos valiosos 10. Recursos imperfeitamente imitáveis 11. Recursos gerenciáveis 12. Mudança p/ estratégia 13. Mudança p/ pressão institucional	14. Ações estratégicas 15. Procedimentos internos de gestão 16. Diferencial competitivo 17. Visão e perspectivas do PPGA 18. Maiores/melhores resultados alcançados pelo PPGA 19. Manutenção da produtividade 20. Construção de redes – motivação 21. Contratação, credenc., permanênc. de docentes 22. Metas para os docentes 23. Monitoramento e controle dos recursos 24. Capacidade atrair e reter talentos docente 25. Capacidade de captação financeira 26. Limitação ou fragilidade 27. Aproveitamento de oportunidades 28. Recursos e capacidade únicos 29. Recurso + importante 30. Proatividade docente 31. Capes contribuição ao desenvolv. da área 32. Benefícios da regulamentação 33. Críticas e sugestões ao sistema de avaliação 34. Impacto regulam sobre gestão 35. Necessidade regulamente 36. Pressões institucionais diversas 37. Instituições de referência 38. Motivações p/ mimetismo 39. Isomorf. normativo – constr. redes coautoria 40. Isomorf. normativo - auxilio constr. outras APCNs

Figura 23. Segmentos codificados no conteúdo das entrevistas

Fonte: dados da pesquisa (2018).

O número total de marcações nos documentos referentes ao conteúdo das 27 entrevistas, lançadas no software, foi da ordem de 3.722 marcações. Após a organização, categorização e codificação das informações no software, foi gerado um mapa de interrelações entre os segmentos codificados. Nesse mapa é possível perceber a quantidade de relações entre cada par de segmentos, assim como é possível observar a intensidade das ligações entre eles (Figura 25).

No mapa estão presentes apenas relações de intensidade forte, muito forte ou mediana. As relações menos significativas, geradas a partir de linhas mais tênues foram eliminadas para melhorar a visibilidade da apresentação. Portanto, é importante ressaltar que o fato de não haver linhas interligando todas os segmentos não significa que não existe relação entre eles, mas tão somente que as relações mais fracas foram suprimidas para colocar em evidência as relações mais intensas.

4.4.1 Verificação das proposições

Conforme as proposições para o estudo, os resultados apresentados seguirão duas formas de apresentação, a primeira organizando os construtos conforme previsto nas proposições e a segunda realizando a ligação desses construtos com os segmentos estabelecidos pela pesquisadora, conforme exposto no mapa, seguindo a interligação entre as bases teóricas da teoria estratégica de recursos e a teoria institucional com abordagem isomórfica, decorrente das pressões institucionais regulatórias do campo organizacional em estudo. Uma observação a ser feita é que no decorrer das citações das falas dos entrevistados, para evitar a identificação do PPGA, todas as informações que poderiam estabelecer uma ligação direta, foram substituídas pelas expressões que estão dentro de colchetes.

4.4.1.1 Proposição 1

P1: Os recursos humanos são os principais recursos de um Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) *stricto sensu* e dele dependem todos os resultados alcançados.

Os recursos mais citados pelos entrevistados de acordo com a codificação da pesquisadora foram os recursos humanos (334 vezes), demonstrando que indubitavelmente esse é o principal recurso de um PPGA. As principais relações deste recurso são estabelecidas com os docentes dos programas e com o isomorfismo normativo. Os docentes foram marcados pela pesquisadora no decorrer das entrevistas 251 vezes. As relações entre os recursos humanos e o isomorfismo normativo são decorrentes das várias marcações apontando os docentes como principais atores responsáveis pelo isomorfismo normativo, por meio do estabelecimento de redes de relacionamentos profissionais, tanto de pesquisa, quanto de contatos decorrentes de experiências anteriores, como estudo e trabalho em outras instituições, participação em grupos de pesquisa, processo de formação profissional, participação em associações, dentre tantas outras formas de estabelecimento de redes interpessoais.

Os docentes apresentaram várias relações com alto nível de consistência a partir das marcações da pesquisadora, tais como: a) recursos gerenciáveis, b) recursos organizacionais, c) recursos financeiros, d) recursos humanos, e) isomorfismo coercitivo e f) isomorfismo normativo. Essas são as principais relações, mas há outras com intensidade de nível intermediário, tais como, com a) recursos raros, b) recursos valiosos, c) recursos imperfeitamente imitáveis e d) recursos físicos. Lembrando que as relações de baixo nível de intensidade foram eliminadas do mapa para melhor visualização das relações primárias, entretanto, os docentes possuem relação com todos os segmentos empregados nas codificações, exceto ele mesmo, consistindo no total de 42 segmentos.

Várias foram as argumentações dos entrevistados quanto a importância desse recurso para os programas de pós-graduação, conforme explanados a seguir,

O corpo docente bem qualificado, comprometido, produtivo, abre portas, aí pra diversos outros recursos, né, porque aí atrai bons alunos, que aí consegue bons gerenciamentos. Sem o corpo docente forte, conceituado, dificilmente você vai adiante. Independente de às vezes você ter, ter recursos fantásticos. Não adiante você por uma instalação maravilhosa, com computadores de última geração, acesso à base de dados internacionais caríssimos, se você não tem professores capazes de produzir pesquisas, que possam fazer bom uso desses recursos. Então o recurso mais importante é o corpo docente. [E8]

É o intelecto das pessoas, é um recurso intangível, é de cada um, né, cada um traz um conjunto de habilidades, competências, capacidades que foram desenvolvidas numa trajetória, né, de, como pesquisador, como investigador, né, então esse é um recurso importantíssimo [E5]

Bons pesquisadores é o ponto central pra se ter um bom programa, sem eles não tem programa que se viabilize, então, eu começaria certamente pelos pesquisadores [E6]

Entretanto os recursos humanos dos PPGAs não se resumem apenas aos professores. Vários coordenadores entrevistados consideram o aluno um recurso humano de relevância equivalente aos professores para o programa,

Em geral, as pessoas têm a tendência de dizer, ah, nosso corpo de professores... Não! O aluno é mais importante! Porque vai fazer o professor se ajustar...vai fazer o professor avançar... O aluno é fundamental. Ele, ele é o elemento dinâmico, o elemento que empurra o professor e o programa. [E7]

Eu vou te falar um recurso que não está na teoria, mas na verdade é o aluno. Se não tem aluno, não tem receita, o recurso financeiro, se você não tem sustentabilidade num programa, ele fecha. [E14]

O principal recurso, eu diria que são os alunos, os alunos da gente aqui, nosso corpo discente. [E19]

Eu acho que o primeiro recurso, é, ah, são as pessoas que tão aqui, elas fazem a coisa andar, até porque na área da Administração você não tem tanto laboratório, não tem outros..., é a cabeça das pessoas funcionando e gerando ideias. [E12]

Alguns coordenadores citaram outros recursos humanos que as vezes não são tão lembrados, mas que possuem um papel importante dentro de um PPGA,

O recurso principal do nosso, nosso programa é o pessoal, né! Tanto profissional como técnico. A gente tem um corpo técnico muito bom também. [E15]

O apoio técnico, é, o PPGA estava até há uma semana com uma deficiência no seu quadro de funcionários né, de servidor técnico. Hoje a gente está com dois técnicos pra atender e é fundamental, é, na verdade estamos com três, porque um agora vai sair, mas ele está no programa já há 8 anos e agora entraram dois novos. Então o conhecimento que esse moço tem de todas as rotinas, procedimentos ali do dia-a-dia do programa, ele é fundamental pra gente atender e gerar os resultados que são esperados, né! E, então o apoio técnico administrativo pra nós é fundamental, até porque a coordenação ela é temporária. A eleição, é eleita, a cada 2 anos e pode ser reconduzida por mais 2 anos, então o conhecimento, né, é, fica muito retido ali nos técnicos administrativos. [E20]

Em suma, dos 27 coordenadores entrevistados, 23 apontaram os recursos humanos como o principal recurso de um PPGA, o que confirma a primeira proposição. O resultado é compreensível, pois o principal produto de uma organização como um PPG é a produção intelectual. Esse recurso intangível está ligado diretamente às competências e ao talento dos recursos humanos do programa, em especial os professores-pesquisadores, que são recursos perenes e os principais responsáveis pelo desenvolvimento e obtenção dos demais recursos necessários ao bom funcionamento de um PPG.

Os gestores que não citaram os recursos humanos, compreendem os recursos financeiros como o principal meio para atração de bons professores-pesquisadores. Portanto, fica subentendido que o principal recurso ainda é o humano, mas talvez por uma preocupação maior das instituições de ensino superior particulares e comunitárias, em decorrência do financeiro ser o recurso mais escasso, a preocupação com esse tipo de recurso sobreponha as decisões precedentes à uma nova contratação. Portanto, o recurso financeiro seria aquele tipo de recurso que se sobressairia no radar dos elementos primordiais de um planejamento de ações futuras de alguns programas, principalmente não públicos.

4.4.1.2 Proposição 2

P2: O recurso financeiro pode ser o recurso precedente à possibilidade de aquisição ou desenvolvimento de recursos diferenciados e de alto nível de qualidade em um PPGA.

Os recursos financeiros foram marcados 89 vezes pela pesquisadora no decorrer das entrevistas, estabelecendo fortes relações com os segmentos: a) Capacidade de captação

financeira; b) isomorfismo coercitivo; c) docentes; d) Neutralização de ameaças e aproveitamento de oportunidades; e) Limitação ou fragilidade.

Alguns coordenadores citam os recursos financeiros como o elemento mais importante de um PPGA,

Hoje, ainda mais que no passado, sem dúvida é o recurso financeiro, o recurso mais importante. [E14]

Olha, eu vou ser bem instrumentalista. É o recurso, é o seguinte, o primeiro recurso fundamental é um bom salário e uma certa estabilidade, né! Porque aí, a partir desses você pode cobrar o que você quiser, as pessoas valorizam...seria o recurso financeiro, porque capacidades individuais, talentos, etc, etc, etc, você compra, se você comprar bem...Bem, agora, sem isso ai não adianta não, não vai atrair ninguém né! É, não retém também. [E9]

Pra se ter uma escola internacionalmente competitiva, então precisa de recursos financeiros, como é que você vai atrair um professor, com perfil reconhecido já internacionalmente... nós temos professores que são editores de *journals* internacionais, então são eméritos, parte do *editorial body*, então como é que você vai atrair essas pessoas se não tiver o recurso financeiro. [E1]

Bom, eu acho que é o recurso humano, e logicamente, pra você ter recursos humanos, você precisa do financeiro né! Quer dizer, é, acho o segundo, talvez primeiro o financeiro e segundo o humano, né! Porque não consegue remunerar os professores, atender demanda de mobilidade, se você não tem recursos financeiros, e depois, na sequência, o humano. [E27]

Contudo, emergiram algumas relações intensas que se estabeleceram a partir da marcação das entrevistas com os recursos financeiros. A principal relação foi com a capacidade de captação financeira dos programas. Quanto a esse quesito, a maioria dos PPGAs afirma possuir boa capacidade de captação financeira,

Eu acho que aqui a gente tem uma grande vantagem em relação a recurso, porque a gente tem muito curso de especialização *lato sensu*. E esses cursos, eles deixam um percentual, no programa de pós-graduação...Então geralmente a gente tem bastante recurso em relação a outros programas, né!...internamente a gente também tem uma captação de recurso boa. A gente tem, ...sempre recurso, tanto das especializações, como recursos que veio transferido da PPG. [E19]

Olha, como a gente é um programa com um bom nível de qualificação, a gente consegue submeter projetos, né, para as fontes de financiamento mais relevantes. Tanto pelo programa como pela [instituição], agora também está com alguns projetos gerais que a universidade participa em bloco. Em universidade tão forte, tão forte em pesquisa, facilita muito essa ação. [E8]

Apesar de afirmarem possuir uma boa capacidade de captação de recursos financeiros, vários entrevistados demonstram preocupação com o atual cenário econômico e com a redução do investimento em pesquisas,

No nosso caso é muito boa, e, o único problema nosso hoje, é porque ah, eu acho q é conjuntural né, é contexto, é pelo fato de ter redução de, contenção de despesas e ter redução de algumas práticas de fomento, mas tirando essa parte contextual, da nossa parte a capacidade nossa de captar recursos tem sido muito boa. [E3]

Olha, a captação de recurso financeiro interna num tá muito boa nessa fase não, ok! As universidades tão sofrendo muito, tá! Com encolhimento de aluno, então internamente não tá fazendo pegar nada aqui não, tá! Agora, externamente, nós temos uma boa capacidade de captação de recursos das agências reguladoras, é nós temos aqui bolsistas de produtividade CNPQ, que é uma beleza de coisa. Nós temos projeto de pesquisa do CNPQ também, nós temos da [agência de fomento à pesquisa estadual], que foi uma época, a nossa fábrica aqui estadual, sabe?! Ela foi excelente, ela tinha muito dinheiro, numa época aqui a gente tava captando muito, pesquisa e tal, só que a [agência de fomento à pesquisa estadual], entrou numa crise horrorosa... e tem uns três anos mais ou menos. Então tá assim, mal! A captação de recursos complicou. [E9]

A capacidade de todo mundo caiu, porque os editais do CNPQ despencaram. Tá todo mundo com problema de captação, é, mas a gente tem aqui no [estado] a [agência de fomento à pesquisa], que tá ajudando nesse aspecto né! Tá difícil porque tá todo mundo querendo a mesma coisa né, mas eu diria assim, oh, a nossa capacidade de captação caiu, mas não caiu por causa do programa, ela caiu por causa de um contexto. [E12]

Outra relação importante identificada para recursos financeiros diz respeito ao Isomorfismo coercitivo, que abarcava um dos segmentos relacionados, denominado “Benefícios da regulamentação”. Esse código está sobreposto pelo marcador principal, mas as relações são pertinentes a ele. Alguns coordenadores citaram a importância dos órgãos reguladores, em especial a Capes como financiador e fomentador da pesquisa. Esse órgão desempenha ao mesmo tempo, o papel de regulação dessas atividades, e de determinação de critérios para distribuição de recursos financeiros à pesquisa,

Ele pode resultar, dependendo da sua nota, em mais dinheiro pra você ter, pra poder aperfeiçoar o programa. Isso é verdadeiro e isso pode acontecer, se você for uma nota 6 ou nota 7, você vai ter muito mais dinheiro do que for uma nota 3 ou 4. [E27]

...o que dificulta esse tipo de interação, muitas vezes, são os recursos, e o papel então da CAPES, CNPq e outras agências de fomento é viabilizar então essa, essas cooperações com os recursos. Muitas vezes, movimentação de professor, movimentação de aluno, participação em congresso, que se você não tivesse, então praticamente a pesquisa não conseguiria avançar. [E6]

Publicação, os resultados de pesquisas, também foi muito incentivada pela atuação da CAPES. Sem a atuação da CAPES, ia ocorrer sim, mas num nível inferior. [E8]

...é até apontado na nossa ficha de avaliação, que a gente precisa aumentar o número de projetos com financiamento externo. [E19]

Nesse ponto eu dependo das bolsas da Capes, que indiretamente, vem recursos para mim. [E26]

A nossa interação, ela aumentou muito, porque nós pegamos dois programas de financiamento com a Capes, né, então isso ajuda demais, demais, isso é muito, muito importante. Eu acredito que seria, com certeza, estaríamos fazendo menos do que estamos fazendo agora. [E21]

Alguns editais realmente eles até impossibilitam o programa de participar, se tiver nota menor que 5. Por exemplo, tem alguns editais de convênio internacional, aquele CAPES Cofecub com a França, só permite programa com conceito 5. A gente tem um Dinter aqui, ele só, a gente já tem o Dinter, tá em andamento, mas ele só pode concorrer se tiver com o conceito 5. Tem uma série de editais que só podem concorrer geralmente se tiver um conceito maior. [E19]

Alguns coordenadores entrevistados colocam em destaque o papel do Corpo docente na captação de recursos, inclusive alguns ressaltam a proatividade docente na busca por recursos,

Os professores, eles têm esforço significativo e tem índices significativos de captação. No último quadriênio, mais de 80% dos professores tiveram projetos aprovados em órgãos de fomento. [E23]

Sai um edital, o povo sempre tá mandando as coisas, a gente, é, publicita, sempre tem gente participando de editais, disputando as coisas, é, termina um projeto internacional, começa outro. [E21]

Os recursos financeiros demonstraram fortes relações com o segmento “Neutralização de ameaças e aproveitamento de oportunidades”, segundo as codificações da pesquisadora. Algumas das citações são apresentadas a seguir,

...é boa, de boa para muito boa, né, a gente, recentemente, agora ganhou dois recursos, é, um Capes com a Noruega e um Capes com a Alemanha, fora os professores individualmente e agora está competindo também para o Capes Print, com boas chances de conseguir, enfim, fora ações pontuais com empresas. [E25]

O edital PEC CAPES, é, que são bolsas para alunos estrangeiros, então nós temos recebido regularmente alunos estrangeiros nos últimos anos com essa bolsa do PEC CAPES. [E6]

De acordo com as relações construídas pela pesquisadora, os recursos financeiros também mantêm importantes ligações com as “limitações ou fragilidades”, apontadas pelos coordenadores dos programas,

A gente é um curso novo e tal, então não tem como montar estoque e na federal tá lá sobrando bolsas. [E2]

...interno, a gente não tem uma política muito definida, então é sempre uma negociação isolada pra cada situação, né! Não é tão fácil, a gente tem financiamentos principalmente para participação em eventos, pra professores, mas não tem pra alunos. Pra obter isso, depende de uma negociação particular, dentro de uma política voltada pra aluno. Se vê que pra professor a gente, a gente não consegue ir pra todos os eventos, que eventualmente a gente não entende muito os critérios... [E23]

Mestrado acadêmico, querendo ou não, a gente não vende, a gente até paga pro aluno vir aqui estudar. [E1]

Há entrevistado que expõem problemas decorrentes da ação de sistemas governamentais de controladoria, que fazem uso do conceito de *Accountability*, que se trata da responsabilização, prestação de contas e transparência de órgãos públicos às instâncias controladoras, que são comuns hoje na gestão pública, mas interferem nas ações do programa,

A nossa capacidade, o problema não é a capacidade, o problema é, as limitações legais que tem complicado. Então, não podemos fazer uma porção de coisas, curso de especialização, curso de mestrado executivo, et cetera, et cetera. Uma série de coisas que nos impedem, é... de nos fazer, de gerar dinheiro. E a ideia que tá por trás disso aqui, é uma universidade pública gratuita não tem que buscar dinheiro na rua, não tem que fazer nada disso. [E7]

Outros expõem as dificuldades decorrentes de pertencer a uma instituição com fins lucrativos, tendo suas chances comprometidas de ser contemplados em vários editais, que não demonstram preferência pela participação de instituições privadas,

O fato de sermos privadas reduz muito nossa capacidade de participar de editais. [E2]

...em termos externos, é, por sermos uma instituição privada, algumas entidades são vedadas ao nosso programa. [E23]

...externa ainda não é boa, porque em uma privada, a gente tem, sofre muito, a privada, ela muito, não tem tanta, na hora de competir por recursos com uma pública, nas agências de fomento, a gente não é tão bem classificado assim. [E24]

Outro fator apontado como dificuldade para obtenção de recursos seria a decisão de financiadores de pesquisa pelas políticas voltadas para o desenvolvimento de áreas geográficas específicas,

Nós temos uma dificuldade muito grande, porque existe uma preferência do governo clara de direcionamento pro eixo norte e nordeste e o eixo centro-oeste, em função das novas fronteiras. Então existe um julgamento, ou digamos assim, uma priorização pra cursos, para programas instalados no Norte, Nordeste e Centro-Oeste. [E2]

De acordo com as falas dos entrevistados ao se referir aos recursos financeiros, é possível afirmar que a maior parte dos programas não possuem dificuldades quanto à captação de recursos externos e vários deles conseguem aproveitar boas oportunidades. A dificuldade maior é de alguns programas de instituições privadas, jovens e com número reduzido de alunos, que relataram sentir maior resistência dos financiadores de pesquisa à participação de seus docentes em alguns editais.

A preocupação maior manifestada por praticamente todos os coordenadores é com relação ao cenário econômico recessivo, que tem afetado diretamente o financiamento à pesquisa. Embora tenham participado da pesquisa PPGAs com conceitos de 4 a 7, sendo

possível notar a diferença de avaliação desse quesito de um coordenador para o outro, foi possível confirmar a segunda proposição.

As falas dos coordenadores, ao apontar os recursos financeiros como os mais importantes para o desenvolvimento das atividades dos programas, assim como as manifestações dos entrevistados nos segmentos relacionados aos docentes, ao isomorfismo coercitivo e à neutralização de ameaças e aproveitamento de oportunidades, torna explícita a relevância desse tipo de recurso para as ações estratégicas e aquisições de recursos de nível especializado pelos programas.

Sem recursos para fomento à pesquisa e à internacionalização seria impossível para os PPGAs brasileiros realizar o intercâmbio de conhecimento com as universidades de outros países e participar de eventos internacionais. O aporte financeiro de agências de fomento à pesquisa permitiu um salto em produção científica internacional e um avanço no desenvolvimento da pós-graduação em Administração, que passou a ser a segunda maior grande área do conhecimento em número de programas de pós-graduação da Capes (Capes, 2018e).

4.4.1.3 Proposição 3

P3: Recursos físicos distintos podem se tratar de um diferencial da organização e influenciar de maneira direta a capacidade produtiva do programa.

Os recursos físicos são elementos necessários e responsáveis também pela diferenciação competitiva entre as mais diversas organizações. Mesmo que os pesquisadores possuam competências de pesquisa com nível de excelência, há necessidade de infraestrutura física, incluindo tecnologia, para o desenvolvimento da pesquisa e ensino em um programa de pós-graduação. Os recursos físicos não são lembrados como o recurso mais importante de um programa, mas são o suporte necessário para dar forma e sustentação ao tornar tangível o produto proveniente das competências e do talento humano. Alguns entrevistados destacam essa importância,

Algumas áreas, depende da área, tá, por exemplo, tem professores q fazem pesquisa mais teórica, com muito pouco recurso, consegue fazer produção de artigos, tem algumas outras áreas que não, e realmente tem que entender que precisa de recursos, tá, laboratórios e tudo mais, laboratórios pra fazer experimento, acesso a base de dados, equipamentos... [E1]

Você está falando de estrutura de apoio adequada. Essa estrutura é fundamental, um bom curso de mestrado e doutorado não permite improvisos, tipo sala embaixo da escada, não vai funcionar. Tem que ter espaço

físico pra grupos permanentes, pra laboratórios, mas tem que ter bom wi-fi, tem que ter uma boa sala pra estudo em grupo, é essas coisas. [E2]

...você tem recursos de infraestrutura, né, você tem recursos de biblioteca, recursos de tecnologia da informação, que este é importante, né, e recursos que dá certo pra poder manter tudo isso. [E5]

A partir da marcação dos segmentos por essa pesquisadora, os recursos físicos apresentaram poucas relações intensas, sendo apenas com os segmentos, a) recursos tecnológicos; b) limitação e fragilidade. Quanto aos recursos tecnológicos, eles estão contidos no conjunto de elementos referentes aos recursos físicos, segundo a classificação de Barney (1991), tais como prédios, equipamentos, localização geográfica, laboratórios, dentre outros. Contudo, para a produção científica avançada em um curso de pós-graduação esse tipo de recurso é imprescindível, conforme destacam os entrevistados,

O bom é que aqui a gente têm uma disponibilidade, é, muito boa, muito tranquila, às bases de dados, né, então como eu tinha falado pra você que nós temos 15 programas aqui de nível com conceito de excelência, automaticamente, então isso vai, essas bases são liberadas para a instituição como um todo, então a gente tem acesso a todas as bases de dados, laboratórios... [E20]

Todas as bases de dados que nós precisamos, nós... tem acesso então para os alunos, tanto pelos periódicos CAPES como por bases complementares. Todos os softwares que são pedidos, é possível se obter, fazendo orçamento, inserindo esse orçamento e buscando então, é, a aquisição se não houver ainda. [E6]

Quanto às limitações e fragilidades, muitas foram as categorias relacionadas aos recursos físicos, citadas pelos entrevistados, a começar pelos próprios recursos tecnológicos,

A base de dados é um problema, é um problema porque tem algumas bases de dados que nós gostaríamos de ter aqui e não conseguimos ainda, é, convencer a instituição a adquirir... [E22]

A nossa internet é ruim ainda e apesar de todo o recabeamento da universidade, ele tá falho, é, e o nosso segundo bloco tem wi-fi, mas de qualquer forma, a internet ainda não é o suficiente, então aí tem laboratórios, mas eu te diria que a parte de tecnologia e internet, videoconferência ainda deixa a desejar. [E17]

...poderiam ser um pouco melhores, poderiam ter mais softwares, mais acesso a base de dados. [E13]

Embora muitos entrevistados tenham relatado condições excelentes quanto aos recursos físicos do programa, dos 27 coordenadores, 11 deles apontaram fragilidades ou limitações bastante variadas, conforme enumerado a seguir,

Nós funcionamos dentro de uma estrutura que é maior do que a gente, sabe?...a gente tem as carências, vê as carências e não consegue resolver, por exemplo, o quadro branco da sala 3108 tá todo manchado, tem que resolver, mas quem resolve é a diretoria. As salas de aula não tem office, tem aquele programa [incompreensível], ...um problema sério é a alocação de aulas, a alocação de aulas nas salas, as turmas ficaram um pouco dispersas, isso nunca tinha acontecido, elas sempre ficavam num andar só, mas é, se eu, e a gente não tem gestão de tudo isso, então nós temos, mas não temos como resolver. [E16]

Como a gente recebe muitos alunos, por exemplo, que vem de empresas, né, a gente precisaria fazer investimentos razoáveis, então na estrutura física. Questão de sala de aula, ter um pouco mais de recurso tecnológico, a questão de mais espaço físico para laboratórios, as salas de estudos, então isso envolveria tecnologias, equipamentos, a questão da qualidade do espaço físico, né, até a questão do conforto, da estética, entende? ...na verdade nos últimos anos e da crise pra cá, você vai deixando isso aí pra depois, e as coisas vão deteriorando no caminho. [E14]

A nossa estrutura ela nos atende né, eu não diria que é uma estrutura muito boa, a gente, eu tô olhando pra ele aqui, a gente tem um prédio e ai entra a parte política, ...nós temos 6 anos esse prédio, é, faltando apenas a cobertura, esse prédio é apenas pra pós graduação, ...é um prédio preparado com sala, coordenação, auditório, sala de pesquisa, sala de aula, infelizmente tá faltando uma parte da cobertura que um, não tem um aditivo aí que você sabe o que é esse bicho no Brasil. Se esse prédio estivesse pronto hoje, eu te diria que a gente não teria problema de estrutura, a gente poderia ter melhores equipamentos, para conferência, teleconferência, videoconferência, esse tipo de coisa. Isso a gente tem, mas é falha, muito falho. [E17]

A localização geográfica também foi um elemento citado como limitação por alguns coordenadores de programas,

...estar em São Paulo, e estar no bairro que nós estamos, o metro quadrado caríssimo, acaba dificultando toda a questão, é, do ambiente físico, então dentro das limitações que nós temos, né, nós conseguimos oferecer minimamente o que se espera de um programa ...dentro das limitações de São Paulo, então, salas exclusivas não existe, como existe em universidades americanas ou europeias. Mas existe sala para todos os professores, compartilhadas muitas vezes... [E6]

A gente tá situado numa região que é muito, é, degradado do Rio de Janeiro, né, então eu acho que esse é o elemento que é ruim pro programa, embora a gente nunca tenha tido nenhum problema, nenhum aluno sofreu algum tipo de violência, nada disso, mas não é um programa muito central, ele não está localizado numa área central. [E23]

A cidade tem algumas limitações, ela tem um isolamento geográfico, ou seja, a gente tem problema de logística aqui. O aeroporto mais próximo que a gente tem com linha internacional e comercial fica a 2 horas daqui... então a gente tem umas questões também do território, da microrregião e também as vezes não, não encanta muito as pessoas para a sua permanência. [E3]

Pra você deslocar alguém de outro estado é complicado, aí depende da atratividade, e Curitiba é um lugar frio né, então as pessoas tem medo do inverno. [E13]

...tem algumas ofertas para algumas pessoas que nós fizemos e que não foi aceita por causa desse receio de sei lá, você sabe, violência, morte. Então, eu diria assim que é heterogêneo, pra algumas pessoas, tem características para atrair, pra outras pessoas não. Não desejam estar no contexto Brasil e principalmente no contexto do Rio de Janeiro, porque elas têm medo de vir e de morrer. [E1]

A partir do relato dos entrevistados, percebemos que os recursos físicos, apesar de não serem os mais importantes, os essenciais e mais lembrados pelos coordenadores, são imprescindíveis para o bom desenvolvimento dos trabalhos e produção dos resultados

esperados. Em geral, as limitações quanto aos recursos físicos podem refletir a falta de recursos financeiros, embora essa constatação não tenha sido feita nos relatos dos entrevistados quanto a esse recurso. Todavia, os investimentos em recursos também podem ser decorrentes das decisões quanto ao estabelecimento de prioridades pela instituição. De qualquer maneira, é difícil atrair alunos e docentes para um programa que não possua instalações adequadas, em especial quanto aos recursos tecnológicos, que são os insumos imprescindíveis para a pesquisa de qualidade. Portanto, o programa melhor estruturado, com os melhores recursos, certamente terá capacidade de atrair os melhores talentos para si.

A produção científica de impacto, só pode ser produzida se os pesquisadores tiverem o suporte material às suas pesquisas, como acesso às melhores bases de dados, aos equipamentos com as configurações adequadas para operar os softwares necessários para aplicação de métodos robustos, e que estejam em instalações apropriadas para acomodar e atender a todas as necessidades do programa. Inclusive o desenvolvimento de novos softwares, aplicativos e plataformas para pesquisa depende de um bom nível de tecnologia, que requer investimentos por parte da instituição, de modo que possa fomentar a produção intelectual de qualidade do corpo docente e discente, assim como patentes e demais produtos inovativos. Desse modo, diante das manifestações dos entrevistados quanto às condições dos recursos físicos, que permitiram estabelecer uma relação dedutiva entre esses e a produtividade, confirmamos a terceira proposição.

4.4.1.4 Proposição 4

P4: Quanto maior a capacidade dos PPGAs de combinar e gerenciar seus recursos, maior a probabilidade de obter êxito e alcançar conceito superior na avaliação institucional da Capes.

Os recursos organizacionais, que envolvem os atributos, resultados alcançados, estrutura formal da organização e capacidade de coordenação, planejamento e controle do modelo de gestão, foram marcados por essa pesquisadora 201 vezes, estabelecendo fortes relações com os segmentos: a) docentes; b) isomorfismo coercitivo; c) isomorfismo normativo; d) Procedimentos internos de gestão; e) recursos humanos; f) Visão, valores e perspectivas do PPGA. As relações com os três últimos segmentos são de nível de intensidade menos acentuado que os primeiros.

A capacidade de gestão dos recursos humanos de um programa é um dos pré-requisitos mais relevantes para alcance dos objetivos. O principal recurso humano, aquele que possui

vínculo contínuo e que pode contribuir na geração e desenvolvimento dos demais recursos são os docentes. Sobre a gestão eficiente desses recursos, os coordenadores entrevistados relatam,

As coisas começam ahh tendo profissionais, um corpo docente qualificado, mas não terminam aí tá, porque isso ainda...por exemplo, desde q eu fui recrutado nós já recrutamos diversos outros professores porque se decidiu qualificar o que nós não temos. Então assim, eu não diria que o corpo docente, é, ...define os objetivos, mas isso é um processo, né! Então se nós queremos ser internacionalmente competitivos, a gente atrai professores que já são internacionalmente relevantes e de professores que juntam a um corpo de mestres do núcleo permanente ou alinhados com o corpo de colaboradores. [E1]

...por essa união, por esse comprometimento do grupo que formou um grupo bem coeso, eu acho que isso também ajudou nesse nessa trajetória rápida do programa para atingir uma nota 5, né! Em 7 anos a gente conseguiu essa nota 5 justamente por esse foco, que a gente pertence, esse grupo aí unido, um grupo focado, né, porque não só o professor produz sozinho, mas é preciso produzir em conjunto. [E11]

Hoje nós temos uma carga letiva, que é, eu diria, bastante competitiva comparado com inúmeras outras escolas particulares e isso eu acho que é fundamental para o nosso programa, ...eu preciso ter professor engajado em pesquisa e eu mantenho o professor engajado em pesquisa, dando espaço para ele pesquisar. ...Existe um, um grau de liberdade para atuação dos docentes, que não são docentes de dedicação exclusiva... [E4]

Conforme o relato de alguns coordenadores, as pressões institucionais regulatórias são determinantes para a organização interna do programa, inclusive para definição dos critérios de entrada de recursos (humanos) no programa,

Eu acho que ela tem que ter regras sim, e ela tem que valorizar a produção científica sim porque se você não valoriza, ninguém produzia nada. Olha, aqui o povo mandava artigo pra Anpad, mais nada. Tinha revista não. Muito poucas. [E9]

Como a gente direcionou pra área pública e tínhamos professores que não eram, a priori, a área pública o seu foco, eles, se eles quisessem entrar pro programa eles teriam que direcionar... Que não é só a gente que cobra, a CAPES cobra. Logo, logo você tem que direcionar. Então a gente acabou, eu diria que, o, o corpo docente está, tá assim, tá trabalhando todo, a área pública, ...que optaram por essa indução ou por essa condição seguindo nesse, nesse caminho. [E3]

Produção, ahhhn, qualidade do, qualidade de ensino, pesquisa, parceria internacional. A contratação do docente, ah, o edital de contratação é feito com base nos critérios de avaliação da Capes. [E13]

O fato de a Capes induzir os PPGAs a construir redes profissionais e parcerias interinstitucionais, move os docentes a buscar contatos novos ou antigos, gerando o processo conhecido como isomorfismo normativo, por meio do qual há disseminação de conhecimento, técnicas e práticas que podem ser socializadas por meio das redes profissionais,

Nós temos um grupo de pesquisa, o grupo que eu atuo, é, nós temos muito relacionamento com o pessoal, com um grupo de pesquisa da Espanha, né, por incrível que pareça o nosso relacionamento é maior com o grupo

de pesquisa da Espanha do que com grupos necessariamente internamente no Brasil, ou seja, a gente conhece muita gente, a gente conversa com muita gente, vai em bancas e tal, mas no final, produto é gerado com os parceiros, com os nossos parceiros internacionais, né, então quer dizer, tem outros grupos que também tem esse tipo de perfil, q se relacionam mais com parceiros internacionais do que nacionais, até porque muitas vezes, o nacional, ele é muito parecido, então não tem complementariedade de recursos, percebe? [E21]

...a ciência é colaborativa né, ninguém faz ciência sozinho. Então isso, em qualquer... dependendo da situação, normalmente teria essa procura por intercambio, colaboração em trabalhos com coautoria. [E25]

...nossos professores, geralmente tem uma relação importante com professores de outros programas né, tanto é regionais, como nacionais ou internacionais, né, e geralmente essa interrelação ela se dá pelo alinhamento entre os temas de pesquisa né, e assim, isso inclusive, é uma, é uma meta importante de desempenho que a gente tá acompanhando, né! Assim, é, projetos de pesquisa em conjunto, publicação de artigos em conjunto, né, com professores de outros programas, principalmente internacionais. [E22]

Os procedimentos internos de gestão buscam organizar as práticas para otimizar a busca pela qualidade, ao mesmo tempo que prima pelo atendimento aos quesitos de avaliação da Capes, conduzindo todo o grupo a perseguir os objetivos, conforme relato de alguns coordenadores,

...o programa já seria um programa de excelência, só não era porque os professores não preenchiam corretamente o lattes. Para você ter uma ideia, por exemplo, eu me lembro de um dos anos quando nós começamos, o primeiro ano que o [professor] fez um trabalho assim bem grande com todos os professores, para ver o lattes de um por um, para ver o que cada um estava preenchendo, e, de um lado, vou dizer, quando você, no ano seguinte você, é, refaz, pode refazer, a apresentação para a CAPES, dobrou o volume de produção. [E10]

...o que tá acontecendo nesse exato momento é uma ação da universidade com a internacionalização. Na semana passada a gente teve uma, duas conferências com o pessoal de Portugal e da Espanha, na Europa de modo geral e aí parcerias internacionais que a universidade tá buscando, que aí talvez venha de alguma forma contribuir, não financeiramente diretamente, mas na forma de mobilidade estudantil, mobilidade estudantil e pós doc, então sanduíche e tudo mais. Então é uma coisa que a gente também vai facilitar, amenizar aí a falta de recurso pra deslocamento. [E17]

Nós tamo aqui com oito artigos submetidos toda vida, ninguém tem menos de oito submetido, tirou um, bota o outro. Oito, dez, doze, e os grupos vão acumulando os artigos, fazendo sem parar, todo dia. Aqui dois, três dias por semana a gente mexe com artigo, todos os professores. Toda semana. Então é isso que leva, entendeu, tira dois dias pra mexer com artigo, um, dois dias, toda semana, não interessa. Isso é fundamental, senão você não faz mais nada né, a demanda aqui é violenta. [E9]

Os recursos organizacionais possuem relação intensa com os recursos humanos, no total de 94 relações, de acordo com a marcação dessa pesquisadora. Além dos professores dos PPGAs, os discentes também possuem papel notável na produção dos resultados dos

programas, por isso a gestão combinada desses dois tipos de recursos recebe a maior parte da atenção dos coordenadores,

A gente tem uma preocupação muito grande com a qualidade dos trabalhos, então a gente tem um trabalho muito grande de orientação com os alunos, a gente cria equipes multidisciplinares de orientação, a gente faz questão de cada aluno que for fazer alguma coisa na área quantitativa, pesquisa quantitativa, nós já colocamos ao lado dele um professor de estatística, pra trabalhar com ele. Na pesquisa qualitativa do mesmo jeito, a gente tem uma espécie de *coaching* do aluno, não pra escrever, mas para que ele possa escolher a técnica certa, fazer análise adequada do resultado dos dados, quer dizer, a gente trabalha muito com apoio ao aluno, a gente incentiva a publicação, dá apoio para participação em eventos. [E2]

Olha, eu acho que, ahhhh, nós temos obtidos como resultado importante, tanto a regularidade da produção dos docentes quanto dos discentes, só que a gente precisa dar um salto agora, que é falar mais em qualidade da produção, ...ela é geral tanto do lado docente quanto do lado discente. Então essa é uma, esse é o resultado dessa aliança dos nossos recursos e capacidades que temos. [E16]

...considerando produção de docente, produção discente junto com docente, tá, é, você acompanha todo semestre a produção dos professores, você acompanha a produção dos alunos, porque o peso agora tá, tá na verdade dividindo quase que igual aluno/professor, então você tem que ter participação do aluno muito forte na produção, e você orientador como um coparticipante nessa produção. [E5]

O segmento “Visão, valores e perspectivas do PPGA”, retrata a essência do programa, o que de fato estimula suas ações e impulsiona seus esforços tanto no tempo presente quanto nas prospecções futuras. Essas dimensões também possuem relações com a organização dos recursos. Dessa forma, essa pesquisadora marcou 40 vezes a convergência desses dois elementos, a partir de fragmentos das entrevistas, conforme exemplos a seguir,

Nós investimos bastante, ...em processos de bi, ou mesmo tri de formação. Nós temos acordo com Bolonha, por exemplo, o México e aqui o Brasil. Aí temos o Brasil, Bolonha, México e a França também, em um programa de tetra-diplomação. O sujeito faz algumas disciplinas aqui e lá, e lá e aqui e ele recebe o diploma de cada uma nessas instituições. ...Então, essa internacionalização...é importante, porque leva os alunos a participarem, leva os professores a fazerem, se envolverem com essas e outras universidades. É muito claro pra nós que o Pós-Doutorado, dos nossos professores...nós temos aceitado somente assim, que o sujeito que fizer o pós-doutorado, geralmente ele vai... ele vai fazer pesquisa em conjunto com a, b ou c, em qual universidade não importa. Mas pra nós é importante que ele dê aula nessa universidade onde que ele vai fazer o pós-doutorado. [E7]

...porque foi a partir de toda essa preocupação regional, que o programa surgiu e surgiu para discutir a articulação dos atores da região. Logicamente que não ficou somente depois, circunscrito a região do [nome região], qualquer região, pode ser em Minas ou em qualquer região do país ou fora do país, também se discute a questão da articulação dos atores regionais. [E27]

A gente tá querendo, até a minha vice, ela é de TI. Aí ela faz questão de fazer essa ligação. Ela disse que a gente tem que fazer a *business intelligence* do programa, né! A gente tem que fazer a ligação dos recursos, com os produtos. Então a gente tá fazendo uma planilha que diz lá, é, alunos que foram financiados pra congressos, tal

tal tal tal, isso gerou um artigo de produção em revista. Lá na frente, a gente tá querendo fazer essa ligação melhor. [E19]

Aqui tem banca com 20, 30 pessoas, que não é comum. Todo mundo que vem, vê isso aqui, elogia a gente dessa cultura, a gente tem essa cultura de convidar os nossos alunos, nosso grupo de pesquisa e participar, então esse é um ponto interessante, porque é uma forma do aluno aprender e como que isso é interessante? Dar uma participação, então essa, é, vivência de fora é boa... e a gente mudou esse comportamento trazendo as pessoas, é nesse sentido que a gente vê a importância dessa cultura diferenciada. [E17]

Gerenciar os recursos de um PPGA de maneira articulada é um grande desafio, porque todas as estratégias envolvem recursos humanos e suas competências, além de vários outros recursos, inclusive outras instituições para que se viabilizem essas parcerias. Portanto, é preciso elaborar um planejamento consistente e formalizar todas as práticas, processos e procedimentos de modo a facilitar a produção conjunta e combinada entre esses recursos. Todo esse aparato, em geral, está alinhado com a missão, visão e valores do programa, que são responsáveis por definir os resultados a serem alcançados e os recursos a serem mobilizados, de modo que toda a estrutura organizacional é moldada de acordo com essas orientações.

Todavia, por melhor munido de estratégias que seja um PPGA, ele não alcança conceitos superiores se não se adequar às normas dos órgãos reguladores. Portanto, é compreensível que os gestores alinhem as estratégias organizacionais aos critérios regulatórios, estabelecendo redes profissionais conforme sugere o regulador, traçando ações estratégicas que contemplem a indução regulatória e constituindo regras e procedimentos internos que possibilite receber uma boa avaliação e colocá-lo em uma posição de destaque no *ranking* da área.

Desse modo, podemos confirmar parcialmente a quarta proposição. Para obter conceitos superiores os programas necessitam de uma boa coordenação de seus recursos, alinhado de modo preciso com a estratégia organizacional, sem, no entanto, perder de vista as diretrizes regulatórias. A última condição, emergiu das relações estabelecidas pela pesquisadora, sendo referente aos segmentos ligados à regulamentação, “Isomorfismo coercitivo” e “Isomorfismo normativo”. Portanto, com a última categoria incluída, a proposição fica completa.

4.4.1.5 Proposição 5

P5: Os recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis, que garantem vantagem competitiva aos PPGAs, em um ambiente regulamentado, serão efetivos se estiverem alinhados com o objetivo maior de atender a regulamentação.

Os recursos valiosos foram os que apresentaram relações de maior intensidade com os recursos gerenciáveis e também mantém relações intensas com os segmentos: a) recursos raros, b) imperfeitamente imitáveis, c) diferencial competitivo, d) recursos e capacidades únicos e várias outras relações, no total de 11 ligações. Da mesma forma, os recursos raros possuem relação de maior intensidade com os segmentos: a) recursos valiosos, b) imperfeitamente imitáveis, c) diferencial competitivo, d) recursos e capacidades únicos. Os recursos imperfeitamente imitáveis apresentaram relações mais fortes com a) recursos raros, b) valiosos, c) diferencial competitivo, d) recursos e capacidades únicos.

Considerando que os recursos valiosos possibilitam a implementação de estratégias voltadas à melhoria da eficiência e eficácia organizacional, de modo a possibilitar a exploração de oportunidades e neutralização de ameaças, colocamos em evidência alguns exemplos de recursos valiosos citados pelos coordenadores dentre as 121 codificações feitas por essa pesquisadora:

Quase 100% dos professores ou tem projeto com apoio externo via FAPESP ou CAPES, ou CNPq, ou bolsas de produtividade de pesquisa CNPq. Então, acho que já temos um pouco essa, digamos, cultura, usando um termo meio chavão, de se buscar recursos externos pra projetos. [E6]

Os professores né, desenvolveram uma fundação,... que, há mais de 30 anos, vamos dizer, que coloca recursos, pra que nós possamos ter as salas de aula com todos os equipamentos necessários. Inclusive se você pegar na pós-graduação, é, a maioria das funcionárias da secretaria, são pagas pela fundação. Então nós temos recursos, né, recursos que vem da fundação. [E10]

Eu te diria que 2013, 2014 nós estávamos, todo mundo tinha editais financiados, nós temos um laboratório chamado OPA, que é espetacular, que aí o professor [fulano], que é um dos grandes pensadores do programa, conseguiu recursos, que é um prog..., um laboratório espetac..., excelente. [E17]

...tem projeto, nós temos aqui dos nossos colegas, que tem projetos junto ao CNPq...Tem vários professores que têm projetos de seiscentos, setecentos mil reais. [E7]

Os recursos raros foram marcados nas codificações 117 vezes. Apesar de serem considerados recursos raros somente aqueles que poucas organizações do mesmo segmento possuem, o fato dos PPGAs possuírem vários recursos intangíveis, possibilita a identificação de muitos recursos raros, devido às particularidades de cada programa e os atributos exclusivos do seu conjunto de recursos, em especial os recursos humanos que são responsáveis pela produção dos resultados alinhados com o planejamento. Essa característica própria do campo organizacional em estudo fica evidente na fala de um dos entrevistados,

...não tem como as capacidades que os professores têm, os resultados que são gerados pelas pesquisas e pelas atividades dos professores, isso não tem como ser imitado por outro programa, mesmo a gente tendo lá o

programa de mestrado profissional em Gestão Universitária, e vários professores atuam nesse programa, eles não são iguais, não tem como, os resultados não são os mesmos. [E20]

É importante destacar que os recursos raros também podem ser valiosos, portanto, alguns dos recursos que serão citados a frente como exemplo, poderiam ter sido apresentados na seção anterior. Os recursos raros identificados nas falas dos coordenadores entrevistados são de naturezas variadas, conforme expostos a seguir,

A forma que o grupo se organiza e se mobiliza pra poder cumprir uma tarefa... Por exemplo, nós temos um grupo aqui que conseguiu fazer um projeto de mestrado e doutorado em uma semana, uma semana! Inteiro, do início ao fim, 188 páginas, ninguém faz isso! [E24]

Os professores mais velhos, que já tem experiência, que já foram, são professores que tem os livros clássicos, que desenvolveram as teorias, que tiveram pesquisa no passado. Esses daí, eu acho que é o grande capital que a gente tem, são esses professores que estão lá no programa. [E10]

Nós temos um prédio aqui, chamado prédio da pós-graduação. Esse prédio tem um auditório de 800 pessoas, uma sala multi-eventos de 3.500 metros quadrados, que você pode fazer exposições, que você pode fazer eventos, pode fazer toda essa parte de eventos e congressos, pode ser feita lá. Aí você tem nesta sala com [incompreensível] de 24 salas, nas quais 8 tem capacidade para 60 alunos e 16 tem capacidade para 40 alunos, facilmente convertíveis em formatos diferentes, as mesas são flexíveis. Todas essas salas são equipadas com aparelhos multimídia, quadro negro com projetor já instalado no quadro. Então, se tem uma infraestrutura muito grande, tem uma biblioteca de 6 andares, com mais de 30 salas na biblioteca para trabalhos de grupos, variando de 4 a 12 pessoas essa capacidade de cada uma dessas salas, mais de 150 terminais de computadores, para fazer pesquisa, para os alunos dessa biblioteca. Nós temos dentro do campus, temos agora um teatro, com capacidade para 2.500 pessoas, então se a gente quiser organizar eventos seminários, simpósios. Nós temos uma estrutura preparada só pra isso. A universidade... é o estado da arte, sabe! [E2]

A gente tem uns laboratórios formidáveis aqui dentro da escola, né! Por ser também uma escola voltada à área de comunicação, então as vezes a gente precisa gravar vídeo, é, produzir alguma coisa, então tem a equipe q a gente pode utilizar, né! A gente tá, a partir desse ano vai começar a usar inclusive, é, os recursos em termos de design, né que é da própria escola, marketing, tem um setor q nos auxilia né, recursos e equipamentos todos, as salas são bem equipadas né, então quanto a isso não temos problema né, a internet também é aberta, aqui a internet é aberta pra todos. [E11]

A quantidade de bolsas que a gente tem para ofertar, eu diria q 80% dos nossos alunos q ingressaram no mestrado e doutorado tem bolsas de estudo. Só não tem quem não pode ter. [E3]

Os recursos imperfeitamente imitáveis recebem essa qualificação quando as outras organizações enfrentam dificuldades para adquiri-los ou desenvolvê-los e podem ser decorrentes de condições históricas únicas, ambiguidade causal, complexidade social ou patentes. Para ser considerado vantajoso, é imperativo que esse tipo de recurso seja valioso e raro. Nos PPGAs, devido ao grau de complexidade de seus atributos e *core competences*

desenvolvidas, muitos são os tipos de recursos imperfeitamente imitáveis identificados, mas em especial são citados aqueles relacionados ao nome e a credibilidade da instituição a qual pertence o PPGA,

A questão da história do programa, são já décadas de existência, uma ampla formação de mestres e doutores. O primeiro mestrado é o nosso, o primeiro doutorado foi nosso, é, mestrado profissional, o primeiro foi nosso, mestrado profissional em inglês também, o primeiro foi nosso... Há essa questão então, por exemplo, das creditações que poucos programas tem no Brasil, isso é importante muitas vezes, pra acordos com professores, idas de alunos nossos pra outros centros de pesquisa também, e algum apoio que hoje a [nome do programa] tem, tem em relação aos próprios pesquisadores que não são tão presentes em outros programa... Acho que essa composição toda de história de algum recurso adicional da acreditação... Isso aí, essa integração, isso aí combinado, pode criar algo que seja único, dentro do contexto brasileiro. [E6]

Nós temos, nós temos uma tradição, nós temos um nome. Nós temos um, como é que eu vou dizer?! É... um inconsciente coletivo. Administração da [instituição] é considerada uma das melhores do país. O nosso caminho, como nós temos sete áreas, né, o nosso caminho é muito nosso... Então nós temos, é... as nossas, as nossas ligações com a Itália, com a França, Inglaterra. Vários de nós, dávamos aulas, sistematicamente, lá na França... Nós fomos para o exterior, fomos para a Argentina, pro Uruguai, pro Chile dá aula, fazer cursos de especialização, cursos de mestrado. Dentro da Argentina, tivemos três vezes promoções de... na Universidad de Aconcagua, [incompreensível], Mar Del Plata, Buenos Aires... E Montevideú, com a Católica de Montevideú. No Chile. Então, essa... nossa maneira de, de olhar é assim,...vamos abrir espaço para outros caminhos, né, isso é uma característica que nós temos. [E7]

A [instituição] é uma grife muito forte no Brasil. É, ...como eu te falei, se você pegar as notas CAPES, ela é a que, é, ...tem a melhor média. Se pegar todos os programas de todas as áreas, as engenharias, etc., então, é, ...ser professor da [instituição] já confere ao professor um status diferenciado. [E8]

Eu acho que a gente tem facilidade sim, pra poder conseguir recursos. E principalmente o nome da [instituição], eu acho que chama muito, né! Quer dizer, quando eu faço um evento lá na [instituição], por exemplo, eu monto um congresso novo na [instituição], realmente há uma procura grande, o pessoal já sabe que é uma coisa de bom nível, então, isso daí atrai, traz... e a gente consegue recursos. Eu acho que, não digo com facilidade, mas vamos dizer que, é, acho que, talvez com mais facilidade que outras instituições que não tem o mesmo nome, o mesmo prestígio que a gente. [E10]

Os nossos professores se formaram lá fora, tem experiência de lecionar lá fora, já publicaram em *journals* internacional, estão inseridos em grupo de pesquisa internacional, são editores de bons *journals*, [incompreensível] top *journals* internacionais, então, é só top *journal* com qualificação [incompreensível]. Outra coisa q a gente tem, toda uma qualidade em vigor aqui do grau de instrução do que a gente tá fazendo. [E1]

Todos os recursos acima descritos, se tratam de recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis e possuem relações intensas de nível elevado com os recursos e capacidade únicos. Essa categoria foi investigada de forma direta junto aos entrevistados, que

responderam de acordo com suas características, consideradas por eles mesmos como mais proeminentes,

Nós temos um quadro... Acho que nós somos o único programa de Administração que tem no quadro dois PQ 1A, dois pesquisadores 1A. Na área de Administração no Brasil se tem 6 ou 7 citados, dois estão aqui. [E8]

Essa capacidade, vou chamar assim de coesão do grupo, né, de trabalho coletivo, de compreensão, da coletividade, de que nós trabalhamos juntos, né, e que fazemos o programa, que nenhum tá derrubando o outro, isso cria um clima favorável, um clima de respeito, um clima de colaboração, que é um dos segredos diria assim, do nosso sucesso, digamos assim, do nosso crescimento. [E25]

O que o nosso programa parece ter de interessante é q dentro dessa diversidade, ele tem, ...temas relevantes de interesse da sociedade, e isso não é algo necessariamente fácil de você replicar, tá! Então, quando eu falo que eu trato de diversidade das organizações, racismo, coisas, discriminação por gênero, são elementos que são preocupações da sociedade contemporânea, consigo dialogar com a sociedade, ao mesmo tempo, eu consigo dialogar com coisas que talvez não sejam preocupações da sociedade nesse momento, mas são preocupações científicas mais substanciais. [E4]

Os recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis também apresentaram relações de nível elevado de importância com o segmento “diferencial competitivo”, que foi marcado pela pesquisadora 101 vezes e segundo as falas dos entrevistados podem ser compreendidos como,

...tanto que a [instituição] é a que tem..., a universidade que tem a maior média de pós-graduação hoje no Brasil, pelo critério da CAPES. [E8]

...me disseram olha, o PPGA da [instituição] da [PPGA], ele conseguiu, vamos dizer, colocar mais, mais doutores do que a [instituição] e a [instituição] juntos, quer dizer, então o nosso programa passou a ser um programa grande, né! Quer dizer, sempre foi um programa grande, não deixamos de ser um programa grande e isso foi uma diretriz que eu acho que nos ajudou, porque o pessoal entendeu isso como um aspecto social importante, tá certo! Uma contribuição importante para a sociedade. [E10]

Eu acho que a questão internacional, também a gente conseguiu fazer uma boa, um bom trabalho internacionalmente, com modulo internacional, que isso é um resultado que foi tão bom, são tão bem feito, que ele foi internalizado na própria instituição, ...então internalizou isso, essa questão dos módulos, hoje todos os programas fazem um módulo internacional e o nosso, o aluno procura o nosso mestrado e o doutorado porque também tem essa parte do exterior. [E24]

O objetivo do programa tá, é que, o programa de mestrado e doutorado é de formar professores pesquisadores internacionalmente competitivos. E o que é internacionalmente competitivos? É que os recém-formados possam publicar em *top journals* mundiais. Então o que nós estamos fazendo? É procurando cada vez mais né, formar alunos que consigam chegar nesse nível, no nível de estado da arte...Então assim, os professores publicam? Também, continuam publicando em *journals* brasileiros né, mas também, é, participam dessa conversa, desse diálogo científico no meio internacional né, e nós queremos que os nossos alunos façam a mesma coisa, que

publiquem em *journals* do Brasil, mas que sejam também capazes de conseguir publicar em *journals* internacionais. [E1]

Os recursos gerenciáveis referentes a todas as políticas, procedimentos, estrutura formal, sistemas de controles gerenciais sedimentados para melhor explorar os demais recursos da organização, especialmente os recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis, foram marcados 138 vezes pela pesquisadora. Os recursos gerenciáveis possuem relações significativas por ordem de importância com os segmentos: a) docentes; b) isomorfismo normativo; c) isomorfismo coercitivo; d) Visão, valores e perspectivas do PPGA; e) Procedimentos internos de gestão; f) discente; g) recursos valiosos, dentre outros segmentos com relacionamentos de nível intermediário. Alguns apontamentos para esse segmento são,

...pra isso é necessário as creditações, e pra ter creditação, você tem que ter um sistema de padronizações de processos, sistemas de avaliação e tudo mais, e nesse caminho que a gente já tá investindo já há 3 anos, 2 anos pra 3 anos já. Então todas as nossas qualificações, defesas finais são avaliadas pelos professores que fazem parte da banca, né, então tem um formulário que foi criado com seus traços, é, em diversos níveis de avaliação, se é uma dissertação, uma tese, em que tem atendendo a qualidade ou não né, então vários critérios, que isso a gente vai acompanhar ao longo do tempo, para ver justamente a tendência dessas instituições internacionais, né, é um processo demorado e relativamente custoso né financeiramente, mas é um, é uma questão estratégica da própria instituição. [E11]

É interessante porque o nosso corpo docente, ele, ele é muito coeso, é muito coeso no sentido de compreender as regras do jogo, da área, do que é que se exige de um professor de pós-graduação. Então as metas, elas já estão de alguma forma inseridas no *byien set* deles. Eles sabem o que é esperado do professor, então não precisa estabelecer a meta de x orientações ou x publicações porque eles já sabem que é isso que se espera de um professor. Evidentemente, que a gente, ...que as avaliações são importantes porque emparelha com os outros colegas, os outros pares de outros programas, portanto, nós temos que estar seguindo o mínimo que os outros estão fazendo. Então claro, que aí ...nossos objetivos, eles vão se atualizando porque a pós-graduação brasileira vai se atualizando, vai se internacionalizando. Por exemplo, vai publicando em *journals* de maior impacto, vai tendo uma inserção social, vai tendo mais contribuições gerenciais, então a gente vai acompanhando, vai olhando isso nas avaliações quadrienais, nas próprias APCNs, nas próprias conversas, né, com os colegas, aí a gente vai percebendo e vai acompanhando isso, então... [E25]

Então você tem que ter esses recursos, mas eles precisam ser combinados com o fator local. O território, eles precisam interagir com o território. Teria então capacidades, digamos assim competências essenciais que o programa tem, referentes a própria regionalidade né, a sustentabilidade também né, que o, o que puxa todo o, toda a concepção da [localidade], né. Tem o recurso natural, sim, o recurso natural, agora como é que eu me aproprio desse recurso natural de maneira sustentável combinando os recursos naturais com competências tá, habilidades e outras coisas mais, e capacidades dos indivíduos que estão aqui... [E5]

O que exerce mais pressão sobre o programa, além da Capes, é a questão regulatória do mercado, porque se você não tiver um bom produto, não tiver forças de qualidade, não for referência na tua região, o mercado

regional pra nós, por exemplo, é sim, entre aspas né, institucionalmente, um ente que exerce bastante pressão, porque se você não tiver demanda ou a demanda for decrescendo com o passar do tempo, até mesmo na própria sustentabilidade econômico-financeira e até pra futuro em termos até de ampliação virtual do programa, coloca em xeque né. [E14]

A fala dos coordenadores permitiu verificar que em vários programas existe o cuidado e a busca por uma gestão eficiente dos recursos raros, valiosos e até imperfeitamente imitáveis para a geração de resultados que assegurem sustentabilidade e um diferencial tanto nacional quanto internacional para o PPGA. A articulação eficaz dos recursos gera os resultados desejados, que envolve também o cumprimento das normas regulatórias, pois quando as normativas estão incluídas nos objetivos organizacionais, seu atendimento acontece por consequência da efetividade organizacional. Assim, a primeira atende a segunda em decorrência da orientação voltada para a normatização, dentre outros objetivos estratégicos do PPGA. Essa constatação é reforçada na fala de alguns coordenadores de PPGAs de conceito superior, incluindo os quatro coordenadores de PPGAs avaliados como referência internacional no *ranking* da Capes, que afirmam o seguinte,

Então tem várias regras aí que são relevantes para muitas universidades, mas não são tão relevantes para a [instituição], tá, então assim, óh, o que que a [instituição] deseja, né?! O que ela deseja? Atender os critérios da Capes e fazer mais do que isso, então, eu te daria um exemplo, a Capes tem o Qualis Capes, certo? Que tem o número de *journals* a seguir, a [instituição] não quer seguir somente o corpo Qualis, tá? A [instituição] quer ir mais, ela quer o seguinte, é... reconhece o Qualis Capes, mas reconhece que dentro daqueles *journals* que por exemplo, a Capes considera A1, internacionalmente alguns *journals* de alto padrão são considerados A+, outros são considerados A-, outros são considerados Bs, né? Então a [instituição] consegue ver isso, tá, então não vai...vai além, e não é que a gente quer fazer menos do que a Capes determina, a gente quer fazer mais do que a Capes propõe, né! [E1]

Nós procuramos a excelência não porque estava nos critérios da CAPES, nós procuramos a excelência e achamos que a nota teria que ser consequência, quer dizer, nós temos que fazer um bom trabalho, temos que fazer o trabalho que nós acreditamos que seja o melhor. [E10]

A CAPES existe, é importante também, mas nós também temos essa outra questão aí, que são as acreditadoras internacionais, que influenciam toda a escola e o programa também. [E6]

Aqueles programas que tem um foco internacional, que quer estar dentro de uma roda de programas externos, né, de universidades, aí é outro tipo de foco né, principalmente quando você tá querendo acreditação internacional, enfim, aí acho q a Capes muitas vezes nem tem tanta influência. Sim a influência é muito maior de uma, um órgão externo internacional. [E11]

...a avaliação da Capes é um olhar mais científico acadêmico no sentido de uma entrega de gestão na geração de conhecimento, publicação de artigos, desenvolvimento de competências acadêmicas, enquanto que a acreditadora tem um olhar mais pragmático de atendimento às demandas, é, do mercado, por assim dizer, mais aos

consumidores e aos *stakeholders*, as empresas e as organizações que estão envolvidas ao redor do programa, da escola de negócios, em geral, a avaliação é da qualidade, da entrega. [E25]

Diante do exposto, retomamos a análise para verificação da quinta proposição. É importante destacar que dentre mais de uma centena de codificações, essa pesquisadora selecionou como exemplo de recursos valiosos, aqueles que deixam clara a capacidade de reduzir custos e gerar receitas para o programa. Conforme foi enfatizado na segunda proposição, os recursos financeiros são fundamentais para a aquisição e desenvolvimento de recursos e capacidades capazes de gerar vantagem competitiva para um PPGA. Para os vários recursos raros identificados nas entrevistas, essa pesquisadora selecionou algumas falas associadas às competências docentes individuais, competências coletivas, e capacidade de captação financeira por meio de recursos físicos e tecnológicos, que estão associados à capacidade de atração de recursos humanos com competências exclusivas.

Quanto aos recursos imperfeitamente imitáveis foi colocado em destaque a *expertise* docente específica e a tradição associada à credibilidade e respeitabilidade dos nomes de algumas instituições. As falas selecionadas para exemplificar o gerenciamento desses recursos abordaram à adesão às creditações para estabelecimento de processos padronizados e ganho de eficiência e eficácia; a instituição de práticas para a qualidade voltadas ao atendimento dos diversos *stakeholders*, em especial os que provém do mercado; a articulação entre os recursos do programa e as características regionais; e, a proatividade do corpo docente para alcance dos objetivos organizacionais.

Ao analisar as diversas manifestações podemos notar que nem todos os programas direcionam seus esforços exclusivamente para o atendimento das pressões regulatórias, parte deles orientam suas ações para objetivos maiores, como atingir padrões de qualidade internacionais e padrões de excelência. Portanto, a quinta proposição pode ser confirmada parcialmente. É correto afirmar que todos os programas buscam adequação às normas, pois independente de sua credibilidade ou tradição, esses PPGAs podem sofrer punição como redução do conceito, caso não haja conformidade com as regras. Todavia, boa parte dos programas busca desenvolver e aprimorar seus recursos para projeções maiores que garantam um diferencial em relação aos outros programas.

Ao atender as normas regulatórias, o PPGA estará fazendo o mínimo necessário para obter garantia de qualidade, entretanto, se ele tiver ambições maiores como a projeção internacional, seus recursos terão que ser geridos de forma mais articulada, mais focada e mais especializada, por meio de processos melhor definidos e padronizados, procedimentos formalizados, planejamento consistente e controle mais rígido quanto aos resultados

alcançados, além de uma articulação de médio e longo prazo com instituições internacionais, um dos exemplos, é a valorização pelas acreditadoras da presença de professores e estudantes estrangeiros nos PPGAs brasileiros.

Face à explanação da fala de cinco dos coordenadores entrevistados de PPGAs de conceito superior, sendo três deles de conceito máximo (7), além de várias outras falas dessa natureza no decorrer das entrevistas, destacamos que a preocupação em gerenciar os recursos voltados prioritariamente para se adequar à regulamentação é uma prática dos programas que possuem conceitos intermediários no *ranking* de avaliação, e portanto, não se trata de uma postura de todos os programas. Os PPGAs que estão nos estratos superiores buscam alcançar resultados superiores aos exigidos pelo órgão avaliador e o atendimento à regulamentação acaba sendo mais um dos objetivos dentro do planejamento, missão, visão e valores do programa. Portanto, não seria correto afirmar que todos os PPGAs direcionam seus esforços prioritariamente para atender às pressões institucionais regulatórias do governo, pois parte deles buscam resultados de excelência, que perpassam as fronteiras científicas nacionais.

4.4.1.6 Proposição 6

P6: Quanto mais antigo e tradicional o PPGA, maior a capacidade de estabelecer políticas e procedimentos formais para combinar recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis alinhados com as exigências regulatórias.

Considera-se como programa tradicional e legitimado aqueles que possuem mais de 40 anos e já alcançaram pelo menos o conceito 5. A opção por selecionar os maiores de 40 anos se deve ao fato de se tratarem dos programas mais antigos do país e que são responsáveis por um importante trabalho social na formação de pesquisadores desde a época de sua fundação. Fazem parte desse grupo 11 programas, sendo eles pertencentes às instituições (por ordem de data de fundação): FGV/RJ, UFRGS, PUC-RIO, UFMG, UFRJ, FGV/SP, USP, UFLA, UNB, UFPB/JP, UFRN, dos quais não estão incluídos nessa análise os PPGAs da UFRJ e UFLA, que optaram por não participar da pesquisa de campo. Ressalta-se que além da idade e tradição, considera-se pertencente a esse grupo somente os PPGAs que já alcançaram posições de destaque na avaliação (pelo menos conceito 5), que lhes asseguraria a legitimação perante os órgãos reguladores e sociedade.

Na busca pela confirmação da proposição, são apresentadas as principais falas dos coordenadores dos PPGAs desse grupo ao apontar as políticas e procedimentos de gestão institucionalizados que orientam os objetivos e atuam como diretrizes para as ações e posturas

de seus membros. Esse conjunto foi mapeado pelo segmento “recursos gerenciáveis”, seguindo assim, os pressupostos da RBV. A maioria das falas mapeadas nesse segmento estabelece a relação entre o atendimento às pressões regulatórias e objetivos estratégicos, como a internacionalização, por exemplo,

...a internacionalização apareceu com um foco muito importante, quer dizer, acho que para a gente se desenvolver a nível de excelência né, nós temos que realmente estar com padrões internacionais bem desenvolvidos, e isso já vem, é, lá de trás, antes né, quer dizer, eu acho que a vinte anos atrás, já era um ponto muito importante. [E10]

Nós procuramos nos espelhar em programas internacionais, de tal maneira que a gente pudesse até facilitar o intercâmbio de docentes, tanto em orientação, como para ministrar disciplinas. [E8]

A nossa pauta maior é essa questão de internacionalização, nós vamos continuar nessa linha, até porque se não houver pressão da Capes, nós vamos continuar investindo nessa questão de internacionalização [E1].

...há uma opção mais clara, por exemplo, em produção internacional e não tanto em volume de produção. Foi uma decisão estratégica da instituição, é, que não está tão claramente presente ainda nos requisitos CAPES, mas que influenciou toda a forma de avaliação de professores, é ...De incentivo aos professores, de apoio a projetos de professores e etc. [E6]

Se a gente fizer apenas o que a Capes recomenda, nós não nos diferenciaremos e isso impede que a gente seja percebido como, é, realmente um programa de ponta, então na verdade, a gente segue, procura seguir as recomendações da Capes, tem aquela questão que é institucional normativa, tem as questões que é indução propriamente, e tem o nosso próprio caminhar, que é um caminhar de estratégia sim... [E21]

Outras políticas e princípios de funcionamento foram citadas pelos coordenadores, explanando as diretrizes que orientam ações e comportamentos dos seus principais recursos, ou seja, os recursos humanos, que são determinados desde a entrada no programa até as ações cotidianas, de modo a atingir os objetivos estratégicos e atender a regulamentação, embora nem todos tenham como preocupação principal as normas regulatórias,

Tem critérios de contratação...O primeiro critério, temos tentado evitar a endogenia né, é uma coisa que se você pensar em editais aí globais, todos vem fazendo a mesma coisa... Segundo, contratar pessoas, é, qualificadas pra ter participação de algo internacional, então a gente espera que tenha publicações internacionais ...então esse é um critério, que é fundamental. Outro critério que é essencial é o seguinte, esse professor é de uma área que nós queremos estabelecer? ...O terceiro critério, o professor tem disposição mínima para a [instituição] te integrar num grupo de pesquisadores da [instituição], ou seja, continua ou continuar fazendo pesquisas com os seus coautores atuais, mas também se abraça fazer pesquisas com os nossos professores e com outros parceiros locais né! [E1]

Outra coisa que eu acho que é importante, e que influencia, por exemplo, os programas e a forma da gente trabalhar, são as creditações né, o seu programa é acreditado, então você tem uma série de regras que você tem

que seguir, então isso realmente é uma influência muito grande, tá, eu acho que isso a gente acaba pra poder ser acreditado por essas instituições, a gente acaba tendo que mudar muita coisa na forma como a gente trabalha. [E10]

Olha, eu acho que você estar entre os 3 programas que mais produzem no Brasil, isso *per se*, né, retrata, a qualidade do programa, né! ...Então, se você tem a base pra fazer a sua pesquisa, é, numa instituição que é uma instituição de pesquisa, você tem salários de mercado, tem chance de subir esse salário, se você participa de projetos ou outros que são oferecidos usualmente, é, então raramente alguém quer ir embora... Eu, eu acho que nesses anos que eu estou aqui, talvez um caso, um caso em 20 anos. [E8]

...tivemos bastante discussões sobre isso, e achamos que não, que nós deveríamos manter um volume maior de doutorandos né, e mestrandos, e mantendo os professores, é, embora talvez alguns professores sem uma ...uma produção como, vamos dizer, é, de publicações grande. Acho que o pessoal muito bom, o que acontece muitas vezes, você tem pessoas que não deixam de ser excelentes, excelentes inclusive orientadores, mas que não estão publicando em revistas ou pararam de publicar porque tem outros interesses né, a pessoa fica mais velha, não tem tanto interesse, então não houve, é, vamos dizer, essa essa coisa de tirar os professores que estão com pouca publicação. [E10]

Nós fixamos metas por linhas de pesquisa, né, então, algumas linhas de pesquisa, elas têm autonomia para dividir essas metas entre o corpo docente, né, que é uma alternativa e outras linhas de pesquisa preferem trabalhar com as metas coletivas né. [E21]

Toda a construção é baseada no atendimento aos critérios, aos diferentes critérios, seja, produção científica, é, questão de cumprimento de prazos, enfim, todas as questões que são avaliadas, né!...prazos de conclusão do curso, questão da distribuição de orientações entre os professores, composição de linha de pesquisa, é, necessidade então de se ter projetos coordenados com os professores, com apoio externo. Então tudo isso foi a partir dessa regulação, né, sendo claramente seguido aí nos últimos anos, até a primeira avaliação 6 e 7, que isso aí já dá mais ou menos três, três períodos, né... Primeiro trienais e agora o último que foi quadrienal. [E6]

Essa sintonia entre o que a CAPES quer e o que a gente também quer, isso eu acho que acontece. [E10]

Perante os relatos de programas mais tradicionais e legitimados é possível notar que para alguns a regulamentação é uma preocupação secundária e dessa forma, não seria o principal instrumento para direcionamento da gestão. Esses programas estabelecem objetivos mais amplos e voltados para o estabelecimento de padrões de funcionamento que geram credibilidade nacional e internacional decorrente da qualidade e da excelência alcançadas. Três deles, de conceito 7, mantém o foco no atendimento às recomendações das organizações de acreditação internacional, embora um deles demonstre também priorizar os critérios de avaliação regulatórios.

Entretanto, alguns programas tradicionais e legitimados, que já estiveram em estratos superiores expõem suas fraquezas e dificuldades relacionadas à gestão integrada e articulada de seus recursos, assim como as decisões de mudanças necessárias para recomposição de sua estrutura organizacional,

Eu acho que nós temos recursos valiosos, é que a gente não consegue coordenar de uma maneira satisfatória, é, para o conjunto do programa...Então nós estamos consolidando alguns conceitos e algumas peças que até hoje ficaram perdidas no nosso programa, os recursos, tinha, mas não eram coordenados, não eram sincronizados. [E16]

Como exemplo da dificuldade de articulação entre o conjunto de recursos, especialmente os recursos humanos, para produção de resultados coletivos e articulados, o entrevistado aponta,

Nós temos um recurso da Capes para internacionalização, ...e quando nós fomos fazer a prestação de contas, nós vimos que o uso dos recursos foi extremamente concentrado, mas não foi concentrado por mal uso, má administração dos recursos, foi concentrado realmente porque os pedidos vem daqueles nomes já conhecidos. [E16]

Há relatos de coordenador de programa que passou por problemas internos de ordem estrutural, motivados por conflitos de interesses, que afetou diretamente a capacidade produtiva e até capacidade de resiliência às pressões impostas pela própria instituição,

Nós tivemos alguns contratemplos, né, porque em determinado momento, a, a... direção da unidade, da Escola de Administração tomou uma decisão de fazer uma, uma reforma, é, administrativa... em determinado momento, a escola acabou centralizando tudo. E transformou o PPGA... na Comissão de pós-graduação. E aí então, foi onde houve uma crise extremamente forte no ano de 2015, foi quando eu assumi... Eu tinha uma pessoa só. Só uma pessoa na estrutura... Um técnico pra atender uma centena?! Quando eu entrei, é, tinha trinta e poucos antes, né, e essa, essa mudança que a escola fez acabou nos deixando sem ninguém, só com um técnico. E hoje consegui mais, já tenho onze técnicos, já tenho bolsistas, já tenho... entende? Foi, fui buscando reestruturar. Mas não conseguimos ainda no regimento, vai ser para o próximo passo. Mudar o regimento, transformar o PPGA de novo no PPGA, né! Então o impacto dessa decisão foi muito grande no PPGA. Ao mesmo tempo que nós baixamos [o conceito], e ao mesmo tempo nós tivemos um impacto em questão da gestão por parte da direção da escola... Foi, foi terrível pra nós. [E7]

A partir dos desafios organizacionais impostos pela própria instituição, aliado à dificuldade de gestão de um corpo docente numeroso, o gestor do programa e comissão de reformulação tomaram algumas decisões que julgaram necessárias para reorganizar os recursos e passar a atender as normas regulatórias,

Depois da avaliação do quadriênio que terminou o ano passado, né... então o parâmetro nosso foi nos transformar em pequenos programas. Um conjunto de pequenos programas...geralmente doze pessoas que vão produzir e vão coordenar. Vão fazer pequenos programas, o que fica muito mais fácil, da gente fazer desde o relatório da CAPES. Olha fazer um relatório, de cinquenta e oito pessoas, olhar o lattes de cinquenta e oito, juntar toda produção científica, tudo mais, e coisas que não são poucas, é um trabalho hercúleo. É, a gente tomou a decisão de incentivar, é... a... é, a dissolução não, mas a repartição. [E7]

Há coordenador que relata também a implantação de mudanças internas drásticas após o programa sofrer severas punições regulatórias, que acabou por estimular uma total reestruturação organizacional,

...houve em 2010... dos professores que estavam em 2008, ficaram apenas um. Então houve assim, um digamos assim, houve uma rebeldia necessária porque nós tivemos um outro doutorado e a gente perdeu esse doutorado por falta de planejamento e ações desse corpo docente, então esse corpo docente vai ter uma maturação, é, um radicalismo em 2008, 2010 e uma maturação em 2012 que aí surge o doutorado e aí toda uma instrumentalização. Nós tivemos resolução pra tudo, pra gente passar numa banca hoje, existe, é, resolução pra credenciamento, existe comissões pra avaliar o professor externo pra participar de banca, então na verdade não existe uma avalia..., existe um parecerista, é, pra pro professor participar aqui de uma banca de mestrado e doutorado. Então existe toda uma regulamentação, isso tá tudo no nosso site, vai tá lá formulário, vai ter resolução de tudo, estagio docência, é, credenciamento, recredenciamento, participação em banca, aluno especial, existe regra hoje, nós estamos tudo instrumentalizados. Então houve uma necessidade de, é, instrumentalizar pra tomar decisões, ou seja, como é que é o processo, onde a gente queria chegar. [E17]

Por fim, o coordenador de um programa expõe a reação voluntária do corpo docente diante da sanção imposta pelo órgão regulador. Após a queda de conceito, por motivação e decisão pela retomada da posição, os próprios docentes passaram a se esforçar para o alcance de melhores resultados,

...principalmente de 2017, e nos últimos anos, a gente conseguiu elevar bastante o nível de produção dos artigos... Em 2017 a gente teve vários professores que já tem a pontuação, que é exigido no quadriênio todo. Em um ano, então tem quatro professores, que tem três ou mais artigos A2 por exemplo, em 1 ano, de treze, né! E tem vários outros que já tem dois, um, já tem artigo A1. Pra você ter uma ideia, no quadriênio passado 2013/2016 a gente teve eu acho que, ao todo, no quadriênio todo, um A1 só. [E19]

Portanto, percebemos que parte dos programas mais antigos e tradicionais passaram por problemas internos que implicaram em sanções ou punições regulatórias como a queda de conceito. No caso dos quatro relatos é importante notar que o resultado da avaliação foi o fator que desencadeou todas as mudanças estruturais nos programas, demonstrando que o papel da regulação vai além de estabelecer um *ranking* em um campo organizacional, mas está diretamente relacionado com a reorganização das estruturas internas e estabelecimento de regras e procedimentos formais para orientação quanto às condutas e comportamentos, assim como os objetivos voltados para o ganho de qualidade e para o atendimento às pressões regulatórias. É importante destacar também que as instituições públicas demonstram passar por maior dificuldade com relação à organização de seus recursos. Devido a fatores bastante particulares, intrínsecos ao funcionamento regimental das organizações públicas, fazer com que

resultados sejam alcançados de forma coletiva é um desafio muito maior para os gestores do que nas instituições não públicas.

Como observação final quanto à proposição percebemos que mesmo os programas mais tradicionais e legitimados procuram observar as normas regulatórias, embora essa não seja uma postura unânime desses grupos de PPGA. Pelo menos os programas que possuem sistemas de creditações internacionais implementados, tem o regulamento das acreditadoras como eixo norteador prioritário, e o cumprimento das normas do sistema de avaliação nacional acabam sendo atendidos de forma natural, pela própria dinâmica do sistema de acreditação possuir exigências de naturezas mais complexas. Por fim, é importante destacar que há um programa jovem, que está entre os cinco PPGAs mais bem avaliados e que também possui sistema de acreditação internacional, fato que provavelmente o tenha direcionado para o alcance de resultados mais consistentes que levaram a galgar posição de referência internacional.

Dessa forma, a quinta proposição foi parcialmente confirmada, já que se verificou o paradoxo dos PPGAs legitimados que não são tradicionais, como o exemplo ocorrido na última avaliação, em que um programa de 18 anos ascendeu à posição de referência internacional, ao mesmo tempo em que identificamos programas tradicionais menos legitimados na última avaliação em decorrência de redução de conceito. É importante ressaltar que esse argumento é válido quando atrelamos o fator de legitimação ao conceito atribuído ao programa no processo avaliativo do órgão regulador. Por fim, a proposição 5 poderia ser válida até a avaliação trienal de 2013, quando se observava apenas programas antigos e tradicionais nos conceitos superiores, porém na última quadrienal a dinâmica de respostas emitidas pelos PPGAs, especialmente os jovens, ou antigos que passaram por importantes mudanças institucionais, alteraram completamente esse pressuposto. Portanto, tradição não significa mais legitimidade.

4.4.1.7 Proposição 7

P7: O sistema regulatório de avaliação governamental é um importante instrumento de orientação para a gestão dos programas de pós-graduação.

O ponto de partida para a análise dessa proposição foi o segmento isomorfismo Coercitivo – pressões institucionais, de modo que foi possível observar que havia relação muito forte entre esse segmento e um dos próprios subcódigos, sendo o “Impacto da regulamentação sobre a gestão”. Esse segmento por sua vez, apresentou relações intensas com os segmentos a) Recursos organizacionais, b) Recursos humanos e c) docentes, conforme pode ser visualizado na Figura 25.

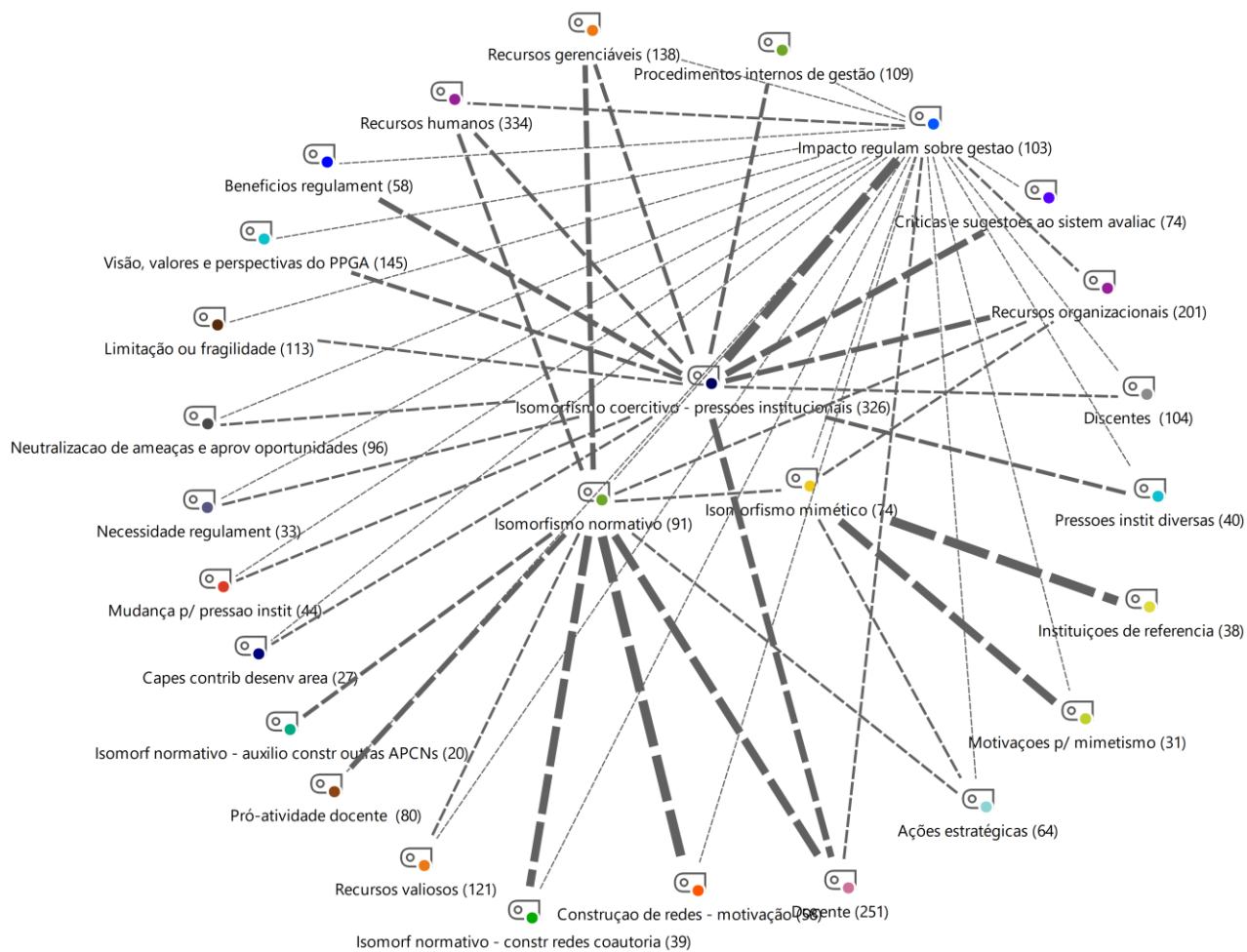


Figura 25. Relações estabelecidas entre os segmentos referentes ao Isomorfismo

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Vários coordenadores entrevistados veem como benefícios da regulamentação o estabelecimento de diretrizes para ações e organização dos recursos, que por vezes, ajudam no processo de gestão dos programas e até na construção de indicadores internos para controle dos recursos, conforme relatam os coordenadores entrevistados,

O sistema de avaliação é um sistema que pode proporcionar melhoria contínua. [E3]

Eu acho que ela ajuda inclusive a gestão porque os programas que não sabem se planejar, com a Capes, eles são obrigados a terem o mínimo de planejamento pra poder avançar, então... ele é um balizador de coisas que tem que fazer. [E24]

...me dá parâmetros, e eu como gestora, com a formação de administrador, eu acho isso excelente. Fica mais fácil pro gestor saber o que que eles querem, o que que eu preciso fazer. [E20]

Eu acho que... aí você, você consegue estabelecer indicadores internos... [E12]

A gente tem baseado muito nossos indicadores nesses indicadores que a Capes utiliza no seu processo de avaliação. [E22]

A relação entre a normatização e o corpo docente possui 74 intersecções. Apesar de haver cruzamento desses dois segmentos em todos os tipos de instituições, a relação é mais evidente na fala dos coordenadores de PPGAs de instituições públicas, que destacam a importância das normas claras e rígidas para condução do trabalho do corpo docente. A gestão nesse tipo de organização tende a apresentar maior nível de complexidade devido às características de vínculo permanente e estabilidade profissional dos servidores,

O sistema de avaliação da CAPES atua como orientador e nos permite justificar algumas regulamentações. [E15]

Pras universidades públicas, há diversos benefícios, na minha opinião. Por exemplo, ahhh, hoje, se nós não tivéssemos o critério de desempenho que a Capes impõe, como por exemplo, a produção qualificada, seria muito difícil nós negarmos credenciamento ou negarmos credenciamento aos professores do programa ou descredenciarmos, como estamos fazendo nesse momento. Os professores seriam improdutivos e ficariam lá por uma questão corporativa. [E16]

No nosso corpo docente, nem todo mundo tem a mesma experiência, em termos de pós-graduação, de gestão de pós-graduação e de avaliação, então o fato de haver, é, uma normativa clara, ajuda também a gente a convencer os colegas... olha isso precisa ser feito, a gente tem que fazer, então vamos fazer. Então esse é um aspecto muito positivo. [E21]

Isso facilita pra gente cobrar dos professores e todo mundo trabalhar, né! O que é internacionalização, o que é produção, o número de orientações né, então isso é significativo, a questão do próprio DINTER que nós temos DINTER hoje. Então a gente sabe a importância disso, tá dando um trabalho tremendo, mas é relevante pra o programa, então esses critérios objetivos as vezes, ele acaba facilitando bastante apesar de ser móvel, variar muito, ele é significativo pra você ter um gerenciamento, ter uma forma de gestão e que os professores saibam, é, o que desenvolver o planejamento de um modo geral. [E18]

A Universidade Federal ela ainda é muito...ela sempre, ela sempre lembra da sua autonomia né! O sistema universitário não quer ser cobrado, e a Capes impõe uma série de cobranças, assim, principalmente produção, na minha perspectiva, que eu acho que impõem sim uma melhoria aos programas. [E19]

Os demais recursos humanos em que surgem relações com os critérios regulatórios são os discentes. Para eles, os programas também veem benefícios na regulamentação da sua conduta e nos resultados esperados deles,

Ah, um benefício fantástico é o fato da gente ter argumentos superiores para impor aos alunos os limites dos prazos, uma vez que sem esses, essas questões superiores, os prazos seriam mais questões a serem decididas no colegiado ou questões internas onde o corporativismo poderia ser complacente com o baixo desempenho. [E16]

Os alunos são muito informados sobre as estratégias que o programa adota e a importância dessas estratégias, então uma aula inaugural que a gente dá para os alunos é sobre as regras da Capes, pra que eles entendem porque que as regulamentações do programa são estabelecidas, qual é o papel das regras da Capes, na definição de regulações, que vão impactar na vida acadêmica deles no programa. Então tudo é muito explicado,

...no sentido de permitir a eles compreenderem, é, qual o papel deles né, como é q eles se encaixam nesse processo e entenderem que o conceito não depende apenas do corpo docente ou da universidade, mas depende também do comprometimento deles. [E23]

Nós fizemos lá, assim que recebemos as nossas notas, ...fizemos um planejamento estratégico, então temos um conjunto de ações que estão em desenvolvimento e que elas visam justamente o que? Elevar a produção docente e discente. [E5]

Contudo, a contribuição dos critérios avaliativos para a gestão é maior e funciona como um norteador de decisões para os programas desde as ações diárias até o ordenamento da estrutura organizacional, conforme ponderação de alguns entrevistados,

No momento que, ele por exemplo, define claramente as questões de linhas de pesquisas, número de professores necessários, é... orientações, também, por professor, créditos, enfim, é o processo todo, como ele trabalha muito com essa questão, então ele ajuda muito na gestão. E, é um momento também que ele define, é, parâmetros sobre produção científica esperada e também ajuda os programas a mostrar enfim, qual o objetivo em termos de produção e como evoluir pra atender esse, essas metas que foram colocadas. [E6]

Na quadrienal anterior, a Capes deu uma puxadinha de orelha na gente em relação a proposta do programa, por que, o que acontecia? A gente tinha as linhas de pesquisas e tinha os grupos de pesquisas dentro dessas linhas e as disciplinas eram distribuídas por grupos de pesquisa, né, e aí acontecia de ter um grupo de pesquisa q tinha 8 disciplinas e outro grupo de pesquisa q tinha 2 disciplinas, né, então daí veio já um puxãozinho pra gente pensar e repensar a proposta do programa. ...Olha, a gente vai organizar agora as disciplinas por linha, né, ir organizando por linha e ir vinculando o aluno que entra à linha, aí a coisa fica mais coesa. ...Então a gente fez a reformulação olhando bem a questão da Capes, aquilo q ela punha como diretriz pra gente. [E12]

Eu acho que também serve muito como um norte pra aquilo que a gente deve fazer e aqui no programa, principalmente, a gente usa muito a avaliação, os relatórios, como balizadores do nosso planejamento estratégico do triênio e quadriênio, e, os documentos de área são frequentemente discutidos, são frequentemente consultados, então eles embasam nossas decisões. [E23]

Todas as ações são feitas no programa ou a imensa maioria, acima de 90%, são todas orientadas aos critérios de avaliação da Capes, desde a produção discente, passando pela produção docente, prestação de serviços, aaaah, avaliação de artigos, tudo, tudo orientado pelos critérios da Capes. [E13]

Bom, a gente tem as metas, são exatamente as metas da CAPES. [E9]

Contudo nem todos os coordenadores de programas estão receptivos às interferências nos modelos de gestão, compreendendo que algumas regras são desnecessárias ou até produzem insegurança ao passar por alterações ao longo do período de avaliação,

O sistema de avaliação atual, ele se preocupa muito com o processo, muito mais do que deveria. Ele deveria se preocupar mais com resultados, né! E aí, é aqui que tá o negócio, você gere o seu negócio de tal forma a atingir as metas de resultado traçado, mas ele se preocupa com o processo, e isso atrapalha a gestão. [E8]

Ele nos faz gastar muito tempo com questões burocráticas e acaba incentivando o produtivismo sem muito fundamento. [E15]

Há um excesso de burocracia, há um excesso de controle... eu acho que o instrumento de avaliação, a forma como a Capes regula, avalia os programas, deve sim sofrer uma adaptação. [E14]

O nosso programa é bastante quantitativo, então nós deveríamos ter um professor aqui que não orienta, mas que simplesmente leciona estatística, cálculos né, análise multivariada, eu acho que tem que ter. Aí, eu vou contratar um especialista ali, ele vai beneficiar o meu programa, ele vai ajudar os alunos, ele vai qualificar o método de pesquisa na área quantitativa, só que pra Capes isso é ruim, entendeu? É ruim porque tu tem no programa um professor que não está registrado. Então as vezes tá, as vezes o programa se sente restringido. [E1]

...tem regras aí que eu mudaria. É, eu acho assim, alguns critérios precisam ser revistos, porque a área mudou, o sistema de educação mudou, mas mesmo assim eu ainda os considero muito importantes. [E26]

O maior órgão regulador da pós-graduação brasileira é a Capes. Ela possui em sistema de avaliação baseado em critérios rígidos que determinam como deve ser planejado, organizado e monitorado cada tipo de recurso, especialmente os recursos humanos - docentes e discentes. Pela fala dos últimos entrevistados percebemos que não é um sistema perfeito e as vezes interfere mais do que o necessário no funcionamento dos programas, em partes por ser um sistema padronizado que não se amolda às particularidades de cada tipo de instituição. Outra crítica se refere aos procedimentos burocráticos, em que pese o tempo gasto para preenchimento das informações dos programas na plataforma Sucupira, além da instabilidade do sistema, no sentido de alteração das regras ou pontuação no decorrer do período avaliativo (atualmente, quatro anos).

Todavia, podemos afirmar que a sétima proposição é pertinente, uma vez que o sistema regulatório de avaliação não só avalia, induz ou pressiona as instituições subordinadas, mas ele contribui com a melhoria dos processos de gestão dos programas de pós-graduação. É possível perceber pela fala dos coordenadores que a maior parte deles utilizam os quesitos de avaliação como a base para elaboração de seu ferramental de gestão, demonstrando que os critérios de avaliação direcionam o estabelecimento de metas, prazos, indicadores, procedimentos, normas e regulamentos internos, decisões, posturas e comportamentos.

O objetivo maior do órgão regulador certamente é elevar os PPGAs a um nível mínimo de qualidade para o pleno desenvolvimento da ciência brasileira. Talvez sua dinâmica incisiva sobre os processos de gestão, que nem sempre é bem vista ou aceita por todos, seja um reflexo da falta de maturidade de parte dos PPGAs brasileiros, mas que por consequência, se estende a todos. Há que se considerar que houve um crescimento muito expressivo na área da Administração nos últimos anos e certamente nem todos os programas demonstraram ou

desenvolveram ao longo do tempo as qualificações desejadas para gerir seus recursos em direção a resultados mais consistentes e voltados para o aprimoramento científico. Desse modo, constatamos que o papel da regulamentação é importante para ajudar no desenvolvimento da ciência e dos próprios programas de pós-graduação.

4.4.1.8 Proposição 8

P8: Os PPGAs colocam acima de seus objetivos organizacionais a necessidade de atendimento às normas regulatórias, podendo gerar similaridades estruturais, decorrentes do isomorfismo coercitivo.

A relação estabelecida pela pesquisadora para testar a proposição foi a relação entre o segmento Isomorfismo coercitivo – pressões institucionais e outros dois segmentos. O primeiro com “Visão, valores e perspectivas do PPGA”, que resultou em 87 relações constituídas e o segundo segmento “Procedimentos internos de gestão”, que apresentou o registro de 86 relações. Dentre os coordenadores entrevistados foi possível observar que a maioria deles demonstra preocupação primordial em atender os critérios de avaliação do órgão regulador, aliás muitas regras e normas internalizadas pelos programas são a reprodução dos quesitos de avaliação,

Os critérios da avaliação da CAPES, é o nosso BSC. Né, não tem como, se você não faz o mínimo ali que é pedido de cada critério, não adianta você querer, é, o melhor, um conceito melhor. [E20]

...aqui no programa, ...a gente usa muito a avaliação, os relatórios como balizadores do nosso planejamento estratégico do triênio e quadriênio. [E23]

Prazos de conclusão do curso, questão da distribuição de orientações entre os professores, composição de linha de pesquisa, é, necessidade então de se ter, é, projetos coordenados com os professores, com apoio externo. Então tudo isso foi a partir dessa regulação, né, sendo claramente seguido aí nos últimos anos, até a primeira avaliação 6 e 7. [E6]

Esse planejamento da instituição já prevê essa questão de melhorias de conselhos, programas, de internacionalização né, de publicação de maior impacto tá, e evidentemente também pela pressão regulatória, né, porque na verdade a gente só vai conseguir dar esse salto se estiver de acordo com quem nos regula, né! [E22]

A Capes ela faz muita indução, né, então não adianta a gente dizer que não, porque ela faz indução, então, e a indução dela é muito clara, então, são caminhos que a gente segue. [E21]

...ele dá direcionamentos mínimos que você tem que obedecer, porque você tem que seguir o que a Capes quer, pra ser avaliado bem, tem que atender o q a Capes diz. ...recredenciamento e descredenciamento, então é basicamente, é, com base na Capes, nos critérios Capes de avaliação. [E18]

Mesmo os programas cujos representantes não concordam com todas as normas, admitem que as usam como diretriz na condução e organização dos seus recursos,

A gente é contra o produtivismo, mas nós somos cobrados por isso né, então tem que seguir a regra de modo geral também. Isso leva a uma pressão sobre o mestrando e sobre o professor, mas como a gente recebe a pressão de cima... [E17]

Por ser uma estrutura governamental, autoritária e que onde eu não tenho capacidade de modificar...Se eu não seguir aquilo ali... [E7]

A cada nova rodada de avaliação as regras mudam e se tem que fazer um ajuste pra novas regras no sentido de orientações, no sentido de próprio regulamento, regimento do programa, muda em função de mudanças de características da CAPES, né, é, o número de professores, perfil dos professores, é, perfil dos alunos, ...a composição de bancas, né! Na medida que a CAPES muda, as regras dela, a gente vai ajustando as nossas também aqui. [E2]

A gente monta um indicador e todo mundo tem que tentar atingir, então é uma coisa que não é muito simples né, e a gente trabalha sempre com suposições. [E22]

Pela fala dos coordenadores é possível perceber a força do instrumento de avaliação sobre o planejamento e os processos dos programas. Independente do conceito, os programas se ajustam às regras e até vão implementando modificações em suas normas e procedimentos conforme as alterações regulatórias. Por conseguinte, esse é fator alvo das maiores críticas por parte dos PPGAs, que chegam a citar o sentimento de insegurança com relação à possível mudança de regras ou indicadores até o final do período de avaliação. Portanto, não há dúvidas de que a grande maioria dos PPGAs coloca como prioridade o atendimento às normas regulatórias, incluindo pelo menos um daqueles que pertencem ao seletor grupo de PPGAs de conceitos máximos (6 e 7), que figuram como referências internacionais.

Todavia, esses programas de conceito elevados possuem outras diretrizes além das normas da Capes. São as diretrizes das acreditadoras, que segundo os entrevistados, exigem mais tempo e recursos financeiros para as adequações para a conformidade. Conforme já relatado anteriormente, os programas que tem objetivos maiores que o destaque nacional e buscam credibilidade internacional e facilitação para mobilidade de professores e estudantes, optam pela obtenção de selos de certificação. Cinco PPGAs entrevistados relataram mover grandes esforços para atender às acreditadoras internacionais, pois acreditam que isso amplia as oportunidades de alianças e parcerias com instituições internacionais e garante maior competitividade a nível mundial.

Dessa forma, verificamos que as implicações da regulamentação incidem sobre todos os programas, independente do conceito, entretanto, há variação sobre a intensidade da

interferência. Para os programas mais bem posicionados do *ranking*, a influência regulatória é mais sutil, porque até porque esses já possuem processos padronizados e um sistema de gestão estruturado. Para a maior parte dos PPGAs, a Capes é a maior ou até direcionadora absoluta de suas decisões e ações, e seu planejamento, objetivos e metas tendem a replicar os critérios, pesos e valores da avaliação. Esse fator pode produzir o fenômeno denominado isomorfismo coercitivo, que seria o desenvolvimento de similaridade entre as estruturas organizacionais em decorrência das pressões institucionais.

Certamente, os PPGAs são semelhantes em muitos pontos porque a liberdade de ação individual é limitada pelas normas e regras, como pontuaram alguns coordenadores entrevistados. A interferência nos processos gera dois tipos de reação, sendo visto como positivo por quem iniciou as atividades em meio à regulamentação e negativo por quem já havia desenvolvido seus próprios métodos de gestão e passou a receber pressão externa a partir de um certo período, mais precisamente em torno da década de 1990, quando a Capes passou a formalizar com precisão seu instrumento de avaliação por área do conhecimento. Para os programas mais antigos, é mais difícil lidar com as normas excessivamente detalhistas, embora alguns programas jovens também discordem do excesso de zelo da instituição reguladora.

4.4.1.9 Proposição 9

P9: Existe isomorfismo entre os Programa de Pós-graduação em Administração, *stricto sensu*, tanto por razões intencionais quanto não intencionais.

Para analisar essa premissa, selecionamos as relações emergentes da marcação da pesquisadora quanto aos três tipos de isomorfismos investigados. Primeiro, as situações que foram interpretadas como Isomorfismo coercitivo, que representa as pressões externas, vindas do ambiente e também uma das razões para ganho de estruturas isomórficas, porém, de forma não intencional. Em seguida, analisamos os relatos que foram compreendidos pela pesquisadora como indicativos de Isomorfismo normativo e de Isomorfismo mimético, que são provenientes do ambiente interno e representam as razões intencionais para a similaridade estrutural.

Das marcações realizadas, podemos observar na Figura 19, que as relações entre o Isomorfismo coercitivo, normativo e mimético são mínimas, praticamente insignificantes, da ordem de 14 relações entre o isomorfismo coercitivo e mimético, e 3 relações entre o isomorfismo coercitivo e normativo. A mesma quantidade de relações é observada entre os dois últimos tipos de isomorfismos.

A baixa interatividade dos três tipos isomórficos, segundo a marcação da pesquisadora, pode indicar que não há sobreposição das ações classificadas como comuns em cada tipo de isomorfismo. Aparentemente, os relatos dos coordenadores dos PPGAs são bastante claros quanto à classificação dos eventos entre um tipo de isomorfismo ou outro, evitando assim, a classificação duplicada ou triplicada entre cada categoria. Assim, passemos a verificar exemplos de marcações segundo cada tipo de isomorfismo, de acordo com as falas dos entrevistados.

Começemos pelas confluências entre o Isomorfismo coercitivo e normativo, que seria a prática da disseminação de informações entre os pares, com o objetivo de colher informações como experiências bem-sucedidas que venham a melhorar as ações dos PPGAs para atender a regulamentação,

Atualmente eu, eu fui indicado pelo, a pedido de uma universidade que solicitou a CAPES, a coordenação da CAPES da área. Alguém de que repre..., alguém de referência da Administração Pública. Eu fui indicado pra auxiliar no acompanhamento de um programa de, da área de administração pública em outro Estado. [E3]

A CAPES tem que de alguma forma, trabalhar, supervisionando o uniforme da ciência, né, estimulando, especialmente áreas que possam tornar o Brasil mais competitivo na área internacional. [E2]

Nós ajudamos diretamente na construção da proposta da [instituição], da federal de [estado]. Nós trabalhamos diretamente, alguns professores trabalharam diretamente nessa proposta. [E21]

...entra aqui também, ...o atendimento nos critérios de avaliação da CAPES. Então, eu percebo sim que alguns professores que vieram dos mesmos, do mesmo programa eles têm o mesmo comportamento então. Ah não, mas quando eu era do programa tal, né, não tinha essa exigência toda com a publicação, não tinha essa exigência toda com atualização do Lattes, isso é coisa da Administração. Né, e na verdade não é. [E20]

Os próximos trechos selecionados são de entrevistados que falam sobre as situações que essa pesquisadora classificou como pertencentes ao Isomorfismo Coercitivo e ao mesmo tempo ao Isomorfismo mimético, que em suma busca verificar o comportamento das outras organizações para atender critérios de avaliação e supostamente se aproximar da expectativa do órgão regulador,

No momento que você copia de um modelo tá, um modelo mais, vamos dizer, esse modelo que é o meritório, que eles tocam tanto no mérito, né, questão do mérito, esse. No momento que você copia e no momento que você tem uma desigualdade social em todos os aspectos no país e que quando você faz avaliação, você avalia vocês aí no [estado], nós aqui no [estado] igual você avalia a Fundação Getúlio Vargas, aí pronto, não tem jeito, tá entendendo? São modelos que foram copiados né, e não se teve a preocupação de ajustá-los a nossa realidade. [E5]

...então, ela é bastante procurada, por outras instituições e outros programas, é, pra que ter um apoio, um subsídio pra eles, é, também conseguirem abrir programas. Teve um projeto, foi no ano passado, é de uma instituição no interior de [estado], ...e que alguns professores contribuíram pra, é, construir a APCN que foi submetida a CAPES. [E20]

Quando a gente estabelece a nossa meta, a gente olha os outros programas, vê como é que tá a pontuação por cabeça. [E12]

Passando do Isomorfismo coercitivo, que pressiona as instituições a adotar práticas padronizadas e uniformes, passamos a analisar as ligações entre o Isomorfismo Normativo e o Isomorfismo mimético, que estariam relacionados à decisão de buscar informações a partir do compartilhamento de experiências e estratégias bem-sucedidas, assim como por meio do exercício de observação ou investigação das ações de outros programas, para possíveis direcionamentos organizacionais,

A gente fez o movimento de PROCAD, ...em que um programa top da Administração, nível 5, 6 ou 7, ele desenvolve atividades com um programa de menor nível, né, ...que foi uma coisa interessante porque você consegue pelo menos se inspirar um pouco, né, em um programa top, um programa que tá, top 10 aí, né, que no nosso caso é top 7. Então isso foi extremamente importante pra nós. [E5]

GV, EBAPE, Federal de Minas que tava na posição muito melhor na época, nós fomos na UFRGS, nós fizemos uma salada desses programas, qual era o tamanho, o que que eles exigiam. Nós visitamos esses programas, conversamos com eles... [E9]

acho que foi...experiência dos docentes na época, que tinham passado pela Inglaterra, por algum motivo, ...e que contribuíram para ajudar a ter o formato que ele tem hoje. [E4]

Depois da proposta, depois que a gente reformulou ela, a gente olhou, é, sim, internacionalmente, o que que os bons programas fazem, internacionalmente, a gente olhou isso aí, e foi atrás do que que as boas escolas fazem, que tipo de estrutura elas tem... eu fiquei muito atento às quais eram as coisas que funcionavam no programa e o que faltava, então tudo isso eu fui, não digo anotando, mas eu fui pontuando e ponderando que isso era algo que teria que ter. Então, teve muito também dessa vivência dentro de um programa e olhando a literatura internacional e os bons programas internacionais também. [E24]

A gente vai pra universidades lá fora e eles contam com birôs né, birôs de edição, por exemplo, a Inague, Céteris, Scopus, né, aí a universidade paga taxas, aí você põe o teu artigo, não pra revista, mas pra própria, próprio birô de edição, né, eles te ajudam a encontrar a melhor revista, eles fazem uma qualificação do teu inglês para um inglês mais técnico e eles te potencializam a produção científica em outro patamar. Eles têm lá, nós aqui... [E14]

A partir das falas dos entrevistados, registradas nas intersecções entre Isomorfismo coercitivo e normativo e entre Isomorfismo coercitivo e mimético, é possível perceber que sempre há uma busca por interação ou inspiração para atender critérios referentes à avaliação periódica ou para atender critérios avaliativos para a abertura de um novo programa. Entretanto,

o fato a ser ressaltado é que as iniciativas dos PPGAs são para conseguir superar obstáculos ao seu funcionamento, seja por meio de construção de propostas ou da reformulação delas. Notadamente, o estímulo maior para a busca desses contatos é a regulamentação ou a pressão do órgão regulador.

Por outro lado, as ligações entre Isomorfismo normativo e mimético demonstram que as ações não são realizadas apenas para atender normas regulatórias, mas tem fundamentos estratégicos em torno das iniciativas relatadas. Não se pode afirmar que não há esforços para atender normativas por trás dos empreendimentos, mas eles são decorrentes de escolhas estratégicas, que podem tanto ajudar na aprovação de um novo curso, como para melhoria de processos em busca de destaque ou melhoria da qualidade. O fato é que são iniciativas voluntárias e intencionais, decorrentes de escolhas feitas pelos gestores dos PPGAs, o que nos permite confirmar a nona proposição.

Por fim, a disseminação das práticas e experiências bem-sucedidas por meio das redes de relacionamentos profissionais ou por meio da observação e investigação de programas que adotam estratégias bem-sucedidas, seja para atender a regulamentação ou para propósitos e objetivos maiores, conduz os programas à formação de estruturas e práticas isomórficas. Em campos com alto grau de formalização das normas regulatórias é compreensível que aumente o grau de incerteza e haja, inclusive, sentimentos relacionados à insegurança, como relatado por vários coordenadores, cujas citações foram expostas em proposições anteriores. Portanto, comprovamos a nona hipótese ao verificar que a tendência isomórfica existe entre os PPGAs e elas ocorrem de forma voluntária e involuntária, no caso da presença do isomorfismo coercitivo.

É importante destacar que o isomorfismo mimético possui natureza estratégica também, de forma que tanto a decisão de se inspirar em programas nacionais para obter uma boa classificação na avaliação da Capes, quanto por inspiração em programas internacionais, para se lançar na busca por reconhecimento internacional, das duas maneiras o programa decide assemelhar suas estruturas e práticas pelo desejo de ampliar suas chances de obter resultados superiores. Da mesma forma, se desenvolve o isomorfismo normativo, de modo que as pessoas tendem a socializar seus conhecimentos e experiências bem-sucedidas entre seus pares.

4.4.1.10 Proposição 10

P10: As redes de relacionamentos profissionais são formadas por meio das afinidades e proatividade dos docentes ou por articulação e incentivo do próprio programa, que estabelece relacionamentos estratégicos, o que pode contribuir para o desenvolvimento de isomorfismo normativo entre os programas.

De acordo com a marcação da pesquisadora, o isomorfismo normativo possui relações intensas com recursos humanos, docentes, motivação para construção de redes, redes de coautoria, Proatividade docente, recursos gerenciáveis, auxílio na construção de outras APCNs, recursos organizacionais, ações estratégicas, recursos valiosos. A partir das marcações, é possível observar que o isomorfismo normativo realmente é intencional, pois a maior parte das relações são estabelecidas com segmentos estratégicos.

As redes de relacionamentos profissionais são formadas geralmente pela proatividade docente. Elas significam a maioria das relações estabelecidas dentro dos programas e estão ligadas principalmente ao perfil ativo dos docentes. Nas entrevistas, os coordenadores explicam como são construídas essas redes e os critérios para escolha dos componentes,

As redes normalmente acontecem com pessoas, entre pessoas né, então tem que existir uma afinidade. Essas afinidades elas são... é isso, alguém fez doutorado junto e tá em outra universidade, quer manter o contato, ou se conheceu em um congresso, ou foi orientador... [E18]

Ocorre, ahnnn, ocorre por proximidade de tema de pesquisa, relacionamento dos professores anteriormente, em época de doutorado, conhecimento prévio, dos pesquisadores de outros tempos, ahnnn, depois as instituições onde essas pessoas estão, tanto nacionais quanto internacionais, qualidade dessas instituições, qualidade dos programas em si. Tudo isso pesa na escolha das parcerias e no nosso caso, especificamente, todos os docentes do programa tentam manter tanto parceiros internos em nível nacional quanto externos em nível internacional com publicações e projetos em coautoria. [E13]

...precisa estar pesquisando na mesma área em que você está pesquisando, porque o conceito do programa não quer dizer, as vezes você tem um baita pesquisador que tá num programa 3, aí o cara pesquisa aquilo que você quer e ele é um bom pesquisador, você vai se associar a ele. [E26]

A maior parte das redes são estabelecidas pelos docentes, mas alguns programas promovem a formação de relacionamentos estratégicos por meio de articulação interinstitucional, que procura obter resultados mais coordenados com todo o seu conjunto de recursos. Os coordenadores entrevistados relatam a forma de operacionalização dessas redes,

Existe um interesse muito grande de relacionamento com outras instituições e o principal critério, é digamos assim, seria similaridade de grupos de pesquisas ou de focos de pesquisas. Então temos aqui no [estado], nós somos o líder de uma rede de grupos de pesquisas, que reúne 7 universidades. Todas elas com pesquisadores

da, em linhas de pesquisas muito próximas. Nós fazemos eventos a cada quatro meses de seminários, desses pesquisadores desses sete grupos, fazemos um dia de discussão, apresentamos resultados, discutimos uma série de coisas. [E2]

Alguns participam de grupos de pesquisas lá, e nossos alunos e professores, é, aliás, tanto lá como aqui faz essa troca. Aqui tem anualmente o seminário, é, de epistemologia da Administração, que é realizado também, é, entre dois grupos de pesquisa, um do PPGA da [instituição], com um grupo de pesquisa da [instituição]. Fora isso tem a parceria com a [instituição], com a [instituição]... [E20]

A gente interage bastante com a Federal do [instituição], que também é conceito 5, né, e aí essa interação, ela se dá muito em termos de linha de pesquisa, então, a nossa linha aqui de Marketing interage com a linha de lá de Marketing. Já finanças interage muito com programas de contabilidade. Então a gente faz essas interações, é muito assim, mas, tanto que a gente tem convênios né, que alunos nossos frequentam disciplinas lá e de lá vem pra cá e aí ninguém se cobra por isso ...então a gente faz um, uma parceria tanto pra questão de aulas, como pra questão de pesquisa também. [E12]

Bom, o nosso programa já, com redes de outras escolas, ele faz aquela questão de nucleação, em primeiro lugar, que é o primeiro combo, entre aspas, acordo né, de parcerias, ...em q há trocas de disciplinas que se chama cruzadas entre alunos e também professores que fazem pesquisa em conjunto, né, ...então nossos alunos podem fazer as disciplinas no mestrado e doutorado, ...assim como eles vem pra cá. E como a gente faz também evento, ..então, tem dois encontros ai por ano que a gente faz, ...e isso vai gerando, não só troca, é, troca de conhecimento entre os próprios estudantes e professores, né, que cada um apresenta a sua linha de pesquisa e também há interação entre eles, então o que a gente espera são pesquisas futuras sendo feitas em conjunto, né! ...Há algum tempo, assim como na [instituição], eu participo de grupos de pesquisas de lá, eles também vêm participar do nosso grupo de pesquisa aqui, né! Então a gente colabora bastante, tem bastante publicação em conjunto. [E11]

A formação de redes profissionais pelos próprios docentes, conforme relatado pelos coordenadores entrevistados, levam em consideração fatores como afinidade quanto ao tema de interesse de pesquisa, conhecimento prévio das pessoas em sua formação e até mesmo esforço para construir relações com grupos de pesquisa de instituições de referência, embora esse não seja um requisito compartilhado por todos. Mas de fato, além da iniciativa e desejo de se inserir em ambientes mais estruturados de pesquisa, onde possam surgir novas oportunidades, há um incentivo dos órgãos de fomento à pesquisa para que ocorra interação entre pesquisadores e instituições e deriva do pensamento de que a ciência é colaborativa e não pode ser construída de forma isolada.

Por outro lado, tanto para atender as expectativas do órgão regulador quanto para construir parcerias vantajosas, os programas movem esforços para construção de redes interinstitucionais. Essas parcerias, além de unir grupos de pesquisa com interesses em comum, buscam também promover o intercâmbio de conhecimento em iniciativas como a troca de alunos e professores em disciplinas específicas, participação e organização de eventos em

conjunto, compartilhamento de instalações físicas, dentre várias outras ações. A formação dessas parcerias, ampliam as possibilidades de produções científicas em conjunto, o que pode gerar maior produtividade e melhor qualidade das publicações, tanto pela associação de conhecimentos teóricos e metodológicos, quanto pelo acesso facilitado a uma gama maior de softwares e bases de pesquisa. Isso significa economia de recursos e ampliação da possibilidade de aprimoramento de pesquisa e contribuições mais substanciais à ciência. Portanto, a décima proposição também pode ser confirmada.

4.4.1.11 Proposição 11

P11: O isomorfismo mimético tende a ser mais intenso entre os PPGAs de conceito mais reduzido, que o praticam na intenção de assemelhar sua estrutura aos programas mais bem-conceituados.

Dos 27 representantes de PPGAs entrevistados, 22 confirmaram a prática de observar o que os outros programas estão fazendo, como uma espécie de *benchmarking*, tornando evidente que a prática nesse campo organizacional, como prevê a abordagem teórica, é muito comum. Segundo as marcações dessa pesquisadora, o isomorfismo mimético possui relações com Motivações p/ mimetismo, Instituições de referência, ações estratégicas, isomorfismo normativo, recursos humanos e organizacionais.

Os recursos humanos e organizacionais são os segmentos que possuem relação com os três tipos de isomorfismo. Quanto ao isomorfismo mimético as principais constatações são,

A gente tenta sempre, inclusive a gente tenta fazer isso pro nosso coleta. Não, não, não, não foi só no início né, a gente continua fazendo isso. Que a gente tenta sempre, fazer o benchmarking, né! O que que eles estão fazendo, o que tá deixando eles com nota sete. [E15]

A gente se espelhou nos programas com melhor, com melhor conceito na CAPES. [E3]

Então, nós utilizamos tanto alguns programas como benchmarking né, é, dentro da nossa realidade, então assim, não adianta pra nós ficar olhando, por enquanto, pra programas 7, porque nosso conceito é 4, primeiro passo é ir pra 5. então nós fizemos benchmarking com alguns programas nota 5, né, tanto de entidades privadas né, como de públicas, tá! E também nós fizemos uma análise do que a gente considera aqui como concorrentes né, que são as duas instituições que tem programa de mestrado e doutorado acadêmico aqui no [estado], q são as duas públicas, federal e a estadual. Então nós também demos uma olhada né, assim, linhas, né, nos aspectos gerais para fazer essa análise da concorrência. [E22]

Indiscutivelmente os PPGAs de conceito 4 que participaram do estudo se inspiram nas estruturas de outros programas, todos os coordenadores confirmaram a prática do

benchmarking entre instituições. Mas por outro lado, há uma certa contradição à proposição, quando os coordenadores de PPGAs de conceito superior também afirmam fazer uso dessa prática,

Então assim, nós sabemos o tamanho do quadro docente dos principais programas, nós sabemos as linhas de pesquisas que são, é, que compõem, né, os demais programas, a questão da produção científica, principalmente em periódicos internacionais, nós temos também essa informação dos principais programas. Então existe sim, conhecimento e um acompanhamento dos programas nacionais líderes ...Ao mesmo tempo nós usamos como referência também alguns programas internacionais, é, principalmente a partir de informação que nós recebemos, é, de, do processo de acreditação. [E6]

Depois da avaliação do quadriênio que terminou o ano passado, né, ...depois da avaliação, aí nós, nós verificamos no conjunto dos programas de pós-graduação o que que tava acontecendo, no Brasil, né! A criação de uma quantidade enorme de programas de mestrado executivo, é, analisando os programas de mestrado e doutorado acadêmico, nós verificamos que a maioria desses programas que tinham avaliação seis ou sete. Eles têm doze, catorze pessoas, quinze pessoas, né! Então, a partir, a partir da verificação desse conjunto, da constatação disso aí, então o parâmetro nosso foi nos transformar em pequenos programas. Um conjunto de pequenos programas. [E7]

Sim, sim houve, a gente olhou alguns programas, é, principalmente programas com nota, com uma avaliação igual ou superior à nossa, pra gente ter uma ideia mais ou menos, sobretudo, é, das propostas que a gente gostaria de fazer em termos de mudança, então acho q isso foi usado sim, a gente olhou. [E21]

Muitos coordenadores, principalmente aqueles que acompanharam a construção ou reformulação da proposta, mencionaram os programas que melhor serviram de inspiração. As instituições de referência mais citadas pelos entrevistados que afirmaram usar da prática do *benchmarking* foram:

PPGA	Citações	PPGA	Citações	PPGA	Citações	PPGA	Citações
FGV/SP	9	USP	8	UFRGS	8	UNINOVE	4
FGV/RJ	4	UFMG	3	UFBA	3	UNISINOS	2
UFRJ	1	UNB	1	PUC-RIO	1	UNIVALI	1
UFPR	1	UFPB	1	UFRN	1	MACKENZIE	1
UFSC	1						

Figura 26. Instituições de referência para outros programas

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Alguns programas não citaram nomes, apenas se referiram aos programas consultados como os de conceito 5, 6 e 7. Dessa forma, os números elencados na tabela são superiores em quantidade, mas devido ao fato de uma quantidade grande de programas pertencerem ao estrato 5, não se fará nenhuma inferência quanto a esses números. Os números colocam em evidência que as instituições de excelência, aquelas que estão nos estratos superiores do ranking da Capes

são sempre as mais observadas pelos programas. Todavia, são vistos como modelo também os PPGAs que atualmente não estão dentre os primeiros do *ranking*, mas que já pertenceram a esse grupo seletivo e tem uma imagem ligada à tradição e legitimação pela sociedade e pelos órgãos reguladores. Isso naturalmente conduz os demais programas a respeitá-los e tê-los como modelo de excelência.

Há também várias referências a programas que não estão na ponta superior do *ranking*, dentre os programas tidos como referência internacional, mas que de alguma forma se destacam em suas ações e levam outros PPGAs a observarem sua estrutura e suas estratégias. Esses programas se destacam em eventos do segmento e também marcam presença nas instituições que congregam as organizações do campo organizacional. Outras razões são as parcerias estabelecidas entre programas de excelência nacional que conduzem práticas de formação e qualificação em massa nos programas emergentes e que serão determinantes na adoção de práticas, procedimentos, processos e orientação epistemológica, metodológica, pedagógica e demais quesitos que compõem um programa de pós-graduação.

Portanto, a proposição pode ser confirmada, mas é importante fazer um adendo, porque apesar de ser mais intensa a propensão ao mimetismo nos programas com conceitos menos elevados, a prática é bastante comum entre PPGAs de todos os estratos. Os demais coordenadores que afirmaram não ter realizado o *benchmarking* com programas brasileiros, citaram inspirações em modelos internacionais, devido, em geral, ao contato dos próprios docentes com instituições do exterior. Há casos de coordenadores que não souberam responder a pergunta por não ter participado da etapa de elaboração ou reestruturação da proposta do PPGA. O fato é que os dados de campo confirmam a teoria, que prevê esse tipo de comportamento em campos organizacionais altamente regulamentados.

4.4.2 Resumo das análises das Proposições

As três primeiras proposições foram confirmadas de modo a tornar evidente o papel fundamental que os recursos humanos, financeiros e físicos possuem para um PPGA, especialmente os humanos. Quanto aos financeiros, que alguns entrevistados apontaram como o essencial para um PPGA, os achados mostraram que embora alguns programas persigam com afinco as possibilidades de financiamento, outros não movem tantos esforços em prol desse objetivo. Mesmo sendo um critério de avaliação, de modo que é previsto pelo menos um projeto financiado por docente, há programas que não priorizam esse quesito e chegam a receber como

feedback do sistema de avaliação, a necessidade de ampliar sua busca por recursos. Assim, é possível identificar três perfis de instituições, as ativas, muito ativas e as reativas. As muito ativas seriam aquelas que conseguem obter recursos mais substanciais e abundantes que as outras.

Os recursos financeiros, além de serem importantes para garantir a atração de talentos e a aquisição e desenvolvimento de recursos e capacidades capazes de gerar vantagem competitiva para um PPGA, também são relevantes para a aquisição de recursos físicos adequados ao bom funcionamento dos PPGAS. De boa estrutura física e principalmente tecnológica, depende a produção científica de qualidade. Quanto a esse elemento as instituições públicas sofrem mais com as limitações, mas as privadas e comunitárias também relatam dificuldades, inclusive a falta de políticas definidas para o atendimento às necessidades do programa. A maior parte das queixas partem de programas de conceitos intermediários (4 e 5). Já os PPGAs de conceito máximo, citam as limitações relativas à localização geográfica, um deles por impossibilidade de ampliar as instalações e o outro por estar localizado em uma cidade com sérios problemas de segurança pública.

Quanto à quarta proposição, é importante ressaltar que os recursos das organizações para serem eficientes, tem que ser bem gerenciados. Nas falas dos coordenadores é possível perceber a importância atribuída à construção de uma cultura organizacional saudável para manter a coesão e sinergia do corpo docente. Outra aspiração relatada é quanto à formalização de estruturas capazes de atrair bons talentos e colocar o programa em um bom nível de competitividade. Nota-se também que apesar do direcionamento estratégico para a boa gestão dos recursos, há muitas regras e procedimentos internos instituídos com base nas regras da Capes.

Outras relações verificadas apontam que a boa gestão dos recursos caminha também para a formação de redes colaborativas de pesquisa, tanto por iniciativa própria quanto por indução do órgão regulador. Alguns PPGAs estabelecem estratégias para alavancar a produção discente de qualidade em conjunto com os docentes, e novamente, é preciso ressaltar que essas são iniciativas para atender a regulamentação. Algumas iniciativas relatadas como a adesão ao *business intelligence* demonstram a capacidade absorptiva de alguns programas, ao valorizar a introdução de ferramentas avançadas de gestão dos recursos.

Assim, os procedimentos internos de gestão buscam organizar as práticas para otimizar a busca pela qualidade, ao mesmo tempo em que primam pelo atendimento aos quesitos de avaliação da Capes, conduzindo todo o grupo a perseguir os objetivos. Por fim, para obter conceitos superiores os programas necessitam de uma boa coordenação de seus recursos,

alinhado de modo preciso com a estratégia organizacional, sem, no entanto, perder de vista as diretrizes regulatórias. A última condição, emergiu das relações estabelecidas pela pesquisadora.

Quanto à quinta proposição, as principais constatações são que os recursos valiosos são mais abundantes em programas antigos e tradicionais, portanto, há mais facilidade desses PPGAs para obtenção de recursos de fontes específicas, pela experiência, credibilidade e até pioneirismo. Os recursos raros foram apontados por quase todos os entrevistados, e alguns relataram recursos e capacidades formidáveis. Apesar de vários tipos de recursos imperfeitamente imitáveis terem sido identificados, justamente pelo grau de complexidade dos atributos e *core competences* desenvolvidas pelos PPGAs, os mais evidentes se referem ao nome e a credibilidade da instituição. Esse atributo é mais notável em PPGAs pertencentes às instituições mais antigas e tradicionais, embora vários recursos tenham sido identificados nos PPGAs mais jovens também.

Apesar de serem considerados recursos raros somente aqueles que poucas organizações do mesmo segmento possuem, o fato dos PPGAs possuírem vários recursos intangíveis, possibilita a identificação de muitos recursos raros, devido às particularidades de cada programa e os atributos exclusivos do seu conjunto de recursos, em especial os recursos humanos que são responsáveis pela produção dos resultados exclusivos de cada organização, alinhados com o planejamento. A articulação eficaz dos recursos gera os resultados desejados, que envolve também o cumprimento das normas regulatórias, pois quando as normativas estão incluídas nos objetivos organizacionais, seu atendimento acontece por consequência da efetividade organizacional. Assim, a primeira atende a segunda em decorrência da orientação voltada para a normatização, dentre outros objetivos estratégicos do PPGA.

Desse modo, não é correto supor que todos os PPGAs direcionam seus esforços prioritariamente para atender às pressões institucionais regulatórias do governo, pois parte deles buscam resultados de excelência, que perpassam as fronteiras científicas nacionais. Portanto, nessa proposição, a partir dos relatos dos entrevistados, principalmente quanto aos recursos valiosos, que é o segmento mais alinhado com os recursos gerenciáveis, foi possível verificar que existem programas ativos e pró-ativos, que são capazes de mobilizar 100% do seu grupo em prol de um objetivo organizacional amplo e complexo.

Quanto à sexta proposição, em que era esperado que os PPGAs mais antigos tivessem mais facilidade para gerenciar o seu conjunto de recursos, tanto pela experiência que adquiriram ao longo do tempo, quanto pela cultura bem definida e sinergia normal de um grupo que trabalha há um bom tempo em conjunto, foi possível notar que desde que a dinâmica da pesquisa

científica brasileira começou a mudar, ora pelo incentivo para a internacionalização, ora pelo surgimento de novos critérios formais de avaliação, sendo que esses últimos interferem nos processos e rotinas dos programas, os PPGAs mais antigos e grandes estruturalmente, passaram a apresentar dificuldades de adaptação e não conseguiram responder às mudanças institucionais e ambientais na velocidade com que elas aconteceram. Dessa forma, a capacidade de adaptação e reestruturação conforme demandava a regulamentação não puderam ser atendidas em curto prazo. Em parte, essa situação ocorreu também por resistência dos docentes dos programas, que já possuíam políticas, processos, rotinas e procedimentos bem estruturados e não aceitaram passivamente a interferência externa. Portanto, a sexta proposição não foi confirmada.

De acordo com a análise das opiniões dos coordenadores entrevistados, a sétima proposição pôde ser confirmada, ao se constatar que o sistema regulatório de avaliação não só avalia, induz ou pressiona as instituições subordinadas, mas ele contribui com a melhoria dos processos de gestão dos programas de pós-graduação. É possível perceber pela fala dos coordenadores que a maior parte deles utilizam os quesitos de avaliação como a base para elaboração de seu ferramental de gestão, demonstrando que os critérios de avaliação direcionam o estabelecimento de metas, prazos, indicadores, procedimentos, normas e regulamentos internos, decisões, posturas e comportamentos. Uma ressalva a ser feita, é que os programas mais jovens são mais abertos à interferência nos processos do que os PPGAs mais antigos. Boa parte dos PPGAs mais antigos são bastante resistentes e são os que tecem as críticas mais profundas ao modo de funcionamento do órgão regulador e da dinâmica do sistema de avaliação.

Quanto à oitava proposição, é certo que a regulamentação incide sobre todos os programas, independente do conceito, entretanto, há variação da intensidade de interferência. Para os programas mais bem posicionados do *ranking*, a influência regulatória é mais sutil, por razões relacionadas ao fato de que esses já possuem processos padronizados e um sistema de gestão estruturado. Para a maior parte dos PPGAs, a Capes é a maior ou até direcionadora absoluta de suas ações e decisões. Seu planejamento, objetivos e metas tendem a replicar os critérios, pesos e valores da avaliação. Esse fator pode produzir o fenômeno denominado isomorfismo coercitivo, que seria o desenvolvimento de similaridade entre as estruturas organizacionais em decorrência das pressões institucionais.

Entretanto, é preciso destacar que essa não é uma postura única dos programas, cinco PPGAs entrevistados relataram mover os maiores esforços para atender o sistema de acreditação internacional, pois acreditam que isso amplia as oportunidades de alianças e parcerias com instituições internacionais e garante maior competitividade a nível mundial.

Portanto, a oitava proposição pode ser confirmada para uma parcela dos programas, na verdade para a maior parte deles, mas não para todos.

A nona proposição foi confirmada porque conforme foi constatado em estudos anteriores (segundo estudo), existe isomorfismo entre os programas. A maior causa está relacionada com a atuação do órgão regulador, que incentiva, mas também pressiona os PPGAs a adotarem suas prescrições sob pena de punição com conceitos inferiores. Portanto, esse é o fenômeno que conduz os programas a adotar e instituir processos e estruturas isomórficas, de forma não intencional, mas por pressão.

Por outro lado, verificamos outra postura dos programas ao buscar informações de experiências bem-sucedidas que possibilitem a eles obter resultados positivos. A decisão tanto de observar, pesquisar e investigar as ações dos outros programas por meio de diversas fontes, quanto buscar informações junto aos pares é uma prática voluntária, intencional e tem motivações estratégicas competitivas. Tanto que boa parte das marcações do segmento "isomorfismo normativo" foram estabelecidas com segmentos estratégicos.

A décima proposição foi confirmada tendo em vista que há formação de redes profissionais pelos docentes de todos os programas, decorrentes do incentivo regulatório ou do perfil proativo do docente que compreende a ciência como uma construção coletiva. Quando estabelecidas pelos próprios docentes, tem como critérios afinidades de pesquisa, amizades e interesses estratégicos pessoais e profissionais.

Quando construídas pelos programas, formam redes interinstitucionais e geralmente são parcerias mais sólidas e formais, que buscam unir grupos de pesquisa, alunos e professores em pesquisas, disciplinas e eventos compartilhados. Os objetivos são o intercâmbio de conhecimento, maior produtividade e melhor qualidade das publicações, implicando em economia de recursos e ampliação da possibilidade de aprimoramento de pesquisa e contribuições mais substanciais à ciência. Portanto, a articulação institucional é mais vantajosa e abrangente que as ações isoladas dos pesquisadores.

Quanto à décima primeira proposição é fato que existe uma propensão das instituições menos legitimadas a se inspirar nas instituições mais legitimadas. Entretanto, apesar de ser mais intensa entre os programas com conceitos menos elevados, a prática é bastante comum entre PPGAs de todos os estratos. Os demais coordenadores que afirmaram não ter realizado o *benchmarking* em fontes relacionadas aos programas brasileiros, citaram inspirações em modelos internacionais, devido, em geral, ao contato dos próprios docentes com instituições do exterior. Foram raros os coordenadores entrevistados que afirmaram que o programa construiu

um caminho próprio, para acomodar toda a diversidade e envergadura do corpo docente que exigiam um arranjo exclusivo.

A grande maioria usou o *benchmarking* para a construção da proposta, como usa ainda hoje para verificação do nível de evolução e indicadores de desempenho alcançados pelos outros PPGAs, conforme publicação da Capes para cada período de avaliação. Essa prática não é exclusiva dos programas de pós-graduação em Administração e tampouco se resume aos gestores de educação superior brasileiros. Na pesquisa de Hazelkorn et al., (2014), intitulada “*Rankings in Institutional Strategies and Processes (Risp)*”, os autores constataram que 93% dos gestores das universidades europeias monitoram o desempenho das outras instituições nos *rankings*.

Isso significa que há um comportamento padronizado no campo estudado, motivado primordialmente pelas forças regulatórias, mas há também um posicionamento estratégico e uma consciência de que existem aspectos competitivos motivados pela disputa por posições superiores em um *ranking*, que vão determinar a maior ou menor capacidade de captação de recursos. Esse posicionamento reflete o desempenho organizacional, que é obtido por consequência da capacidade de gerir estrategicamente os recursos. Além da possibilidade de acesso aos recursos, o conceito recebido pelo sistema de avaliação se reflete na legitimação junto aos órgãos de regulação e à sociedade. O comportamento dos programas é ilustrado na Figura 27.

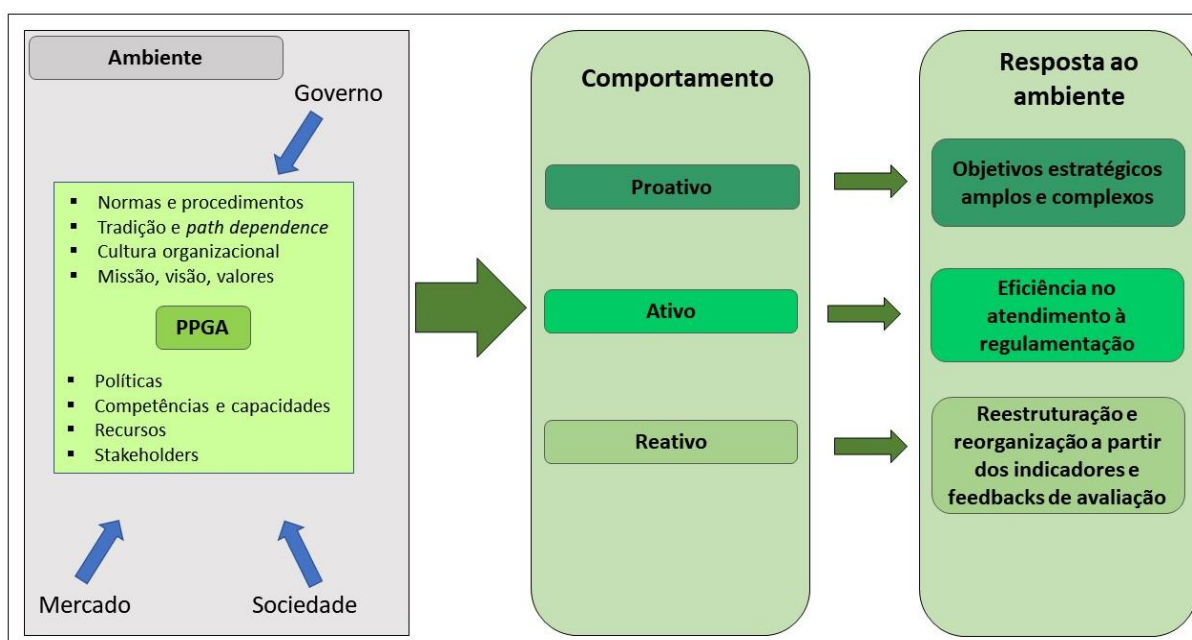








Figura 27. Resposta dos PPGAs às pressões ambientais

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Dessa forma, as principais constatações apontam que o atendimento à regulamentação é o mínimo necessário para que um programa se organize internamente e alcance bom nível de qualidade de suas pesquisas e práticas de ensino. Todavia se um programa deseja se tornar uma instituição de excelência, ele tem que ir além daquilo que a regulamentação determina. Para tanto, se faz necessário possuir um planejamento estratégico consistente e estruturado, voltado para a gestão integrada de todos os seus recursos de forma articulada com parceiros externos e alinhados às interações interinstitucionais e às mudanças no ambiente, que geralmente demandam respostas rápidas.

A seguir organizamos um quadro-síntese com as proposições, a confirmação ou reelaboração conforme os achados da pesquisa de campo.

Proposição previamente estabelecida	Confirmação após análises dos dados	Proposição ideal
P1: Os recursos humanos são os principais recursos de um Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) stricto sensu e dele dependem todos os resultados alcançados.	Total 	
P2: O recurso financeiro pode ser o recurso precedente à possibilidade de aquisição ou desenvolvimento de recursos diferenciados e de alto nível de qualidade em um PPGA.	Total 	
P3: Recursos físicos distintos podem se tratar de um diferencial da organização e influenciar de maneira direta a capacidade produtiva do programa.	Total 	
P4: Quanto maior a capacidade dos PPGAs de combinar e gerenciar seus recursos, maior a probabilidade de obter êxito e alcançar conceito superior na avaliação institucional da Capes.	Parcial 	Quanto maior a capacidade dos PPGAs de combinar e gerenciar seus recursos, maior a probabilidade de obter êxito e alcançar conceito superior na avaliação institucional da Capes, desde que haja um alinhamento com as normas regulatórias.
P5: Os recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis, que garantem vantagem competitiva aos PPGAs, em um ambiente regulamentado, serão efetivos se estiverem alinhados com o objetivo maior de atender a regulamentação.	Parcial 	Para alguns programas atender a regulamentação é um dos objetivos de um conjunto maior de propósitos, que rege o sistema de funcionamento do PPGA. Portanto, os recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis, que garantem vantagem competitiva aos PPGAs, em um ambiente regulamentado, são efetivos se atenderem aos objetivos estratégicos da organização. Se atender a regulamentação for um desses objetivos, a efetividade ocorrerá também.
P6: Quanto mais antigo e tradicional o PPGA, maior a capacidade de estabelecer políticas e procedimentos formais para combinar recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis alinhados com as exigências regulatórias.	Não confirmada 	No último quadriênio se verificou o paradoxo da ascensão de um programa jovem ao conceito considerado como referência internacional, além de outros PPGAs jovens que possuem conceito de referência nacional, enquanto programas antigos e tradicionais perderam posições dramaticamente, embora essa última condição já tenha ocorrido em avaliações anteriores. Portanto, quando se volta o olhar para a gestão interna dos PPGAs antigos, se nota que em alguns deles, especialmente de natureza pública as estruturas e processos não estão sedimentadas para articular






		todos os recursos, de modo a atingir os objetivos do programa, dentre eles o atendimento à regulamentação. Nesse caso, tradição não significa legitimidade.
P7: O sistema regulatório de avaliação governamental é um importante instrumento de orientação para a gestão dos programas de pós-graduação.	Total 	
P8: Os PPGAs colocam acima de seus objetivos organizacionais a necessidade de atendimento às normas regulatórias, podendo gerar similaridades estruturais, decorrentes do isomorfismo coercitivo.	Parcial 	P8: A maior parte dos PPGAs, especialmente os menos legitimados, colocam acima de seus objetivos organizacionais a necessidade de atendimento às normas regulatórias, podendo gerar similaridades estruturais, decorrentes do isomorfismo coercitivo.
P9: Existe isomorfismo entre os Programa de Pós-graduação em Administração, <i>stricto sensu</i> , tanto por razões intencionais quanto não intencionais.	Total 	
P10: As redes de relacionamentos profissionais são formadas por meio das afinidades e proatividade dos docentes ou por articulação e incentivo do próprio programa, que estabelece relacionamentos estratégicos, o que pode contribuir para o desenvolvimento de isomorfismo normativo entre os programas.	Total 	
P11: O isomorfismo mimético tende a ser mais intenso entre os PPGAs de conceito mais reduzido, que o praticam na intenção de assemelhar sua estrutura aos programas mais bem-conceituados.	Total 	P11: O isomorfismo mimético tende a ser mais intenso entre os PPGAs de conceito mais reduzido, que o praticam na intenção de assemelhar sua estrutura aos programas mais bem-conceituados, contudo a prática ocorre em programas de todos os estratos.

Figura 28. Quadro-síntese das proposições do estudo

Fonte: dados da pesquisa (2018).

4.5 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando responder ao objetivo desse estudo, que pretendeu analisar a gestão estratégica dos recursos e capacidades dos PPGAs mediante as pressões recebidas do ambiente, das instituições governamentais e de outras organizações com as quais os mesmos possuem relação de dependência, foi realizada pesquisa de campo com 27 coordenadores e ex-coordenadores recentes de programas de pós-graduação em Administração. Para tanto, foram estabelecidas 11 proposições fundamentadas nos dois corpos teóricos que dão sustentação à tese, a Teoria dos Recursos ou RBV por meio da aplicação do modelo VRIO, e a Teoria Institucional, por meio da abordagem do Isomorfismo.

A análise dos resultados foi embasada na triangulação de dados, que buscou além da realização da pesquisa de campo, observar o que a teoria já aponta para o campo em estudo e o que a pesquisa documental permitiu inferir, por meio da análise dos indicadores obtidos para cada programa, de modo que quando o entrevistado procurava supervalorizar o peso das ações e produtos do seu PPGA, as informações eram analisadas com cautela e criticidade. Por outro lado, nos casos de esquecimento ao mencionar números ou estratégias desenvolvidas pelo programa, a pesquisadora pôde lembrar ao entrevistado e pedir para o mesmo discorrer sobre o assunto.

As três primeiras proposições referentes aos recursos humanos, financeiros e físicos pertencentes aos PPGAs foram totalmente confirmadas. Os recursos financeiros são fundamentais para a aquisição e desenvolvimento de recursos e capacidades capazes de gerar vantagem competitiva para um PPGA e nessa pesquisa encontrou uma forte relação com isomorfismo coercitivo, isso porque o órgão regulador também é visto pelos PPGAs como o principal órgão de fomento à pesquisa. Como se sabe, essa é uma das mais importantes funções de um sistema de financiamento de pesquisa baseado no desempenho. Ao mesmo tempo em que planeja a direção do sistema por meio da determinação de regras para medir o desempenho, também cumpre o papel de executor da avaliação e recompensa os melhores qualificados com maiores volumes de financiamento.

Os programas que recebem conceitos mais inferiores, geralmente precisam buscar recursos em outras fontes para garantir o desenvolvimento de projetos interinstitucionais e da pesquisa de qualidade, embora o esforço por mais financiamento seja movido pelos programas de todos os níveis. Todavia, alguns programas possuem dificuldades de acesso a recursos financeiros, em partes por desafios externos como contexto econômico ou preferência das agências de fomento à pesquisa por um ou outro tipo de organização (em especial as públicas

em detrimento das privadas), e em partes por dificuldades internas com o corpo docente ou com políticas e normas institucionais, por serem rigidamente definidas (instituições públicas) ou imperfeitamente definidas (instituições privadas).

Mesmo que exista todos os esforços para a aquisição ou desenvolvimento de recursos e capacidades, eles somente serão efetivos em um ambiente regulamentado, se estiverem alinhados às normas e regras institucionais. Por isso, é importante que os objetivos da organização incorporem e internalizem as normas e regras. O sistema ideal é aquele que consegue congrega no mesmo arranjo o planejamento estratégico da organização e as normas regulatórias.

Em um segmento regulamentado não há a opção de atuar sem o enquadramento regulatório, por isso, as regras têm que ser incorporadas ao planejamento da organização. A princípio pode parecer dimensões de interesse antagônicas, mas a medida que as normas vão sendo internalizadas, se tornam parte da rotina e dos valores da organização, chegando ao ponto de serem compreendidas como algo natural e intrínseco à organização. Conforme as regras vão sendo absorvidas há a fusão das correntes de objetivos, que por fim, serão assimiladas e farão parte da cultura organizacional.

Pelo que foi possível observar na pesquisa, esse processo tem dois efeitos ou desdobramentos. Nas organizações antigas que já possuíam cultura sedimentada e passam a ser regulados de maneira intensiva depois de um certo tempo, o processo se torna gradual e moroso, gerando um custo elevado de adaptação. Por outro lado, nas organizações mais jovens o processo é ágil, pois suas fronteiras são mais permeáveis e flexíveis. Portanto, uma organização com cultura em formação que passa a ser regulada ou aquelas que já são constituídas em ambiente regulamentado tendem a se adaptar de maneira mais célere e natural às normas, obtendo resultados efetivos em curto prazo.

Isso não significa que organizações tradicionais não consigam se adaptar às mudanças ambientais, tudo depende do conjunto de recursos disponíveis, especialmente os recursos humanos, que são preponderantes na efetividade das respostas requeridas. Se analisarmos os programas na camada superior do *ranking* (conceitos 6 e 7) encontraremos quatro instituições antigas e uma jovem, mostrando justamente as duas facetas. Uma que ressalta a visão sobre a tradição e trajetória de dependência, defendidas pelos autores da RBV, que permitem às organizações obter vantagem competitiva pelas competências essenciais desenvolvidas ao longo da trajetória e a outra face da teoria que defende a vantagem competitiva obtida em razão das capacidades de gerar resultados consistentes a partir do conjunto de recursos da organização. Complementando a visão da RBV, acrescentamos de forma combinada a visão da

Teoria Institucional, que permite afirmar que as organizações que alcançam as posições mais privilegiadas do *ranking* são aquelas que conseguem ser eficientes ao articular seus recursos de modo a atender com efetividade as pressões do ambiente.

Portanto, o conjunto de recursos que garante vantagem competitiva para a organização pode deixar de garantir com o passar do tempo, caso não haja adequação às mudanças ambientais. As conformidades definidas pelo ambiente institucional e pelas demais organizações com as quais há relação, são condições *sine qua non* para ganho de legitimidade. A legitimidade garante maior acesso aos recursos, possibilitando alcançar desempenho superior e vantagem competitiva em relação às demais organizações do mesmo campo organizacional.

Considerando as limitações dos dois campos teóricos, conforme já exposto nas seções anteriores, de modo que por um lado se verifica que a Teoria Institucional é hábil em explicar as homogeneidades de um campo organizacional e por outro a Teoria dos Recursos se ocupa em elucidar as heterogeneidades provenientes de um conjunto único de recursos presentes em uma organização (Crubellate, Pascucci, & Grave, 2005), propomos a fusão das duas teorias.

Diante da constatação para o segmento, sugerimos o esquema ilustrado na Figura 29:

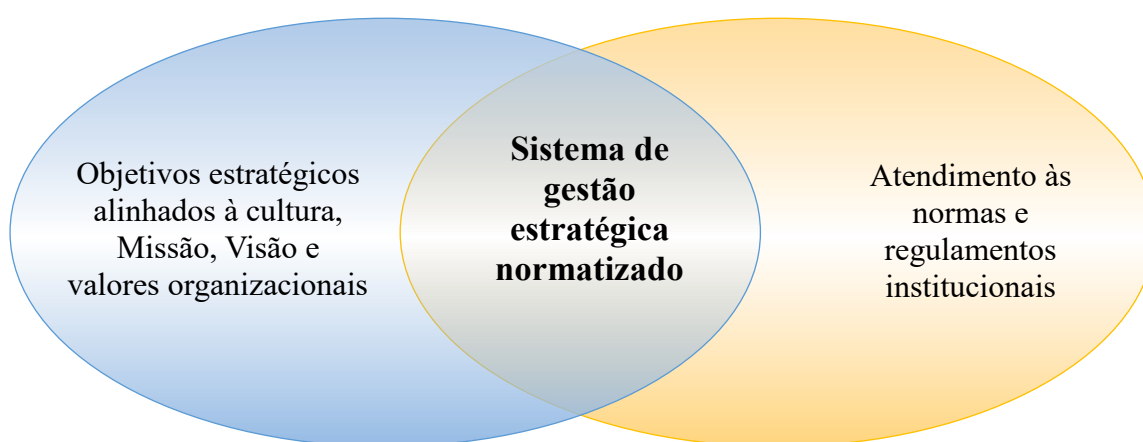


Figura 29. Sistema ideal de gestão em ambientes regulamentados por sistemas de financiamento baseado em desempenho

Fonte: Elaborado pela autora.

É bom lembrar que as duas teorias baseiam suas premissas em decisões racionais. Do ponto de vista interno baseiam suas escolhas na racionalidade econômica e do ponto de vista externo incluem os fatores de mercado, como o poder de clientes e fornecedores, a concorrência e as estruturas de mercado (Crubellate, Pascucci, & Grave, 2005). Esses fatores são indutores da seleção dos recursos e da forma como ocorrem a escolha e alocação deles. O contexto institucional externo influencia desde a cultura organizacional interna até a pressão da

sociedade e a influência das relações estabelecidas com outras organizações, que contribuem por induzir a um comportamento aceitável do ponto de vista econômico e social (Oliver, 1997).

A partir da pesquisa realizada é possível sustentar que a pressão exercida pelo ambiente externo é capaz de influenciar as decisões tomadas, podendo gerar o fenômeno isomórfico, todavia, as organizações podem estabelecer prioridades de objetivos, e nesse caso, mesmo havendo um conjunto de decisões padronizadas há espaço para as decisões estratégicas alinhadas com os valores, missão e visão da organização. O sistema ideal proposto para o campo das pós-graduações prevê a interdependência de objetivos voltados para a visão interna da organização e para a visão externa, o que geraria um modelo complementar de gestão, que seria responsável pela legitimação e desempenho superior dos PPGAs.

As limitações do estudo se referem a subjetividade das interpretações, que por vezes pode ter ocorrido pela pesquisadora na etapa de marcação dos segmentos do conteúdo das entrevistas. Embora, todos os PPGAs de conceito superior (6 e 7) tenham participado da pesquisa, exceto a UFRJ, de conceito 6, que se supõe fazer falta por se tratar de um programa que havia declinado para o conceito 4 na penúltima avaliação e conseguiu ascender ao conceito 6 na última avaliação, talvez a visão desse programa sobre reestruturação e gestão de recursos voltados para atender a regulamentação pudessem mudar algumas conclusões do estudo. Todavia, é preciso respeitar as razões dos representantes das organizações que não desejaram participar da pesquisa e, por outro lado, valorizar aqueles representantes que entendem esse tipo de estudo como um avanço para a área.

5 COMPARATIVO DOS RESULTADOS OBTIDOS NOS TRÊS ESTUDOS

No primeiro estudo, os resultados encontrados demonstraram bom nível de eficiência quanto ao uso dos recursos pela maior parte dos programas que compuseram a amostra, contudo, foram identificados PPGAs que apresentaram comportamento fora do padrão dos demais, especialmente se comparado aos programas de estrutura equivalente. Quanto aos últimos, houve bastante empenho da pesquisadora para entrevista de seus representantes. A conclusão que conseguimos chegar com a pesquisa de campo é que existem dois motivos para a obtenção dos resultados diferentes da média da maioria dos programas com as mesmas características. A primeira razão seria as falhas no preenchimento dos relatórios Capes, e a segunda é a dificuldade de gestão estratégica dos recursos.

Quanto ao preenchimento dos relatórios, a qualidade na informação é decisiva para uma boa avaliação, pois a Capes avalia o PPGA de acordo com as informações submetidas no espaço

destinado ao “Coleta Capes”, portanto, independente dos resultados produzidos, o conceito é correspondente às informações relatadas, fato que indica a importância da gestão da informação dentro dos programas. A segunda razão para o desempenho fora dos padrões é a dificuldade com a gestão estratégica de seus recursos. Alguns coordenadores relataram muitos desafios para imbuir seu grupo em torno de um objetivo comum e obter deles resultados consistentes. Outros coordenadores reclamam do empenho de alguns membros ou indisposição em assumir desafios, ou ainda, o descomprometimento com a produtividade, o que compromete o programa como um todo, pois a média gerada na avaliação institucional é proveniente da produção coletiva.

Para ilustrar os dois casos supracitados, um dos programas entrevistados que teve redução de nota severa na avaliação aponta uma série de problemas estruturais que limitaram a capacidade de planejar e monitorar a produção interna e também impediram a prestação de contas de forma adequada ao órgão regulador. O coordenador relata que depois de uma reestruturação interna capitaneada pelo departamento ao qual pertence o programa, a estrutura do PPGA foi extinta e restou um único técnico para atendimento de quase 200 estudantes do programa de pós-graduação. Dentro desse suporte técnico incompatível com as necessidades do programa não havia a menor possibilidade de reunir toda a produção do corpo docente, igualmente numeroso. Nesse caso, a queda do conceito aconteceu não por falta de produção, mas por problemas relacionados à gestão da informação.

Outro problema apontado foi a regulação de órgãos como o Tribunal de Contas do Estado ou da União, que estariam cerceando as possibilidades ou impedindo o programa de captar recursos financeiros no mercado, o que também se refletiu em problemas internos de gestão, pois um programa grande com restrições de captação financeira, sofre prejuízo com as atividades que requerem financiamento para serem desenvolvidas, por exemplo, participação em eventos, como congressos, seminários, simpósios e feiras nacionais e internacionais, participação em grupos de pesquisa interinstitucionais, intercâmbio com universidades nacionais e do exterior, aquisição de softwares e equipamentos de pesquisa, dentre muitas outras iniciativas que dependem de investimentos elevados.

Com base nesses relatos, que pertencem a coordenadores de PPGAs de instituições públicas, a pesquisadora decidiu rodar o modelo somente com os programas de instituições públicas e os resultados demonstraram que a correlação das variáveis com o conceito dos programas foi bastante consistente, conforme exposto na Tabela 16. Entretanto, a envergadura do corpo docente não apresentou bom nível de correlação com todas as variáveis, por exemplo, a correlação apurada entre docentes e projetos financiados, assim como entre docentes e financiadores demonstrou fraca correlação e correlação inexistente, respectivamente.

Tabela 16

Correlações entre os indicadores dos PPGAs de instituições públicas

Variáveis	Conceito	Docentes	Linhas de pesquisa	Projetos financiados	Financiadores	Produção intelectual	Discente	Trabalho conclusão	Participante externo
Conceito	1	0.64	0.71	0.37	0.31	0.53	0.71	0.76	0.61
Docentes	0.64	1	0.89	0.23	0	0.74	0.93	0.9	0.56
Linhas de pesquisa	0.71	0.89	1	0.21	0.03	0.69	0.91	0.91	0.53
Projetos financiados	0.37	0.23	0.21	1	0.64	0.52	0.31	0.37	0.66
Financiadores	0.31	0	0.03	0.64	1	0.33	0	0.1	0.73
Produção intelectual	0.53	0.74	0.69	0.52	0.33	1	0.75	0.72	0.7
Discente	0.71	0.93	0.91	0.31	0	0.75	1	0.97	0.54
Trabalho de conclusão	0.76	0.9	0.91	0.37	0.1	0.72	0.97	1	0.59
Participante externo	0.61	0.56	0.53	0.66	0.73	0.7	0.54	0.59	1

Fonte: dados da pesquisa (2018).

A fim de fazer um comparativo entre os dois tipos de instituição, rodamos os dados somente de programas pertencentes a instituições privadas, cujos resultados estão expostos na Tabela 17. Ao fazer a comparação com os resultados obtidos para as instituições públicas, é possível perceber que o desempenho dos PPGAs privados com as variáveis pesquisadas apresenta correlações inferiores aos das públicas, principalmente quanto aos Trabalhos de conclusão. No entanto, quanto à produtividade do corpo docente, as instituições privadas exibiram maior otimização no gerenciamento da relação recursos humanos - resultados.

Tabela 17

Correlações entre os indicadores dos PPGAs de instituições privadas

Variáveis	Conceito	Docentes	Linhas de pesquisa	Projetos financiados	Financiadores	Produção intelectual	Discente	Trabalho conclusão	Participante externo
Conceito	1	0.69	0.6	0.71	0.72	0.52	0.51	0.32	0.55
Docentes	0.69	1	0.84	0.86	0.64	0.77	0.78	0.58	0.69
Linhas de pesquisa	0.6	0.84	1	0.82	0.54	0.53	0.68	0.41	0.59
Projetos financiados	0.71	0.86	0.82	1	0.75	0.75	0.71	0.52	0.72
Financiadores	0.72	0.64	0.54	0.75	1	0.6	0.54	0.41	0.56
Produção intelectual	0.52	0.77	0.53	0.75	0.6	1	0.51	0.33	0.71
Discente	0.51	0.78	0.68	0.71	0.54	0.51	1	0.81	0.52
Trabalho de conclusão	0.32	0.58	0.41	0.52	0.41	0.33	0.81	1	0.37
Participante externo	0.55	0.69	0.59	0.72	0.56	0.71	0.52	0.37	1

Fonte: dados da pesquisa (2018).

No intuito de investigar se há diferença de comportamento entre os PPGAs de diferentes estratos, eliminamos primeiramente os PPGAs de excelência e rodamos o novo conjunto de dados para ambas as instituições. Verificamos que as instituições privadas não sustentam os bons resultados que apresentaram anteriormente quanto à produtividade do corpo docente,

assim como as públicas não apresentam os mesmos resultados quanto ao nível de correlação com o desempenho. Porém, nesse caso as públicas superaram as privadas quanto à produtividade docente, apresentando correlações expressivas quanto aos Trabalhos de conclusão de curso (0,91) e alinhamento com as linhas de pesquisa (0,86) e com o corpo docente (0,91). As melhores correlações apresentados pelos PPGAs privados quanto ao corpo docente foi com os projetos financiados (0,62), financiadores (0,61), produção intelectual (0,69) e corpo docente (0,64).

Quanto ao conceito, os programas privados de conceito 4 e 5 não obtiveram correlação acima de 0,5 com nenhuma das variáveis, indicando que são os programas de excelência que mantêm os resultados alinhados com o conceito obtido na avaliação. Da mesma forma, os programas públicos apresentaram coeficientes reduzidos, alcançando correlação maior que 0,5 apenas com as variáveis corpo docente (0,51) e participante externo (0,53), sugerindo que são os programas de excelência que conduzem aos resultados mais expressivos quanto ao conceito obtido. Os resultados demonstram que em ambos os casos as instituições de excelência são eficientes e eficazes quanto à gestão dos recursos internos para a geração dos resultados que conduzem ao desempenho superior.

Ao rodar o modelo novamente para observar o comportamento dos PPGAs de cada conceito separadamente, observamos que os programas de conceito 4 de ambas as categorias de instituições apresentam correlação nula ou inexistente com o conceito, mas as instituições públicas de conceito 4 demonstraram bom nível de correlação da envergadura do corpo docente com o Trabalho de conclusão (0,91), corpo docente (0,89), produção intelectual (0,77) e linhas de pesquisa (0,66), ao passo que os PPGAs privados de conceito 4 apresentaram um único coeficiente maior que 0,5 que diz respeito à relação corpo docente - corpo docente (0,71).

Igualmente os PPGAs privados de conceito 5 apresentaram correlação nula de todas as variáveis com o conceito obtido. Entretanto, os PPGAs públicos de conceito 5 apresentaram correlação acima de 0,5 entre o conceito e cinco diferentes variáveis, sendo por ordem, Participante externo (0,74), Produção intelectual (0,64), Discente (0,55) e Trabalho de conclusão (0,52). Já o quadro docente apresentou correlação muito elevada com Linhas de pesquisa (0,97), Discente (0,96) e trabalho de conclusão (0,95), e correlação acima de 0,5 com produção intelectual (0,55). Os PPGAs privados apresentaram bom nível de correlação entre produção intelectual (0,72), financiador (0,69), corpo docente (0,65), projetos financiados (0,59) e trabalho de conclusão (0,58).

Em suma, os dados demonstram que os PPGAs públicos de conceito 5 estão sendo eficientes em todos os quesitos, exceto projetos financiados e financiadores nos resultados que

colocam em evidência seu desempenho. Esses programas também conseguem manter uma estrutura interna equilibrada e coerente entre os seus recursos. Os PPGAs públicos de conceito 4 também conseguem manter uma estrutura harmônica com seu corpo docente, incluindo boa produtividade quanto à produção intelectual e orientação de trabalhos de conclusão de curso. Por outro lado, os PPGAs privados de conceito 4 e 5 não demonstram correlação entre as variáveis testadas e o desempenho, e os melhores resultados são referentes à coordenação do corpo docente para a produtividade, incluindo projetos financiados e financiador, que é uma fragilidade dos PPGAs públicos. Portanto, no caso das privadas, quem mantém boas correlações de todas as variáveis com o conceito recebido são os programas de excelência. Os piores indicadores foram demonstrados pelos PPGAs privados de conceito 4.

Na pesquisa de campo, os programas que sofreram queda de conceito na última avaliação citaram a dificuldade de gestão dos seus recursos humanos, sendo que todos pertencem a instituições públicas e sofrem com a questão da autonomia universitária. Esses coordenadores inclusive relatam os benefícios das normas regulatórias para poder estabelecer metas para o corpo docente. Essas metas, por consequência, também se estendem aos alunos. Para esses PPGAs, o papel da Capes é fundamental, tanto para planejamento, organização, controle e até mesmo formalização de processos internos. Um dos coordenadores citou a completa reestruturação do PPGA por meio da reorganização e formalização total de processos e procedimentos, depois da perda de um doutorado por falta de gestão do curso, o que levou o programa a não atingir os indicadores mínimos de qualidade para sua continuidade.

Apesar de alguns coordenadores apontarem muitas falhas no sistema de avaliação, quase que a totalidade deles veem o papel da Capes como um serviço indispensável ao ordenamento do campo e ao compromisso com o desenvolvimento da ciência brasileira. Embora questões como a instabilidade do sistema sejam apontados como a maior razão para a insegurança nas tomadas de decisão, assim como a padronização dos quesitos de avaliação sem considerar as disparidades existentes em um país heterogêneo como o Brasil, há outras ponderações elencadas por boa parte dos coordenadores entrevistados, conforme disposto a seguir, por ordem de importância:

- ✚ Instabilidade dos quesitos de avaliação ao longo do período avaliativo;
- ✚ Padronização dos critérios de avaliação independente das condições de acesso aos recursos (desigualdades regionais);
- ✚ Rigidez na avaliação e impossibilidade de compensação entre diferentes tipos de produção científica, ou seja, há peso excessivo sobre a produção bibliográfica;

- ✚ Direcionamento para produção científica voltada exclusivamente para periódicos em detrimento de produção voltada aos interesses das organizações, empresas e sociedade;
- ✚ Incentivo excessivo para publicação em periódicos internacionais;
- ✚ Falta de alinhamento entre os quesitos de avaliação e a evolução da área;
- ✚ Foco da avaliação voltado exclusivamente para a pesquisa, sem preocupação com a avaliação da qualidade do ensino nos programas de pós-graduação.

Dessa forma, há vários motivos que justificam o desempenho heterogêneo dos programas quando verificamos os indicadores obtidos pelos programas. Primeiro não há uniformidade quanto aos perfis dos PPGAs, no que tange à natureza jurídica (pública, privada, comunitária, confessional), à maturidade e tradição (muitos programas novos), à localização geográfica (proximidade de fontes de recursos), à dimensão do PPGA (amplo ou enxuto). Todas essas características implicam em diferentes objetivos dos programas e das próprias instituições para manter esses PPGAs. Para se ter ideia a respeito, três coordenadores entrevistados relataram que seu programa foi o primeiro da universidade e um deles ainda é o único, sendo que este é um requisito para que uma IES receba a classificação de universidade. Do contrário, é apenas um centro universitário.

Portanto, essas particularidades são fundamentais para a geração dos resultados alcançados pelos programas. Inclusive a forma de incentivo para a produtividade de seu corpo docente varia muito de um PPGA para outro. Alguns oferecem incentivos financeiros atrativos para docentes que conseguem publicar em periódicos internacionais de impacto, outros oferecem a possibilidade de o docente permanecer credenciado no programa de pós-graduação se atingir as métricas pré-fixadas, e outros ainda, contam com a boa vontade e engajamento de seus recursos humanos para a produção necessária para que o PPGA não seja mal avaliado. As diferentes formas de gestão implementadas pelos programas são frutos do complexo arranjo organizacional de cada uma, que tendem a produzir resultados equivalentes ao modelo de gestão.

Passando ao segundo estudo, algumas hipóteses e resultados atestaram que as respostas estratégicas das organizações podem ser o produto das pressões institucionais, porque, independente da legitimidade ou tradição, os programas que não cumprirem as normas regulatórias podem sofrer sanções e penalidades, o que pode levar muitos PPGAs a colocarem as regras acima dos próprios objetivos estratégicos, embora se espelhar em organizações de referência também possa ser uma decisão estratégica de uma organização. Essas premissas

foram investigadas no estudo qualitativo e as respostas dos entrevistados foram analisadas com bastante cuidado para extrair o que seria prioridade em suas gestões.

Dois coordenadores afirmaram categoricamente que a prioridade deles é construir uma proposta de curso que agrade e engaje todo o grupo e um dos coordenadores afirmou que a prioridade é atender aos objetivos da instituição, que possui estratégias muito claras para a internacionalização. Sendo assim, o objetivo maior é atender as acreditadoras internacionais e em segundo plano são atendidas as normas regulatórias nacionais. Há programas também que afirmam que a busca pela excelência é a prioridade e a seguir vem os critérios de avaliação. Exceto os três coordenadores, que pertencem a programas antigos e tradicionais, os demais demonstram ampla preocupação com o atendimento aos critérios, inclusive um dos programas de conceito máximo, atribui pesos semelhantes ao atendimento dos critérios de avaliação da Capes e das exigências das acreditadoras.

Uma das etapas do roteiro de entrevista semiestruturado solicitava aos coordenadores entrevistados a atribuição de pesos que foram considerados a alguns elementos elencados pela pesquisadora, durante a elaboração ou reestruturação da proposta mais recente do programa. As respostas são apresentadas na Tabela 18.

Tabela 18

Peso dos elementos considerados na proposta de elaboração da proposta do PPGA

Programa	Competências corpo docente	Aspectos regionais	Internacionalização	Recursos financeiros	Recursos tecnológicos	Alinhamento entre Planej. Estratég. do PPGA e IES	Critérios de avaliação da Capes
E10	10	4	10	8	10	10	4
E6	8	10	10	6	9	9	10
E1	8	9	9	s/r	s/r	s/r	s/r
E25	9	6	8	7	6	8	8
E7	s/r	8	10	s/r	s/r	10	10
E8	8	3	7	9	8	5	2
E9	10	9	8	8	10	5	10
E12	10	8	7	0	0	8	8
E13	9	7	8	7	5	8	10
E21	10	9	8	6	9	5	9
E14	9	10	6	4	8	9	10
E11	10	10	10	9	10	9	9
E23	10	10	10	10	7	10	10
E24	9	6	10	10	9	10	10
E26	10	7	9	6	10	8	10
E4	8	7	5	10	8	10	9
E16	9	8	8	2	3	8	10

Programa	Competências corpo docente	Aspectos regionais	Internacionalização	Recursos financeiros	Recursos tecnológicos	Alinhamento entre Planej. Estratég. do PPGA e IES	Critérios de avaliação da Capes
E20	10	10	10	5	10	9	10
E17	10	9	8	5	8	7	10
E18	10	8	9	9	9	9	10
E19	8	1	2	0	1	7	8
E15	9	8	5	7	3	8	10
E27	10	10	10	8	6	9	10
E5	9	10	7	8	9	10	8
E22	9	7	10	8	7	9	10
E3	10	10	7	5	8	10	10
E2	9	6	9	4	6	7	10
Média	8.925926	7.777778	8.148148	5.962963	6.62963	8.037037	8.703704

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Ao observarmos as médias de cada elemento, podemos concluir que os quesitos de avaliação da Capes possuem muita relevância, porém os recursos humanos, especificamente as competências docentes, são considerados o elemento primordial quando um programa organiza sua estrutura por meio da proposta de curso. Todavia, essa pode ser uma preocupação decorrente do processo de indução da Capes, pois o corpo docente precisa ter competências alinhadas com a proposta do curso.

Os programas que atribuíram peso 8, a menor classificação desse quesito, colocaram a proposta do programa como a diretriz para as contratações docentes e não o contrário, como a maioria dos PPGAs fazem, ao reunir os recursos disponíveis e montar uma proposta. Dos cinco PPGAs que atribuíram menor peso, quatro são de instituições privadas, três deles são antigos e tradicionais e dois deles possuem conceito 7. O quarto desses programas é jovem e pertence a uma instituição comunitária. O quinto PPGA é público e relatou dificuldades com a gestão do corpo docente.

O terceiro elemento a receber maior atenção é a perspectiva de internacionalização. Seja por incentivo da Capes ou por decisão estratégica da própria instituição que abriga o programa, o fato é que os PPGAs decidiram ampliar as fronteiras de parcerias, de formação de redes de pesquisa, de ensino e até mesmo de promoção de eventos internacionais. É importante notar que quanto a esse quesito os programas que atribuíram menor peso à perspectiva de internacionalização pertencem a instituições comunitárias e públicas. As primeiras por motivos financeiros, conforme frisaram seus coordenadores, e as segundas por motivos diversos, como o forte direcionamento para a regionalidade e/ou limitações existentes com o corpo docente.

Quanto ao alinhamento estratégico (PE) entre os programas e suas instituições, três deles afirmam que há pouco alinhamento, atribuindo peso 5, sendo duas delas confessionais, uma pública e uma privada, que preferiu não responder à questão. A pública afirma que o PE da instituição é muito generalista, e por isso é difícil usar como base. Uma das privadas afirma que o PE do programa não é formalizado e, portanto, se torna difícil fazer comparações. A outra se queixa por não receber todo o apoio esperado da instituição para os projetos de internacionalização do programa, de modo que essa seria a principal razão para o desalinhamento estratégico.

Quanto à questão regulatória dois dos programas com conceitos máximos atribuíram notas bastante reduzidas aos quesitos de avaliação da Capes, um deles por não considerar os critérios regulatórios como o aspecto mais importante para as tomadas de decisão de um programa, incluindo a formalização da proposta, e o outro, por achar desnecessária a intervenção regulatória sobre os processos e estrutura do programa. Este último afirma que há muito tempo o programa realiza a gestão interna de modo satisfatória e eficiente e não percebe como apropriada a interferência do órgão regulador nas práticas e processos já estabelecidos.

Os outros coordenadores possuem uma visão bastante crítica dos quesitos de avaliação e apontam muitas falhas que consideram justificativas para colocá-los em segundo plano. Diante de toda manifestação dos coordenadores tanto nos trechos de entrevistas apresentados no terceiro estudo, quanto na escala quantitativa para mensuração da relevância do elemento na proposta do PPGA, elaboramos a escala a seguir para ilustrar a intensidade da regulamentação sobre os programas segundo o conceito da Avaliação da Capes.


Estratégico	Conceito Capes	Objetivos organizacionais
	Programas de conceitos 6 e 7	Objetivos mais amplos e complexos que as normas regulatórias
	Programas de conceito 5	Equilíbrio entre objetivos estratégicos e atendimento aos quesitos de avaliação
	Programas de conceito 4	Objetivos voltados prioritariamente para o atendimento aos critérios de avaliação
Isomórfico		

Figura 30. Classificação dos programas pela relação - objetivos organizacionais x regulação

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Sobre a classificação é importante lembrar que esse é o comportamento observado entre a maioria dos componentes de cada classe, todavia nos três grupos há pelo menos uma exceção quanto à postura geral do grupo. Isso porque há programas de conceito máximo que priorizam atendimento às normas, assim como há programas de conceito 4 que não deixam de realizar algumas atividades que consideram importantes por não serem valorizadas na avaliação da Capes. Da mesma forma, há programas de conceito 5 que se esforçam ao máximo para atender os critérios de avaliação e desenvolver outras atividades que possam lhe garantir um diferencial estratégico, como há programas de nota 5 que discordam dos critérios e procuram colocar em primeiro plano seu projeto fundamentado em valores próprios, para depois conciliar os critérios de avaliação no mesmo arranjo.

Nesse sentido, foi possível perceber na fala dos entrevistados, que a postura dos PPGAs está muito entrelaçada com a cultura organizacional da instituição de ensino superior à qual o programa pertence. As instituições de cultura forte tendem a não se curvar totalmente às pressões ambientais, elas procuram conciliar seus objetivos com as normas regulatórias, e esses objetivos, geralmente, são voltados para a qualidade e excelência, além da preocupação em estabelecer uma marca no mercado nacional e internacional. E isso vale para todos os tipos de instituição, inclusive públicas. Há instituições públicas com culturas organizacionais muito fortes e que também primam por proteger a reputação decorrente de sua trajetória, que está ligada ao seu nome e sua tradição.

5.1 Contribuições gerenciais e práticas da tese

Vários resultados relevantes foram encontrados no campo de pesquisa, tais como, os achados que permitiram fazer comparações com estudos anteriores da área, como os achados de Maccari et al. (2014), que verificaram que os PPGAs colocam os critérios regulatórios acima dos objetivos específicos. Essa conclusão pôde ser confirmada nessa pesquisa. Entretanto, há diferentes níveis de impacto dos quesitos avaliativos sobre a gestão dos programas. Na presente pesquisa, foi possível verificar que para os programas que possuem conceitos máximos da Capes, o atendimento aos critérios de avaliação não chega a ser uma preocupação, é visto apenas como um elemento normal de organização de um segmento.

A gestão dos seus recursos está voltada para o cumprimento de normas dos sistemas de creditações internacionais, que são mais complexas e robustas do que as normativas brasileiras, constituídas por meio do sistema de avaliação da Capes. Embora, no passado mais recente, os programas mais antigos também tenham feito as adequações necessárias para

contemplar as exigências da avaliação, conforme relataram os coordenadores de instituições mais tradicionais e legitimadas, mesmo assim, alguns dos PPGAs colocam em segundo plano os quesitos regulatórios de avaliação institucional.

A regulamentação tem um peso significativo para os PPGAs que possuem conceito 5 e almejam obter posição superior. A maioria deles seguem as regras à risca e os quesitos de avaliação são praticamente os critérios de gestão para todas as atividades, desde o credenciamento de profissionais docentes, seleção de discentes, estabelecimento de metas, monitoramento e controle dos recursos, entre outros procedimentos, praticamente tudo está voltado para o cumprimento das normas. Essa foi a constatação baseada no relato da maioria dos entrevistados, embora não sejam todos que compartilham dessa ideia, principalmente os programas mais antigos.

Entretanto, a regulamentação tem um peso grande para aqueles que estão com conceito 4 ou aqueles que já estiveram em estratos superiores e atualmente ocupam posições menos privilegiadas. Esses programas, via de regra, veem o sistema regulatório como um sistema que não tem apenas o objetivo de alavancar o crescimento do campo organizacional, mas que de alguma forma, tem características punitivas para que os PPGAs entendam que precisam crescer e se desenvolver. Essa é uma visão reprovada por vários dos entrevistados que defendem uma avaliação construtiva, feita por meio de parceria para que os programas possam crescer a atingir os níveis desejados, como por exemplo construir redes internacionais e alcançar uma produção de qualidade e impacto internacional.

Todavia, para que isso ocorra são necessários investimentos elevados, de modo a possibilitar o intercâmbio de conhecimento com pesquisadores estrangeiros e a presença destes no território brasileiro ou dos pesquisadores nacionais se deslocando para outros países. Todas essas iniciativas possuem custos elevados, que demandam fontes substanciais de recursos para subsídio de todas as ações desejadas. Embora o governo brasileiro tenha investido na política de internacionalização, ela ainda é bastante concentrada em instituições de referência e não permite o desenvolvimento de todas as instituições no mesmo nível, fato que para alguns é mais uma forma de segmentação da área.

Qual é a importância de se manter em uma posição no estrato superior? Na fala de um coordenador que passou por essa experiência, em termos financeiros, sair de um conceito superior para o conceito intermediário implica na perda de 84% do recurso financeiro obtido diretamente na fonte financiadora dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, a Capes. Portanto, além de perder posições no *ranking*, fato que afeta a imagem do programa, a penalidade imposta impede os programas que não possuem mais conceitos igual a 5, 6 e 7, de

participar de alguns editais de internacionalização, de projetos de inserção social como Doutorados ou Mestrados Interinstitucionais (Dinters ou Minters) e outros empecilhos quanto à financiamento de projetos.

Quanto aos efeitos da regulamentação sobre a gestão dos programas, nota-se que os programas jovens que já nasceram no contexto regulamentado, possuem maior aceitação e até consideram natural e benéfico o sistema avaliativo, o considerando como orientativo. Em contraposição os programas mais antigos, que desenvolveram estratégias e formas próprias de conduzir os trabalhos antes da rigidez regulatória, alguns deles não veem com bons olhos o sistema e em sua maioria o consideram instável e duvidoso quanto aos objetivos, principalmente pelo fato de haver modificação nas regras depois da submissão dos relatórios pelos programas, sem a possibilidade de realizar alguma forma de alteração posterior. Alguns programas antigos apoiam uma regulação com menor foco do processo e maior foco em resultados. Um dos coordenadores sugere também processos de auditoria, pois segundo ele não há um controle sobre as informações prestadas pelos programas, o que pode ser uma fragilidade do sistema.

Também surgiram sugestões como que o sistema poderia ser mais inclusivo, quanto ao aspecto principalmente dos professores mais antigos que não tiveram a oportunidade de fazer doutorado fora do Brasil e possuem dificuldades para estabelecer vínculos internacionais. Poderia ser pensado em algo compensatório, como por exemplo, já que o professor não consegue formar uma rede internacional de pesquisa e tem limitações quanto à produção de artigos de alto impacto em inglês, que fosse valorizado de alguma forma o que eles fazem de bom dentro do Brasil, por exemplo, se ele escreve livros relevantes para a área, se ele é um bom professor, bom orientador, consegue articular pesquisa com extensão, que esses elementos também fossem valorizados como contrapartida, principalmente em área que não tem uma literatura consolidada, como Administração Pública.

Há ressalvas da avaliação quanto à pesquisa puramente acadêmica, sem a devida articulação com a pesquisa aplicada. Outra crítica é com relação à produção qualificada, instituída recentemente, alguns entrevistados temem que haja uma canibalização do sistema de revistas científicas brasileiras e que aquelas com classificações inferiores a B1 no Qualis possam ser extintas por falta de interesse de submissão. Há também observação quanto ao apelo pela produção científica internacional e de preferência em língua inglesa. Alguns entrevistados citam o fato de os autores brasileiros não serem citados, nem mesmo pelos próprios brasileiros, então há o questionamento “produzir para que e para quem?”. Todavia, se sabe que esse é o esforço maior da Capes, para que a qualidade das pesquisas seja elevada e ganhe a confiança e credibilidade internacional. Então, esse pode ser o início do caminho.

E para que seja possível essa ascensão em termos de qualidade, os programas de pós-graduação precisam manter uma sintonia sinérgica entre seus recursos. O conjunto de recursos disponíveis de um programa é uma combinação exclusiva, que vai gerar resultados coletivos de acordo com a capacidade de articulação e gerenciamento por parte dos seus gestores. Para gerar resultados superiores a seleção dos recursos é fundamental, desde a admissão no programa ou mesmo os esforços que serão gerados para o desenvolvimento desses recursos terão relação direta com os resultados alcançados e desempenho organizacional.

Dessa forma, todos os estudos da tese, e principalmente a pesquisa de campo, tiveram por objetivo, analisar o campo organizacional das pós-graduações *stricto sensu* em Administração, mediante a aplicação do ferramental de duas correntes teóricas estratégicas. A partir da aplicação do instrumento de pesquisa, construído com base no modelo VRIO da RBV e nos pressupostos dos três tipos de isomorfismo, conseguimos compreender o comportamento dos PPGAs, como eles definem seus objetivos, gerenciam seus recursos, interagem com o ambiente e respondem às ameaças e oportunidades.

A trajetória da tese pode ser visualizada na Figura 31 e teve como principal descoberta prática o fato de que para se legitimar e se consagrar como referência da área, o PPGA tem que possuir objetivos mais amplos e complexos, para gerar resultados superiores ao que exige a regulamentação. Dessa forma, a instabilidade do sistema não chega a ser um problema, porque esses programas conseguem alcançar indicadores que superam qualquer regra que venha a ser reformulada para gerar poder discriminante entre os programas.

O poder discriminante é uma das razões apontadas por um dos entrevistados, que também faz parte dos comitês de avaliação da Capes. Segundo o relato, a mudança de regra no meio do período de avaliação é para poder estabelecer o *ranking*, porque quando as regras definidas no início do período ficam abaixo do ideal, já na metade do período de avaliação, todos os programas conseguem alcançá-la. Entretanto, a maior parte dos coordenadores não concorda com a postura da reguladora. Uma das entrevistadas chega a afirmar que é inadmissível que na área da Administração ocorra esse tipo de situação, porque o planejamento do programa inclui os quesitos de avaliação da forma como eles são e quando ocorre mudanças, afeta diretamente tudo o que já foi construído.

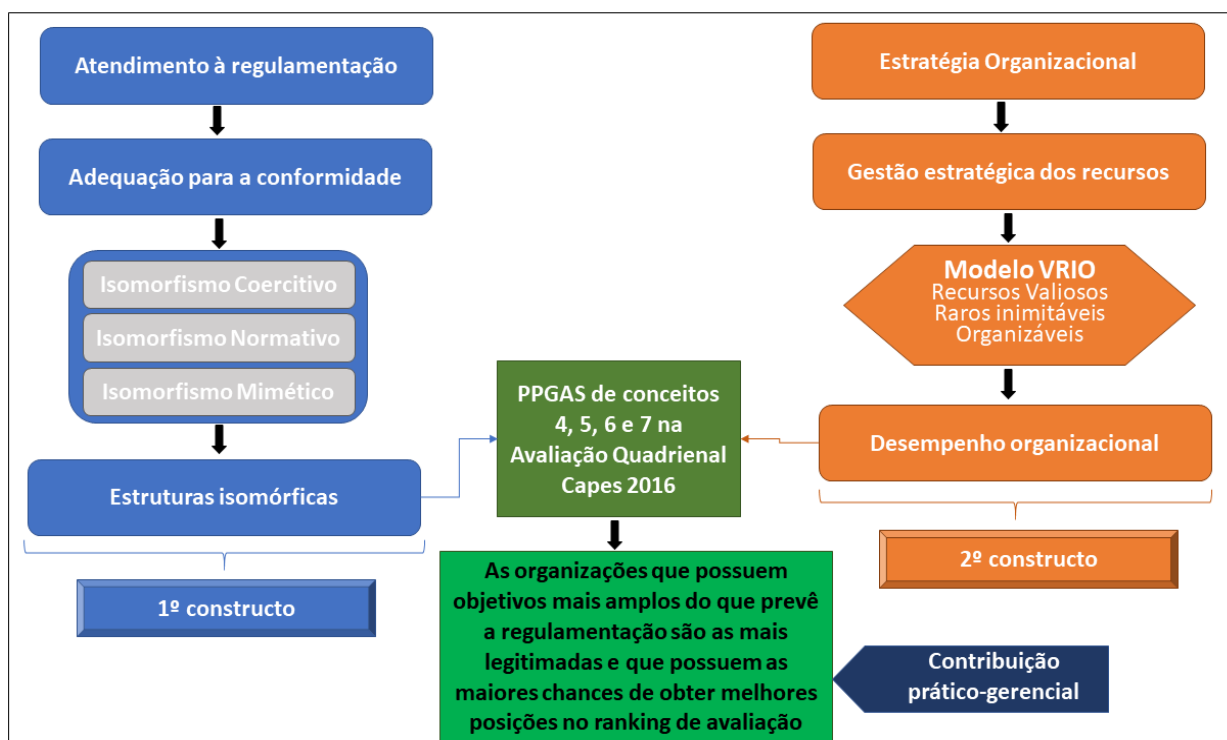


Figura 31. Contribuições gerenciais da Tese

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Essas mudanças afetam principalmente os programas que definiram o seu planejamento estritamente fiel aos critérios de avaliação. Esses recebem o maior impacto. Portanto, em outras palavras, os achados da pesquisa apontam que os programas que colocam os quesitos de avaliação como única diretriz para definição de seus objetivos tendem a alcançar apenas conceitos intermediários. Por outro lado, há um risco a ser calculado, porque ao tomar a decisão de alinhar totalmente o planejamento do programa aos critérios de avaliação, o PPGA está ficando exposto e mais suscetível a ser prejudicado na avaliação do que os programas que buscam alcançar metas mais ambiciosas.

5.2 Boas práticas para os gestores de Programas de pós-graduação

Com base na pesquisa realizada, considerando as experiências adquiridas pelos coordenadores entrevistados, elencamos algumas práticas que seriam um caminho para que os programas possam sanar algumas dificuldades e se desenvolver de maneira satisfatória.

1. Buscar a qualidade e a excelência do ensino e da pesquisa como propósitos prioritários do programa. Não se pode e nem se deve voltar todos os objetivos organizacionais ao cumprimento de normas para contemplar as pressões externas. A linha mestra de ação

deve ser o compromisso do programa com o desenvolvimento científico e com o impacto social gerado sobre a sociedade.

2. Ter a formação do aluno como principal objetivo do programa, tendo em mente que a sociedade é beneficiada como um todo com pessoas mais capacitadas, que reproduzirão seus conhecimentos nas organizações em que atuarem ou na própria docência, repassando a outros estudantes o conhecimento adquirido. O impacto social precisa ser considerado e ter notoriedade nos objetivos de um programa de pós-graduação *stricto sensu*, até porque isso vai ser visto pelo órgão regulador, portanto, a redução da entrada de discentes no intuito de alavancar a qualidade da produção e otimização das métricas discentes não é recomendável.
3. Criar redes internacionais mais consistentes do que as práticas de doutorado sanduíche, de modo a estabelecer vínculos duradouros entre grupos de pesquisa nacionais e internacionais. É certo que criar uma rede internacional tem um custo elevado e esse problema é apontado por vários coordenadores, mas, de alguma forma, é preciso buscar junto às agências de fomento à pesquisa ou mesmo no mercado, por meio de projetos de consultoria, recursos que possam vir a fortalecer o programa, no sentido de viabilizar os objetivos que ultrapassam as fronteiras nacionais.
4. Buscar estabelecer parcerias para que as relações internacionais se estendam além da participação em grupos de pesquisas interligados, mas que as experiências possam incluir o exercício da docência nas instituições receptoras internacionais. Ser professor visitante ou colaborador de uma universidade internacional produz boa avaliação para o programa.
5. Preparar os alunos que farão as práticas de estágio internacional para que possam contribuir com a instituição anfitriã, de modo a estabelecer vínculos posteriores a sua passagem, ou seja, selecionar os alunos de acordo com o alinhamento de suas competências de pesquisa às competências do programa que o receberá, para que por meio dele, possam ser estabelecidas conexões duradouras com o programa de origem.
6. Oferecer a oportunidade de realização de visitas técnicas ou módulos internacionais a todos os discentes do programa. Por meio de parcerias com universidades internacionais bem articuladas com o mercado, os estudantes podem ter o contato com a pesquisa e o mundo dos negócios no exterior. Permitir ao aluno conhecer o contexto internacional e suas particularidades se trata de uma experiência que agrega valor imensurável à formação do pesquisador, e portanto, não deve ficar restrito apenas a poucos alunos contemplados com bolsas de pesquisa de modalidade sanduíche ou outras modalidades.

7. Promover o intercambio e a visita de pesquisadores e estudantes de instituições internacionais para que tenham contato com o contexto brasileiro. Atualmente há interesses de pesquisa internacionais que incluem cenários de países emergentes como o Brasil. É importante identificar essas oportunidades, alinhando-as com as competências do corpo docente e posteriormente torná-las conhecidas além das fronteiras nacionais.
8. Trabalhar a contribuição social com os alunos instruindo-os sobre a necessidade do desempenho de diversos papéis na academia, dentre elas, a contribuição para a Open Science nacional, como a tarefa de avaliação de artigos e demais produções para periódicos, eventos científicos em geral, avaliação de projetos, de relatórios, de instituições de ensino, dentre outras atividades técnicas e científico-acadêmicas.
9. Tratar com a mesma relevância as atividades docentes e as atividades de pesquisa. Embora as atividades pedagógicas não sejam avaliadas, são fatores de relação direta com o sistema de aprendizagem, produtividade e formação discente.
10. Quanto à docência é interessante que o perfil dos professores seja proativo. O perfil proativo permite:
 - a) a formação de discentes mais capacitados,
 - b) a submissão de projetos de pesquisa capazes de atrair recursos que beneficiam o programa como um todo;
 - c) a instituição de grupos de pesquisa mais interativos com outros grupos nacionais e internacionais, proporcionando maior intercambio de conhecimento e maiores oportunidades para os participantes;
 - d) o favorecimento da construção de parcerias entre os programas e outras instituições, em especial aquelas que fizeram parte da formação do docente ou ainda outras que fazem parte da vivência ou carreira do docente.
 - e) Aproveitamento das competências individuais dos docentes segundo os conhecimentos e habilidades desenvolvidos ao longo da trajetória acadêmica. Para um bom aproveitamento das competências docentes é necessária a construção de um planejamento estratégico do programa que considere as capacidades de cada membro do grupo, de modo a alocar e a extrair deles a maior potencial e da melhor forma possível.
11. Quanto à queixa de alguns coordenadores de que as instituições privadas passam por dificuldades para obter financiamento junto a algumas agências de fomento à pesquisa, uma alternativa poderia ser a submissão de projetos de pesquisas em parceria com professores de instituições públicas, e também pesquisadores internacionais. A

composição de equipes mistas de pesquisadores de instituições de diferentes naturezas jurídicas poderia facilitar a aprovação dos projetos.

12. Quanto à aprovação de projetos financiados, os programas também devem orientar seus professores sobre a importância de se tornarem bolsistas de produtividade em pesquisa. A obtenção desse tipo de bolsa é muito concorrida e por isso muitos pesquisadores desistem, entretanto, alguns coordenadores relatam que após várias tentativas, boa parte de seus professores conseguiram ser contemplados.
13. Os docentes podem ser orientados pela coordenação a direcionarem seu foco de pesquisa para os temas que despertam interesse no Brasil, mas que também tenha apreço no cenário internacional. O primeiro passo da Capes foi introduzir os pesquisadores brasileiros no ambiente externo de pesquisa, o próximo passo será mensurar o nível de impacto dessas produções e número de citações desses pesquisadores (índice H). Portanto, é salutar que o corpo docente comece a se preparar para esse tipo de mudança nos critérios de avaliação.
14. Para evitar os dissabores relatados por alguns coordenadores quanto à mudança de classificação dos periódicos pelo Qualis-Capes em períodos em que o programa não pode mais alterar seu planejamento, uma dica seria orientar a submissão das produções em periódicos bem avaliados de acordo com o Fator de Impacto – o conhecido Jcr da Thomson Reuters, que atribui um fator (Jcr) a um periódico de acordo com o número médio de citações em um biênio.
15. Uma alternativa para alavancar a produção científica submetida em periódicos internacionais de impacto, seria interessante a criação de uma espécie de escritório de edição das produções, com tradução dos manuscritos para um inglês mais técnico e especializado e também orientação quanto ao periódico mais adequado para aquele tipo de estudo. Muitos pesquisadores iniciam a pesquisa com o periódico já escolhido e a constroem de maneira adequada para submissão a ele, mas há muitas pesquisas, frutos de teses e dissertações que não possuem uma adequação tão restrita e estas necessitam desse direcionamento.
16. Para que os bons resultados possam ser alcançados, os programas precisam implementar um programa de desenvolvimento de competências. Há PPGAs que possuem acesso a recursos altamente produtivos, mas há programas situados em regiões menos favorecidas ou ainda, que por outros motivos, como menor tradição ou condições de trabalho, passam por dificuldades para atrair bons talentos. O programa de desenvolvimento de competências pode funcionar como uma espécie de *coaching* para

assistir e acompanhar o desempenho intelectual, científico e técnico dos docentes menos produtivos ou menos habituados com a lógica produtiva vigente. Não se pode perder de vista que o conceito do programa é resultado da produção de todo o grupo, portanto, a produção não pode estar concentrada em poucos membros do corpo docente permanente.

17. Para os programas que possuem dificuldades para obtenção de resultados coletivos de seu corpo docente, a exemplo de algumas instituições entrevistadas, é interessante oferecer algum tipo de recompensa para os que conseguem obter resultados importantes, como aprovação de manuscritos em periódicos de fator de impacto elevado ou outras atividades que venham a gerar valor para o programa. Quando não há possibilidade de recompensa financeira, pode-se oferecer reconhecimentos de outras formas, como condecorações, exposição pública dos resultados, ou redução de um percentual da carga de atividades por um período determinado.
18. Se o programa passa por dificuldades maiores com relação à adesão de todo o grupo, como última alternativa pode-se adotar um sistema rígido de credenciamento e descredenciamento de docentes permanentes. Esse procedimento precisa ser feito periodicamente e de preferência em pequenos espaços de tempo, uma vez ao ano, por exemplo. Não se deve esperar completar um período de avaliação (quadriênio) para avaliar os recursos internos, o monitoramento deve ser constante. Para facilitar a prática e não sobrecarregar a coordenação é fundamental o desenvolvimento de sistemas de gestão da informação adaptados às necessidades técnicas do programa.
19. Da mesma forma, é importante a instrumentalização normativa interna do programa, para que todos os seus componentes estejam cientes dos seus deveres e responsabilidades e esses regulamentos devem ser amplamente divulgados para conhecimento de todos. No caso de grupos em que há dificuldade de gestão ou possível resistência a novas normas e regras, recomenda-se a criação de comissões para elaborar as propostas, avaliar as alternativas e consultar o grupo no caso de mudanças necessárias a serem implementadas no programa. A decisão deve ser sempre proposta e endossada pela comissão como uma decisão colegiada, para evitar falta de adesão ou resistências e conflitos desnecessários.
20. A gestão da informação é outro ponto fundamental. O programa não pode ser dependente da boa vontade dos professores passarem a informação na época do “Coleta Capes”, é preciso organização com o corpo docente no sentido de promover uma campanha pela inserção constante das informações na Plataforma Lattes, não só da

produção intelectual como também da produção técnica. Com as informações inseridas no lattes no período apropriado é possível usar ferramentas tecnológicas para extração dos dados. Esse é um ponto fundamental para os PPGAs, visto que a disposição de corpo técnico para esse tipo de serviço esta cada vez mais escassa, devido aos cortes orçamentários e não se pode depender exclusivamente da mão-de-obra técnica para essa finalidade. Os programas precisam desenvolver ou adquirir programas ou aplicativos tecnológicos que permitam o controle sobre o fluxo de informações.

21. Não menos importante é conhecer profundamente o sistema do “Coleta Capes”. É preciso estudar o sistema com interesse, assim como as métricas com paciência atencção, além de ler as entrelinhas e valorizar cada campo a ser preenchido. As informações precisam estar claras, coerentes, concisas e serem detalhadas, de modo a otimizar a qualidade da informação prestada. O programa precisa ter em mente que independente do que seja produzido, a avaliação é feita com base nas informações introduzidas no sistema do “Coleta Capes”. E se esse trabalho não for feito com esmero, o programa pode ser prejudicado simplesmente por falta de zelo no preenchimento dos dados. Há relatos de coordenadores de que o conceito aumentou em razão da melhor gestão da informação. Portanto, esse também é um assunto muito importante e que deve receber a atenção da coordenação do programa.
22. Implantar o *business intelligence*, para que haja melhor controle sobre a gestão dos recursos, de modo a possibilitar o cruzamento das informações entre os recursos aplicados, em especial o recurso financeiro, e o retorno obtido pelo programa.
23. É importante ter um corpo técnico à disposição para auxílio da coordenação no atendimento às necessidades do programa e gestão da informação. Investir em sistemas e aplicativos que informatizem os processos burocráticos e permitam à coordenação planejar as ações pedagógicas e estratégicas é essencial. Se sabe que boa parte do tempo dos coordenadores é dedicado às questões burocráticas, que pouco agregam ao programa. Há estimativas de que os coordenadores utilizem cerca de 30% do seu tempo apenas para gerenciamento das informações submetidas à Capes.
24. Quanto à avaliação das ações do programa, recomenda-se que não seja esperado um ciclo avaliativo para saber se o programa está no caminho certo. Para esse caso, é interessante organizar um sistema avaliativo institucional próprio, de modo que a avaliação interna do PPGA seja realizada por outro programa da própria instituição ou de outra instituição educacional parceira. Esse cuidado evita a surpresa nos resultados da avaliação institucional da Capes, tendo em conta que o apontamento dos pontos

fracos do PPGA possa ser feito de maneira precoce pelos pares, a tempo de possibilitar correções ou adequações.

25. Um fator latente no contexto nacional atual e que precisa ser observado também na área educacional, conforme destacaram alguns coordenadores, são as questões relacionadas à ética, transparência e responsabilidade. Embora essas pressões recaiam mais sobre as instituições públicas e sobre as instituições comunitárias em menor grau, pelo seu papel social junto à sociedade, todas as organizações devem se preocupar com os assuntos dessa natureza. Processos seletivos, desligamentos, obtenção de financiamentos, bolsas, prestação de contas, tudo deve ser conduzido com a maior transparência possível de modo a evitar qualquer tipo de processo ou intervenção judicial sobre o programa.

Quanto à questão econômico-financeira é importante ressaltar que a responsabilidade quanto à geração de *superávit* na universidade não deve estar calcada na pós-graduação *stricto sensu*. Programas dessa natureza não devem ser transformados em versões mais sofisticadas de cursos *lato sensu*, daí a importância de se ressaltar novamente o papel do *stricto sensu* na evolução da ciência e do desenvolvimento social. Para isso, é necessário o compromisso da instituição e de todo o corpo docente envolvido e não apenas da coordenação. A nota não deve ser vista como uma oportunidade para atrair alunos dispostos a pagar mensalidades mais elevadas. Apesar de que as universidades privadas e comunitárias precisam se preocupar com a questão financeira, pois elas existem para gerar dividendos, o *stricto sensu* deve ser preservado da lógica mercantil, sob pena de incorrer em formação de pesquisadores de qualidade questionável.

É certo que há angústia de alguns coordenadores, que se veem pressionados entre gerar bons resultados, que seria consequência de atrair bons alunos, ao mesmo tempo em que não há bolsas de estudos suficientes para isentar os candidatos das mensalidades. Alguns relatam a incompatibilidade entre ter que cobrar mensalidades elevadas no *stricto sensu*, ao mesmo tempo em que o aluno tem a oportunidade de além de ser isento de mensalidade na instituição pública, ainda receber uma bolsa para poder se dedicar integralmente aos estudos no período de formação.

Portanto, há uma série de condições e cenários que defavorecem algumas instituições e favorecem outras, que conseguem oferecer melhores condições e captar para si os melhores talentos estudantis, em detrimento das instituições que tem que se desdobrar com seus estudantes que estudam e trabalham ao mesmo tempo para pagar uma mensalidade elevada. Nesse caso, de maneira alguma esses dois perfis de alunos terão produtividades equivalentes e os programas terão que lidar com essas adversidades, de modo que alguns coordenadores veem

a distribuição de bolsas e financiamento governamental de maneira desigual e nem sempre justa entre os programas. Contudo, o sistema educacional brasileiro é estruturado dessa forma e seus reflexos incidem diretamente sobre as condições produtivas dos programas de pós-graduação.

5.3 Contribuições teóricas da tese

Em primeiro lugar é importante ressaltar que tudo o que pertence ao campo das decisões e ações são estratégias. Todas as escolhas realizadas pelas organizações compõem um conjunto de estratégias organizacionais. O fato de optar pela diferenciação ou pela adaptação ou ainda por ambas simultaneamente, se configuram como decisões estratégicas. A estratégia, na essência, surgiu como forma de resiliência. Surgiu no meio militar e exigia a preparação de uma nação para enfrentar um conflito.

As habilidades na coordenação das ações de enfrentamento ou na condução de acordos diplomáticos determinavam a sobrevivência ou subordinação, ou ainda, por consequência do embate, o domínio de uma nação sobre a outra. Portanto, todos os planos ou manobras, formavam o conjunto de estratégias para responder a uma ameaça. Por outro lado, a decisão de atacar também podia ser decorrente da identificação de uma oportunidade de expansão de domínio. No campo educacional não é diferente. As ameaças e oportunidades existem e não são difíceis de serem reconhecidas.

A ação regulatória pode ser compreendida por alguns regulados como ameaça, assim como a concorrência de outras organizações do mesmo ramo e o contexto econômico e social. Quando o órgão regulador é visto como uma ameaça ao invés de uma instituição que contribui para o desenvolvimento de um campo organizacional, significa que há um desencontro de informações e objetivos que precisa ser sanado para que o papel para o qual a avaliação existe seja cumprido.

A atuação do órgão regulador funciona como uma via de mão dupla, ao mesmo tempo que restringe, direciona, induz e regulamenta, também sofre influência do meio o qual ele regula. As iniciativas das organizações, em especial aquelas mais inovadoras e comprometidas com a qualidade, são bem vistas e aceitas pelos avaliadores e pelo grupo de compõem os comitês de avaliação. Essas ações acabam por serem incorporados às normas que irão regular o segmento.

Quanto mais inovadores e arrojados forem os empreendimentos das organizações reguladas, maiores serão as exigências para o campo organizacional, de modo que o diferencial buscado por alguns eleva o nível de exigência para os demais. Essa dinâmica traz benefícios

para o campo científico, promovendo o seu desenvolvimento como um todo, e tanto mais dinâmico será, quanto mais empreendedores forem os novos entrantes.

Associando esse contexto ao arcabouço teórico de sustentação da tese, consideramos que a RBV por possuir uma visão voltada para dentro da organização, deixa de dar a ênfase necessária às variáveis ambientais de um segmento organizacional permeado por competitividade acirrada ou pressões ambientais indutivas, como é o caso do campo educacional. O campo educacional é um dos mais concretos, assim como o da biotecnologia, energia, dentre outros (Peci, 2006), e nesses campos, a visão voltada para os aspectos internos é bastante importante, mas se torna incompleta a partir do momento que o monitoramento do ambiente externo não ocupa as mesmas pautas de gestão.

Portanto, essa pesquisa traz como contribuição à RBV o indicativo da importância da combinação entre o desenvolvimento de recursos e capacidades competitivos, desde que esses estejam alinhados com o contexto dinâmico do segmento organizacional. Afinal, em um campo organizacional normatizado, por melhor munida de estratégia que seja uma organização ou por melhor organizados e alocados que sejam seus recursos, mesmo sendo caracterizados como nível de excelência, eles não permitirão obter vantagem competitiva sustentável, caso não seja dispensada a devida atenção ou não forem movidos os devidos esforços para atender as diretrizes regulatórias.

O mesmo acontece com segmentos estabelecidos em ambientes altamente competitivos. Não se pode negligenciar ou deixar para segundo plano as mudanças e inovações em constante movimento. A organização que assim se comportar estará destinada à operar apenas para a subsistência ou inevitável encerramento das atividades. Portanto, é imperativa a articulação da Teoria dos Recursos com uma visão que atribua igual importância ao ambiente externo, assim como valorize a interação com as outras organizações ou instituições.

De modo algum, se pretende reduzir a relevância da Teoria dos Recursos, pois ela é fundamental para a configuração de estratégias para ganho de competitividade duradoura. Somente organizações que se preocupam com a aquisição e desenvolvimento de recursos competitivos poderão chegar ao nível de organizações reconhecidas como referências no mercado, gerando riqueza para seus *stakeholders*. Até porque, de certa forma, mais tarde foi incorporada à RBV a abordagem das Capacidades Dinâmicas, que se propõem a explicar como os gestores se renovam de modo a reconfigurar e adaptar as competências e capacidades da organização (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Contudo, as Capacidades Dinâmicas refletem uma visão *post facto*, não oferecendo aos gestores ferramentas que os possam orientar como se

antecipar aos fatos, de modo a evitar o ato de apenas reagir às pressões, como forma de resiliência.

A aplicação do modelo VRIO pode parecer pouco funcional para a compreensão do comportamento das organizações modernas, mas no segmento estudado ele possui considerável importância, pelo fato de que no segmento educacional de pós-graduação *stricto sensu* se encontram um conjunto de talentos valiosos, assim como os mais especializados recursos humanos que as organizações podem possuir. Nesse segmento os recursos únicos e difíceis de serem imitados são abundantes, assim como os recursos valiosos e raros. Lembrando que esses recursos, para gerarem competitividade à organização precisam ser gerenciáveis, de modo a estarem alinhados com os objetivos organizacionais e produzirem os resultados desejados pela organização.

É certo que o segmento educacional possui suas particularidades, especialmente por possuir organizações com diferentes naturezas jurídicas, variando desde organizações privadas, públicas, comunitárias a confessionais. Nesse caso, a RBV também não prevê a existência e operação de instituições como as públicas e do terceiro setor, que estão presentes na estrutura social e atual conjuntura e disputam lugar com as instituições privadas, e justamente por isso não podem ser negligenciadas. É preciso uma personalização desse campo teórico para contemplar essas organizações com regimentos e estatutos mais rígidos ou que precisam lidar com pressões ainda maiores dos que as organizações privadas.

As instituições públicas, há alguns anos passam pelo processo de responsabilização e transparência quanto aos seus atos, que são executados e controlados por meio de fluxo burocrático, conforme determina o conceito de *accountability*. Ademais, a cobrança maior sobre as instituições públicas e de terceiro setor é sobre o impacto social gerado na sociedade a partir de suas pesquisas, ensino, extensão e inovação, já que as mesmas são mantidas com recursos públicos e devem servir aos interesses da sociedade. A questão para responder como desenvolver os recursos e capacidades em organizações com forte sistema de regulamentação interno, que podem inibir ou engessar ações empreendedoras quanto à atuação dos gestores, ainda é um campo a ser explorado na RBV.

É preciso salientar que as particularidades voltadas para os mais diversos objetivos, assim como a capacidade de atender ao conjunto mais diverso possível de *stakeholders* não é considerado na construção do corpo teórico da Teoria dos Recursos. O arcabouço teórico se volta para o atendimento aos interesses econômicos, negligenciando que há *stakeholders* com interesses que perpassam os aspectos econômico-financeiros e possuem interesses voltados para os resultados sociais, tecnológicos, culturais, políticos, técnicos, ambientais, dentre muitos

outros que representam cada classe ligada a uma instituição educacional como os estudantes, os colaboradores, as famílias, o governo, as empresas, a sociedade organizada, comunidade, outras IES, pesquisadores, mantenedores, financiadores, acionistas, dentre uma infinidade de agentes.

Outro ponto muito relevante a ser destacado é quanto às desigualdades competitivas enfrentadas pelos programas nas mais diversas instituições e localidades do país. O Brasil é um país territorialmente grande, de gestão pública centralizada e desenvolvimento heterogêneo e irregular. Há concentração dos melhores recursos nos maiores centros econômico-financeiros e urbanos do país, entretanto, há programas de pós-graduação dispersos por todo o país, frutos da política governamental expansionista dos últimos anos, e que são avaliados com as mesmas métricas das regiões com abundância de recursos.

A diversidade das organizações e disparidade de condições de acesso aos recursos enfrentadas pelas instituições localizadas em regiões mais distantes do país não são contempladas nos sistemas de avaliação por desempenho do ensino superior da pós-graduação e tampouco pelas duas teorias empregadas no estudo. Pelo ângulo da RBV é compreensível, pois uma teoria cuja visão é voltada para dentro da organização, não há preocupação com a avaliação de ambientes externos, embora a teoria aborde a aquisição ou desenvolvimento de recursos, e esse último tende a ocorrer quando se torna difícil encontrar o recurso no mercado como desejado.

É óbvio que o desenvolvimento de recursos internos também pode ocorrer por estratégia da organização para diferenciação e geração de vantagem competitiva sustentável. Todavia, também há o caso de investimento no aprimoramento interno de recursos por necessidade. Ora, pois se não há possibilidade de adquirir os recursos, seja por questões internas associadas às fraquezas da organização, seja por questões externas, associadas à própria escassez de recursos locais, há um indicativo de que o campo teórico poderia suprir essa lacuna.

Entretanto, a Teoria Institucional também não se volta para a questão da desigualdade competitiva. Almeida e Callado (2017) reiteram que a “Nova Sociologia Institucional preocupa-se com a homogeneidade e não com a variação”. Sobre esse ponto, é interessante entender a homogeneidade de um campo organizacional e suas implicações para aquele segmento, mas acreditamos que para contribuir de maneira efetiva com o desenvolvimento do campo seja importante compreender as razões pelas quais ocorrem as variações e como mitigá-las, apresentando, inclusive, possíveis soluções.

Coadunando com Meyer (1979), os autores Dimaggio e Powell (1983) relatam a existência do isomorfismo competitivo, mas não se dedicam a explorá-lo. Os autores

concentram sua energia em discutir o isomorfismo institucional e suas tipologias, e apenas argumentam que o “isomorfismo competitivo supõem uma racionalidade sistêmica que enfatiza a competição no mercado, a mudança de nichos e medidas de adequação” (Almeida & Callado, 2017).

Entendemos que o isomorfismo competitivo deve ser melhor explorado, pois mesmo dentro das tipologias determinadas pelos autores é possível reconhecer as opções das organizações pela similaridade estrutural por estratégia competitiva, e não apenas por pressões institucionais, como prevê o isomorfismo coercitivo. Nesse caso é importante reconhecer as estratégias que contribuem para a vantagem competitiva sustentável de uma organização, pois ela somente se manterá se estiver ancorada em fatores ligados à qualidade, inovação e atendimento aos *stakeholders*, o que inclui órgãos reguladores.

As proposições testadas no terceiro estudo demonstraram por meio do comportamento relatado pelos coordenadores de programas que muitas decisões que se refletem em isomorfismo mimético são tomadas com a intenção de se apropriar das melhores práticas implementadas no segmento, de modo a gerar resultados positivos para os programas, sem desperdício de tempo e recursos financeiros com pesquisas e testes de estratégias ainda não reconhecidas como eficaz. O fato de vários coordenadores relatarem que fazem o monitoramento dos outros programas poderia ser explicado pelo isomorfismo competitivo, como sendo aquele que gera similaridades estruturais por motivações estratégicas para a competitividade de longo prazo.

Nesse caso, o isomorfismo ultrapassa as fronteiras da discussão em torno da adequação e conformidade e adentra a seara da competitividade, que não pode ser negligenciada por se tratar de um elemento próprio do ambiente externo, proveniente das relações interinstitucionais do mundo globalizado. Inclusive, no atual contexto da Nova Gestão Pública onde instituições públicas, privadas e de terceiro setor se confundem na prestação de serviços à população, não existe mais um limite entre a teoria mais adequada para cada campo organizacional. Seja qual for o setor pesquisado, ele vai sentir as pressões da concorrência e vai ter que responder com iniciativas, decisões e ações mais efetivas do que apenas a conformidade. Essas organizações terão que acompanhar a evolução do segmento, especialmente quando seu financiamento for baseado em desempenho.

É certo que o ambiente regulamentado produz insegurança e incertezas, vide a reação dos coordenadores entrevistados ao falar sobre as mudanças dos critérios de avaliação ao final do período de avaliação, ou ainda as reclamações quanto à interferência da regulação sobre os processos e não apenas sobre os resultados dos programas. Todavia, não é só a incerteza que

conduz os gestores a adotar posturas miméticas, os objetivos estratégicos voltados para a competitividade também conduzem as organizações a se inspirar e imitar as mais bem-sucedidas como referência para futuramente disputar o mesmo posicionamento. Que a prática da imitação pode gerar similaridades estruturais e comportamentais entre as organizações, não há dúvidas, mas suas razões podem ser distintas, e nem sempre serão decorrentes apenas de pressões externas.

A tradição e a trajetória de dependência da organização, como sustentam os autores da RBV, de fato são importantes. A tradição está associada à reputação e credibilidade e esses atributos abrem portas para a conquista de fatores importantes que contribuem para a vantagem competitiva sustentável das organizações. Quando nos reportamos à tradição, geralmente nos vem a mente organizações mais antigas e com uma longa história de atuação. Entretanto, a partir dos resultados obtidos no presente estudo, podemos afirmar que organizações jovens também podem construir uma trajetória de dependência respeitável e ganhar destaque em meio à comunidade nacional e internacional em pouco tempo.

Há exemplos de organizações que já nasceram com o objetivo de serem reconhecidas pela sua *core competence* exclusiva, sendo que desde a fundação já buscou se diferenciar das demais, ou seja, há organizações que buscam oferecer algo único e exclusivo com base em uma *expertise* desenvolvida internamente, por meio de competências coletivas gerenciáveis e difíceis de serem imitadas, e que por consequência, devem gerar valor para a organização. No entanto, em um ambiente regulado a decisão pela exclusividade também pode ser decorrente da pressão do órgão regulador.

Em um ambiente regulamentado, as organizações precisam de autorização para operar desde a fundação. E esse rito perdura por toda a trajetória de atuação da organização, independente da sua idade, experiência, localização, regime de funcionamento, exclusividade de competências, ou qualquer outra particularidade. Onde há o papel do regulador todas as organizações são tratadas de maneira homogênea, independente também de sua tradição, isso é sustentado nas métricas estabelecidas, e a menos que haja alguma interferência política, o que se espera que não exista, os padrões são uniformes para todos.

Entretanto, nem sempre a homogeneidade e padronização para as organizações é algo positivo. No caso de segmentos onde as organizações não possuem o mesmo nível de acesso aos recursos e oportunidades, o sistema regulatório acaba por gerar efeitos perversos sobre as organizações menos favorecidas. Essa disparidade pode ser decorrente de aspectos regionais, de capacidade financeira, da própria legitimidade para atração de recursos, dentre outros fatores

que podem aumentar ou minar as chances de galgar posições superiores no *ranking*, que servirá como chancela de qualidade e credibilidade para obtenção de recursos.

As diferenças regionais impedem as instituições brasileiras dispersas pelo território de competir nas mesmas condições de igualdade com as instituições localizadas nos grandes centros ou mais especificamente, na região sudeste. As demais instituições brasileiras enfrentam dificuldades quanto à atração de talentos, e nesse caso, a disparidade com os talentos de alto nível de especialização disponíveis nessa região é incompatível com um sistema homogêneo de avaliação. Abordaremos a adequação do sistema de avaliação ao contexto nacional mais a frente.

Quanto à RBV e seus pressupostos, o resumo para os recursos segundo o modelo VRIO, ilustrado na Figura 32 é bem familiar e já faz parte do menu de estudos de estratégia, mas sugerimos a observação atenta das classificações quanto aos tipos de recursos e as condições correspondentes, para prosseguirmos na análise dos argumentos.

Recurso Valioso	Recurso Raro	Recurso Não Imitável	Recurso Organizável	Implicações competitivas
✗				Desvantagem competitiva
✓	✗			Paridade competitiva
✓	✓	✗		Vantagem competitiva de curto prazo
✓	✓	✓	✗	Vantagem competitiva não aproveitada
✓	✓	✓	✓	Vantagem competitiva sustentável

Figura 32. Resumo do Modelo VRIO

Fonte: a autora com base em Barney e Hesterly (2011).

Chamamos a atenção para o fato de que a avaliação do conjunto de recursos de uma organização não pode ser algo simples ou trivial, isto é, se a organização possui os recursos conforme a classificação adotada é tida como competitiva, caso contrário, está fora do jogo. Quando nos referimos ao segmento educacional, onde existe um papel social importante, assim como um papel relevante e fundamental para o desenvolvimento da ciência, o campo teórico não pode ser conivente com o simples decreto da incapacidade de um programa continuar a existir. É necessário apontar caminhos para que um programa possa se reestruturar e continuar a operar no mercado, especialmente aqueles que já possuem uma história consolidada, que por algum motivo passa por dificuldades econômico-financeiras, gerenciais ou de outra natureza.

Esses caminhos também não podem simplesmente seguir as práticas que os Sistemas de financiamento de pesquisa baseado no desempenho (SFPD) utilizam, pois esse sistema estabelece um *ranking* de reconhecimento pelo sucesso dos resultados alcançados, onde também é viabilizado um montante financeiro vigente pelo período de avaliação (atualmente quatro anos) como uma espécie de prêmio, cuja quantidade de recursos é excepcionalmente mais elevada para os programas que estão no topo do que para aqueles programas que obteram posições mais inferiores do *ranking*, sendo que o valor do recurso varia conforme o nível ou “estrato” em que se encontra o programa.

Nesse caso, o posicionamento superior, além de garantir maior legitimidade e reputação, possibilita à organização alcançar projeção nacional e internacional, atraindo para si cada vez mais recursos e oportunidades. Isso não seria um problema desde que não provocasse o estabelecimento de um modelo concentrador de condições de desenvolvimento, que na prática acaba por privilegiar as instituições melhor fortalecidas em detrimento daquelas que necessitariam de um volume maior de recursos para iniciar uma trajetória de ascensão, quanto à viabilização de parcerias, convênios e intercâmbio com instituições externas, para o início do processo de internacionalização do programa, conforme ilustrado na Figura 33.

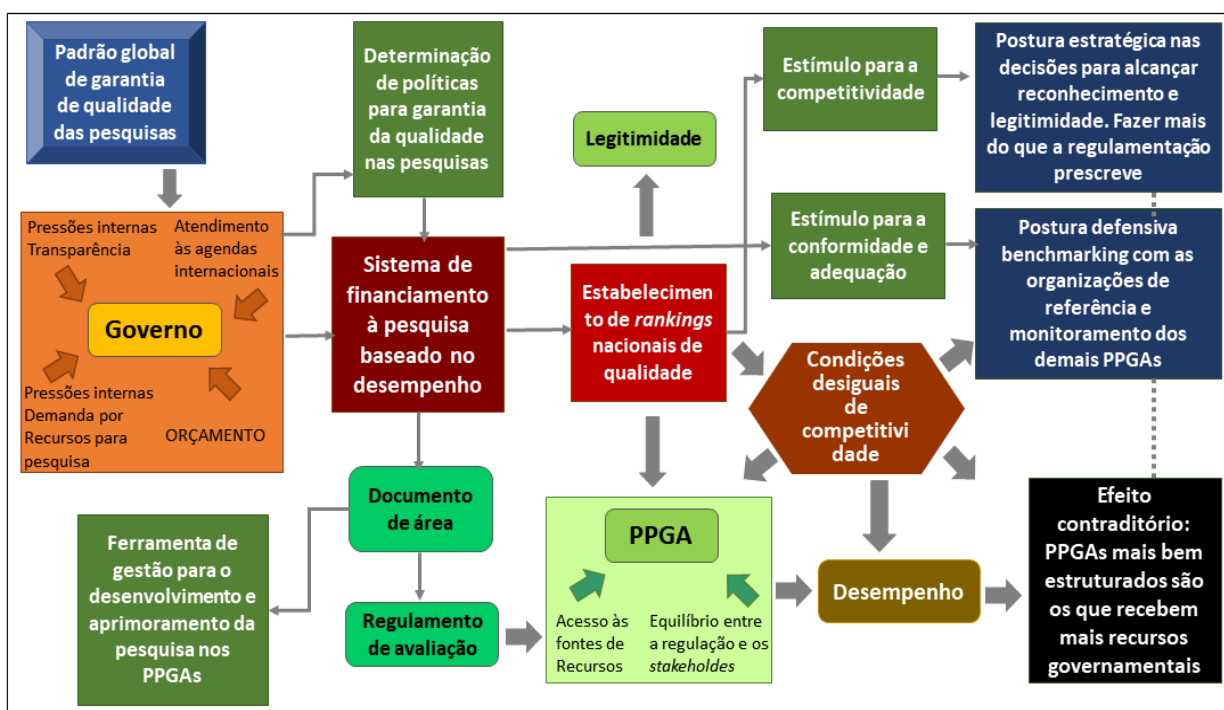


Figura 33. Efeitos da atuação do Sistema de financiamento à pesquisa baseado em desempenho sobre os PPGAs – Contribuição teórica da Tese

Fonte: resultados da pesquisa.

O reflexo desse modelo de avaliação é a elitização de um grupo restrito de organizações, que tendem a concentrar a maior parte do investimento governamental, impedindo que as outras organizações tenham as mesmas chances de se desenvolver. Os recursos governamentais para a educação são limitados e se a distribuição não atender critérios que garantam a uniformidade e equivalência interorganizacionais, boa parte do segmento será penalizado, e cada vez mais as organizações do topo ampliarão suas fronteiras internacionais e a qualidade das pesquisas de maneira díspare da área científica como um todo.

Os reflexos da diferenciação de volume de financiamento sobre as instituições que ocupam o topo do *ranking* e as que ocupam posições menos favorecidas não são apenas estes. Abramo, Cicero, e D'Angelo (2011) alertam que quando cientistas de nível de excelência estão dispersos por universidades variadas, dentre elas, aquelas avaliadas com baixo desempenho, há um risco muito grande de penalizar as instituições, e, por consequência, restringir a capacidade de realização de pesquisa de ponta dos melhores pesquisadores.

Ademais, o sistema de financiamento pautado em desempenho não avalia a qualidade do ensino. Tão importante quanto à qualidade da pesquisa é a qualidade dos professores que irão socializar seu conhecimento para a formação de novos pesquisadores, que sucessivamente formarão novos alunos, dando sequência ao sistema de aprendizagem pelo qual passaram. Esse ponto foi ressaltado por alguns coordenadores entrevistados na pesquisa, que questionam os critérios avaliativos da Capes, indagando se o fator mais importante é o programa ter um bom professor que forme bons pesquisadores, ou o fator mais relevante é ter pesquisadores produtivistas. Segundo o entendimento dos entrevistados, os critérios de avaliação priorizam o segundo perfil, o que não seria o perfil desejado para a ciência.

Hazelkorn (2013) afirma que os *rankings* de classificação medem a quantidade e a intensidade como *proxy* para qualidade, medem a reputação e a internacionalização, mas não conseguem medir o valor adicionado do ensino e aprendizagem, por meio do impacto da pesquisa no ensino, não mede a transferência de tecnologia, conhecimento ou impacto e benefício da pesquisa, assim como não mede o envolvimento regional e a experiência estudantil. A autora ainda ressalta que podem medir as pesquisas em ciências biomédicas e médicas, mas não é apropriado para medir Artes, Humanidades e pesquisas em Ciências Sociais. Até porque as naturezas de pesquisas são distintas nessas áreas do conhecimento. Em medicina é muito mais claro o processo de fazer experimentos, gerar patentes ou outros produtos tangíveis da pesquisa, o que não ocorre com o segundo grupo de ciências.

Portanto, o sistema de financiamento pautado em desempenho não deve ser considerado o mais efetivo para o desenvolvimento científico. De certa forma, por meio da competitividade,

ele estimula a melhoria da qualidade, todavia, algumas instituições não conseguirão chegar aos níveis esperados e ficarão à margem do sistema. Para o desenvolvimento completo e uniforme de um campo organizacional, o órgão regulador deve atuar como parceiro, apontando caminhos para que as organizações possam se reestruturar. Para isso, é necessário conhecer a realidade local e os diferentes contextos em que está contida cada organização, além de compreender toda complexidade organizacional, que envolve cultura, objetivos, valores, relações interinstitucionais, acesso aos recursos, para que os caminhos possíveis possam ser apontados.

Todavia, isso não pode acontecer apenas no final de um período de avaliação, como ocorre com o modelo atual, quando não há mais tempo para reestruturação. Os *feedbacks* devem ocorrer ao longo do período de avaliação de maneira prescritiva, orientativa e direcionadora. Isso é perfeitamente possível, pois o sistema do “Coleta Capes” recebe os dados dos programas anualmente e a partir desses relatórios, as orientações podem ser socializadas com seus gestores. Dessa forma, o Brasil poderia ingressar no mercado mundial de pesquisa fortalecido em várias frentes e não representado por um grupo restrito de organizações provenientes de uma região privilegiada, o que continua a reproduzir fora do país as desigualdades estruturais que são frutos do modelo de desenvolvimento nacional.

6 SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DA TESE, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Os objetivos geral e específico e questão norteadora da tese convergiram para a análise da gestão estratégica dos Programas de Pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGAs) brasileiros, mediante a regulamentação governamental. As abordagens teóricas de sustentação do estudo se fundamentaram nas visões estratégicas referentes à Teoria Institucional e Teoria dos Recursos. Os principais achados do estudo se referem à identificação da existência de isomorfismo entre os PPGAs, assim como motivações e intensidades. Também foram investigados os níveis de desempenho, assim como a eficiência na gestão dos recursos para o desempenho em cada tipo de instituição e estrato de programa, além das respostas do PPGAs às pressões ambientais internas e externas. As contribuições teóricas e práticas do estudo são elencadas a seguir.

O sistema de avaliação de programas de pós-graduação adotado no Brasil segue a lógica global, fundamentada no Sistema de financiamento à pesquisa baseado no desempenho. Esse sistema tem o objetivo de garantir a qualidade da pesquisa nacional e se estrutura de modo a recompensar os programas mais produtivos e melhor organizados por meio de financiamentos com maiores volume de recursos. Ocorre que tanto esse sistema quanto as teorias estratégicas que explicam as interações entre organizações e ambiente institucional não preveem a diversidade de organizações do segmento pesquisado e também não consideram o nível de acesso dessas aos mais diversos recursos que compõem uma organização.

O acesso aos recursos é fundamental para que um PPGA possa se estruturar, e tanto a regionalidade quanto as especificidades internas facilitam ou dificultam a possibilidade desses programas chegar ao nível dos mais legitimados, incorrendo em condições desiguais de competitividade. Essa condição pode gerar distorções nos objetivos finais do sistema de avaliação, ou seja, os programas melhor estruturados podem ser os que acabam por receber o maior volume de recursos governamentais em detrimento daqueles que necessitam de maior investimento. Esse fato não promove o desenvolvimento da área científica como um todo e acaba por fortalecer os programas já estruturados, oferecendo a eles a possibilidade de alcançar projeção internacional, sendo isso algo positivo, se não fosse esta uma possibilidade restrita a poucos programas e não a todos.

É fato que as iniciativas e esforços do órgão regulador, conforme resultados encontrados nos estudos, contribuíram para o desenvolvimento da área da Administração nos últimos anos, ou seja, a melhoria da qualidade de boa parte dos programas, aliados às políticas governamentais de expansão universitária e chegada de novos entrantes, elevou o nível de

exigência do órgão regulador e motivou uma reestruturação de todos os programas por meio da orientação para o objetivo maior de inserir a ciência brasileira no cenário internacional. Todos esses fatores contribuíram para a melhoria qualitativa da área da Administração, inserindo-a no cenário científico global.

Do ponto de vista prático, vários achados merecem destaque, tais como, os que colocaram em evidência o fato de que atender as normas regulatórias é o mínimo necessário para alcançar um padrão desejável de qualidade, embora as regras não devem ser adotadas como cartilha a ser seguida sem avaliação crítica com relação aos efeitos sobre o arranjo institucional, pois como destacaram alguns dos coordenadores entrevistados, há muitos critérios do sistema de avaliação que não apresentam coerência total com as especificidades das organizações reguladas. Nesse caso, a situação ideal é encontrar um ponto de equilíbrio entre o atendimento das normas e a estrutura e objetivos estratégicos dos programas. As organizações que conseguem fazer esse balizamento, certamente conseguirão alcançar resultados mais consistentes, além de desempenho superior sustentável.

Em razão da própria diversidade das organizações estudadas, os resultados apontaram a existência de dois tipos de postura entre os programas pesquisados, a estratégica e a isomórfica. O isomorfismo se encontra presente em estruturas e comportamentos comuns entre os programas. O que muda de um PPGA para o outro são as intensidades isomórficas, variando de mais sutil nos programas mais legitimados a mais intenso nos PPGAs menos legitimados. Todavia, foi possível constatar que além da influência das instituições mais tradicionais, como é mais comum, muitos programas jovens estão servindo como referência e modelo para os demais.

Ao mesmo tempo que foi possível constatar a presença de isomorfismo, também foi possível verificar a postura estratégica de alguns programas, principalmente aqueles que pertencem a instituições que possuem políticas, práticas, processos, objetivos e planejamento estratégico bem definidos. Esses programas melhor estruturados possuem objetivos que visam atender a vários *stakeholders*, sendo o órgão regulador um deles. Por isso, tendem a ter posturas proativas e realizam atividades não previstas na regulamentação, mas que são valorizadas no campo organizacional e acabam sendo bem vistos e bem avaliados pelos órgãos reguladores.

Em comparação com o total de programas estudados, são poucos os que apresentam perfil proativo. A maioria são ativos no sentido de realizar o que é esperado para o segmento e também conseguem se destacar pelo bom desempenho e efetividade de seus empreendimentos. Contudo, tem um grupo reativo, que ainda passa por dificuldades para organizar seus recursos com eficiência e, em geral, tomam atitudes e repensam sua estrutura organizacional e modelo

de gestão depois de receber o *feedback* do órgão avaliador. Para esses, o processo de avaliação é mais impactante e produz também reações e opiniões contrárias ao que o órgão regulador propõe como objetivo e missão.

A pesquisa de campo permitiu estudar o fenômeno com profundidade e foi notória a manifestação dos entrevistados quanto à percepção da figura do órgão regulador como instituição que exerce pressão e modela o comportamento das organizações subordinadas. Quando as normas existem e ao mesmo tempo tem um sistema formal e estruturado de avaliação, independente da concordância com as regras, é necessário o seu cumprimento, para evitar a punição, que se traduz na atribuição de um conceito inferior ao programa. Isso interfere diretamente na legitimação e reputação do avaliado, especialmente de instituições educacionais, que tem sua credibilidade associada aos conceitos obtidos. Esse desejo e, por vezes, necessidade de receber uma boa avaliação conduz os PPGAs a adotar estruturas e comportamentos isomórficos, conforme os pressupostos do isomorfismo coercitivo.

Entretanto, não só por meio da coerção as instituições se tornam isomórficas, por vezes há decisões estratégicas que se voltam para essas práticas. O que se pôde constatar no estudo é que todos os programas se utilizam do *benchmarking* nacional ou internacional. Praticamente todos pesquisam e estudam os outros programas, para tentar moldar os seus recursos às normas do ambiente institucionalizado, mas não somente pela incerteza e insegurança decorrentes da normatização, como também pela consciência de que nesse cenário existe uma dinâmica de competição. Os gestores dos programas têm consciência de que existem vagas limitadas para as posições mais elevadas do *ranking* e que, portanto, não basta cumprir os quesitos de avaliação, é preciso compreender até onde os demais programas estão sendo capazes de chegar.

Cumprir o mínimo exigido garante desempenho e reconhecimento razoável, mas à medida que os outros programas vão evoluindo, os demais têm que acompanhar na mesma velocidade ou perderão posições no *ranking*. Tanto é verdadeiro que os programas mais antigos, que por anos foram líderes, perderam posições nas últimas avaliações, isso porque surgiram programas mais enxutos, mais ágeis e dinâmicos, que já nasceram em um contexto mais competitivo, tanto pelo número de programas que surgiram, como pela consciência de que havia um sistema regulatório a ser observado e cumprido.

Esses programas jovens e competitivos elevaram muito o nível nacional da área, e alguns programas mais antigos e amplos tiveram dificuldades de responder as mudanças à altura da velocidade com que elas aconteceram. E isso é compreensível do ponto de vista que o gerenciamento dos recursos de programas cujo número de componentes está próximo do nível mínimo exigido pela Capes é bem menos complexo do que o gerenciamento de programas que

possuem centenas de alunos matriculados por período e um corpo docente numeroso. Naturalmente que esses programas terão mais dificuldades em responder às pressões do ambiente do que programas de estrutura mais enxuta.

Para alguns programas, a necessidade de se reinventar, em geral, era percebida após a divulgação da nota de avaliação da Capes, e demandava uma boa dose de resiliência, principalmente dos programas que perderam posições no *ranking*. Esses, por vezes, tiveram dificuldades para reorganizar a estrutura já tão sedimentada, e em alguns casos, não conseguiram responder às ameaças ambientais na medida em que elas surgiram. Isso demonstra, que nesses casos, existe dificuldade até mesmo para iniciar um movimento reativo. Em contrapartida, há outros programas que demonstraram ter conseguido assimilar as normas regulatórias de forma muito rápida e ao mesmo tempo mover de forma integrada e sinérgica todos os recursos internos em prol do objetivo fixado.

Em alguns PPGAs foram identificados recursos valiosos, raros e não imitáveis que foram bem articulados e combinados, possibilitando aos programas as condições de competir pelas melhores posições. A vantagem dos programas, é decorrente, principalmente do trabalho intelectual e este não tem como ser copiado ou imitado exatamente igual. A sua reprodução não pode ser feita de modo idêntico. Apesar de vários PPGAs possuírem recursos valiosos, os resultados alcançados por um programa é o produto da combinação das competências e capacidades intelectuais de todos os recursos humanos que o compõem. Esse resultado, decorrente das competências coletivas, é único. Por mais que se tente imitar não é possível reproduzi-lo da mesma forma, porque se trata de um produto intangível de alto valor agregado e de difícil replicação.

O desenvolvimento de recursos e capacidades únicos, valiosos e não imitáveis garante vantagem competitiva sustentável ao programa, entretanto, se a gestão desses recursos não estiver alinhada com a normatização institucional, eles não serão efetivos como diferencial competitivo sustentável. Sobre as influências ambientais, é importante ressaltar que esse segmento passou por fases de intensas mudanças nos últimos anos, motivadas principalmente pela reestruturação do órgão regulador, e ao mesmo tempo maior contato dos professores com pesquisadores internacionais, fato que dinamizou e redirecionou a pesquisa nacional. Esses desdobramentos exigiram dos programas grande capacidade de reestruturação e readequação dos seus recursos.

Seguindo a lógica dos sistemas de financiamento à pesquisa baseado no desempenho, a Capes desempenhou papel não só avaliativo como de financiador da pesquisa científica, portanto, muitas ações foram alinhadas com o objetivo maior de internacionalizar e melhorar a

qualidade da pesquisa científica brasileira. Diante do exposto, ressaltamos a importância de se aprofundar as pesquisas de modo a mensurar os efeitos da regulamentação sobre as instituições educacionais e sobre o campo científico nacional, pois há muito o que ser pesquisado e estudado sobre a evolução da ciência brasileira, a inserção internacional e as mudanças ocorridas nos sistemas de avaliação. Dessa forma, deixamos como sugestão para estudos futuros as seguintes propostas:

- A avaliação do ensino superior e seus impactos sobre o campo científico brasileiro;
- A globalização do ensino e pesquisa em Administração;
- A política de internacionalização científica brasileira;
- Impactos da regulamentação sobre a legitimidade;
- O isomorfismo na pós-graduação e seus efeitos sobre os avanços qualitativos da ciência;
- Os efeitos do isomorfismo institucional sobre as decisões e comportamento dos PPGs;
- A competitividade entre os PPGs por um bom posicionamento no *ranking* de programas *stricto sensu*;
- Participação em *rankings* e a reputação das instituições;
- Competição, cooperação e conformidade na gestão universitária;
- Impacto dos Programas de Pós-graduação sobre o desenvolvimento local, regional e nacional;
- Pilares da avaliação institucional regulatória e o alinhamento com o desenvolvimento da área;
- A relação entre os meios e fins da avaliação;
- Planejamento Estratégico x normas regulatórias;
- O papel da avaliação sobre a expansão científica brasileira;
- A profissionalização da gestão do ensino superior;
- O paradoxo entre regionalidade e acesso aos recursos;
- Como contemplar a diversidade de perfis organizacionais em um modelo de avaliação regulatório menos padronizado;
- O posicionamento reativo, insegurança e incertezas decorrentes da instabilidade do sistema de avaliação;
- Resiliência e capacidade de reestruturação dos PPGs na velocidade das mudanças;
- A prática da nucleação como alternativa à socialização do conhecimento e economia de recursos;
- A relação entre financiamento à pesquisa e a produção científica de impacto;

- A influência da cultura organizacional sobre a postura dos PPGs diante das pressões ambientais.

Pela amplitude da temática e discussões relacionadas, nessa tese apenas nos propomos a dar início às discussões que permeiam o campo em estudo. Esperamos que as propostas de pesquisa sejam melhor desenvolvidas em estudos futuros, pois a temática é emergente e urgente, tanto para os programas quanto para a ciência nacional. Há muito interesse por parte dos gestores dos programas sobre como se adequar às novas perspectivas da produção científica brasileira. Da mesma forma, há muitas pessoas envolvidas nas discussões dos comitês científicos, instituindo, avaliando e revendo normas, para que os objetivos maiores voltados para a qualificação e impacto da pesquisa científica, assim como a formação de novos pesquisadores nas pós-graduações brasileiras sejam alinhados.

As principais limitações da tese se referem à possível imprecisão dos dados quantitativos avaliados e a subjetividade envolvida nas análises qualitativas. Por ordem dos estudos realizados, pontuamos que na primeira pesquisa a análise foi centrada nos dados disponíveis na Plataforma Sucupira, ou seja, por mais que sejam os dados oficiais, ficamos dependentes da qualidade da informação prestadas pelos programas, que em alguns casos, deixa evidente que a produção total do programa não foi declarada, portanto, a análise está embasada nos dados declarados e não nos resultados efetivos alcançados pelo programa. Todavia, como exposto no decorrer da tese, por mais que estejamos sendo induzidos a tirar conclusões não tão assertivas, alguns programas são penalizados justamente por essa falha, pois ele será avaliado pelo órgão regulador em decorrência das informações submetidas.

No segundo estudo as principais limitações se restringem ao período de avaliação, pois a coleta de dados já havia sido feita antes da divulgação da nova classificação do quadriênio 2013-2016, que foi publicada no final do ano de 2017. Portanto, considerando que selecionamos os PPGAs de conceito 4, 5, 6 e 7 para estudo nessa tese, alguns programas que haviam sido incluídos não deveriam permanecer no modelo e alguns programas emergentes ao conceito 4 não foram incluídos na análise, apesar de se tratarem de um número reduzido de casos. No terceiro estudo, as principais limitações são decorrentes da subjetividade de vários elementos, tais como codificação, categorização e análise de conteúdo, que podem ter o viés relacionado à compreensão do fenômeno e à visão de mundo da pesquisadora. Outrossim, havia a pretensão de obter uma amostragem de 30 entrevistados, um de cada programa, mas em decorrência da impossibilidade de alguns convidados, foram entrevistados 28 representantes, sendo que uma das entrevistas foi descartada pela falta de qualidade do áudio gravado.

As duas bases teóricas empregadas na tese, possuem algumas limitações, tais como, por um lado, a Teoria Institucional é hábil em explicar as homogeneidades de um campo organizacional e por outro a Teoria dos Recursos se ocupa em elucidar as heterogeneidades provenientes de um conjunto único de recursos presentes em uma organização. Ambas baseiam suas premissas em decisões racionais. Do ponto de vista interno baseiam suas escolhas na racionalidade econômica e do ponto de vista externo incluem os fatores de mercado, como o poder de clientes e fornecedores, a concorrência e as estruturas de mercado. Esses fatores são indutores da seleção dos recursos e da forma como ocorrem a escolha e alocação deles. Entretanto, o contexto institucional externo influencia desde a cultura organizacional até a pressão da sociedade e a influência das relações estabelecidas com outras organizações, que contribuem por induzir a um comportamento aceitável do ponto de vista econômico e social.

A partir da pesquisa realizada é possível sustentar que a pressão exercida pelo ambiente externo é capaz de influenciar as decisões tomadas, podendo gerar o fenômeno isomórfico, todavia, as organizações podem estabelecer prioridades de objetivos, e nesse caso, mesmo havendo um conjunto de decisões padronizadas há espaço para as decisões estratégicas alinhadas com os valores, missão e visão da organização. O sistema ideal proposto para o campo das pós-graduações prevê a interdependência de objetivos voltados para a visão interna da organização e para a visão externa, o que geraria um modelo complementar de gestão, que seria responsável pela legitimação e desempenho superior dos PPGAs.

E por fim, as contribuições mais substanciais da tese são para o campo prático e gerencial. Justificamos nossa escolha sustentados pelo posicionamento de Hambrick (2007) e Doh (2015). O primeiro defende que as teorias não são um fim em si mesmas e que muitas vezes a insistência cega pela teoria no campo da Administração acaba por impedir o estudo de fenômenos relevantes da vida moderna, e como consequência, pode atrasar a capacidade fim da ciência, que é a compreensão dos fenômenos. O segundo autor define a ciência, como pesquisa baseada em fenômeno, cujo estudo se inicia com o problema e em segundo plano surge a preocupação com a teoria, de modo a permitir "capturar, descrever e documentar, bem como conceituar um fenômeno para que a teorização apropriada e o desenvolvimento de projetos de pesquisa possam registrar os estudos de um fenômeno" e que o comprometimento inquestionado com a teoria gera contribuições de pesquisa incrementais ou marginais e separadas do mundo real.

REFERÊNCIAS

- Abramo, G., Cicero, T., & D'Angelo, C. A. (2011). The dangers of performance-based research funding in non-competitive higher education systems. *Scientometrics*, 87(3), 641-654.
- Almeida, K. K. N. de, & Callado, A. L. C. (2017). Indicadores de desempenho ambiental e social de empresas do setor de energia elétrica brasileiro: uma análise realizada a partir da ótica da Teoria Institucional. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(1), 222-239.
- Alperstedt, G. D., Martignago, G., & Fiates, G. G. S. (2006). O processo de adaptação estratégica em uma instituição de ensino superior sob a ótica da Teoria Institucional. *Revista de Ciências da Administração*, 8(15), 114.
- António, N. D. S. (2002). Estratégia organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos. ISCTE, Outubro, Ref., 01-02.
- Appold, S. (2005). Location patterns of US industrial research: Mimetic isomorphism and the emergence of geographic charisma. *Regional studies*, 39(1), 17-39.
- Atkinson, R. C., & Blanpied, W. A. (2008). Research Universities: Core of the US science and technology system. *Technology in Society*, 30(1), 30-48.
- Baker, S. E., Edwards, R., & Doidge, M. (2012). How many qualitative interviews is enough?: Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, 70, 225.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120, DOI:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2007). Avaliação das capacidades internas de uma empresa. *Administração estratégica e vantagem competitiva*, 63-94.
- Barney, J. B; & Hesterly, W.S. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. (3a ed.). Sao Paulo: Pearson Prentice Hall.

Benders, J., Batenburg, R., & Van der Blonk, H. (2006). Sticking to standards; technical and other isomorphic pressures in deploying ERP-systems. *Information & Management*, 43(2), 194-203.

Bernardi, B. B. (2012). O conceito de dependência da trajetória (path dependence): definições e controvérsias teóricas. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*, 41.

Bloom, D. E., Hartley, M., & Rosovsky, H. (2007). Beyond private gain: The public benefits of higher education. In *International handbook of higher education*. Springer Netherlands 293-308.

Burlamaqui, L., & Proença, A. (2009). Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, 2(1 jan/jun), 79-110.

Burns, L. R., & Wholey, D. R. (1993). Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *Academy of management journal*, 36(1), 106-138.

Brouthers, L. E., O'Donnell, E., & Hadjimarcou, J. (2005). Generic product strategies for emerging market exports into triad nation markets: A mimetic isomorphism approach. *Journal of Management Studies*, 42(1), 225-245.

Callado, A. A. C., Callado, A. L. C., Kovacs, É. P., & Almeida, M. A. (2015). Práticas de Gestão Estratégica e Isomorfismo: Uma Investigação Empírica entre Empresas do Porto Digital a partir da Teoria Institucional. *Sistemas & Gestão*, 10(3), 346-355.

Capes (2008). História e missão. 17 Junho 2008. Recuperado em 21 fevereiro, 2018, de <http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>

Capes (2015). Sobre avaliação de cursos. Recuperado em 09 Julho, 2017, de <http://www.capes.gov.br/acessoinformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7421,-sobre-avaliacao-de-cursos>

Capes (2016). ORIENTAÇÕES PARA APCN–2016. Recuperado em 20 Julho, 2017, de https://www.capes.gov.br/images/documentos/Criterios_apcn_2016/Criterios_APCN_Administracao.pdf

Capes. (2016a). Plataforma Sucupira. Recuperado em 07 Novembro, 2016 de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>

Capes (2017). Portaria N° 59, de 21 de março de 2017. Regulamento da Avaliação Quadrienal. Recuperado em 19 Junho, 2017, de <http://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/27032017-Portaria-59-21-03-2017-Regulamento-da-Avaliacao-Quadrienal.pdf>

Capes (2017a). Coleta Capes – Disciplinas. Recuperado em 19 Fevereiro, 2017, de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/disciplina/listaDisciplina.jsf;jsessionid=VyKGEDdY9EGrj5vgsYcydDsS.sucupira-203>

Capes (2018a). PORTARIA N° 156, DE 28 DE NOVEMBRO DE 2014. Recuperado em 15 Janeiro, 2018, de <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PORTARIA-N-156-DE-28-DE-NOVEMBRO-DE-2014.pdf>

Capes (2018b). PORTARIA N° 181, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2012. Recuperado em 15 Janeiro, 2018, de http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Portaria_181_de-18122012.pdf

Capes (2018c). PORTARIA N° 227, DE 27 DE NOVEMBRO DE 2017. Recuperado em 15 Janeiro, 2018, de <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/30112017-PORTARIA-N-227-DE-27-DE-NOVEMBRO-DE-2017-III.pdf>

Capes (2018d). Documento de área. Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo 2016. Recuperado em 15 Janeiro, 2018, de http://www.capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/27_ADMI_docarea_2016.pdf

Capes (2018e). Cursos avaliados e reconhecidos. Recuperado em 15 Janeiro, 2018, de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoAreaAvaliacao.jsf>

Capes (2018f). Plataforma Sucupira. Recuperado em 05 Maio, 2018 de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2009). Gestão por competências e gestão do conhecimento. [Série Gestão de Pessoas]. (3a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Carbone, P. P. et al. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

Carli, C. (2015). *Avaliação Institucional à Luz da Teoria dos Recursos e Capacidades: O caso da Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação do Instituto Federal do Paraná*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil. 94f. Disponível: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/avaliacao-institucional-luz-teoria-recursos-capacidades-caso-pro-reitoria-extensao>

Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. A. F. D., & Silva, J. F. D. (1997). Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(3), 7-30.

Carstens, D. D. S., & Machado-da-Silva, C. L. (2006). Estratégia e estrutura de relacionamentos na rede de Empresas Alpha. XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais, Salvador: ANPAD.

Carvalho, C. A., Vieira, M. M. F., & Goulart, S. (2005). A trajetória conservadora da teoria institucional. *Revista de Administração Pública-RAP*, 39(4), 849-872.

Cattaneo, M., Meoli, M., & Signori, A. (2014). Performance-based funding and university research productivity: The moderating effect of university legitimacy. *The Journal of Technology Transfer*, 41(1), 85-104.

Chakrabarti, A., & Rice, M. (2003). Changing roles of universities in developing entrepreneurial regions: The case of Finland and the US. Document de travail du MIT IPC, 03-005

Chanlat, J. F. (1989) “L’analyse Sociologique des Organisations: un Regard sur la Production Anglo-saxonne Contemporaine (1970-1988)”, *Sociologie du Travail*, 3.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed.) Porto Alegre: Artmed.

Cronin, B. (2005). *The hand of science: academic writing and rewards*. Oxford: Scarecrow Press. 214 p.

Croucher, G., & Woelert, P. (2016). Institutional isomorphism and the creation of the unified national system of higher education in Australia: An empirical analysis. *Higher Education*, 71(4), 439-453.

Crubellate, J. M., Pascucci, L., & Grave, P. S. (2005). Visão baseada em recursos legítimos: recursos e padrões institucionais na formulação de estratégias em organizações. 3ES, 2º Encontro de Estudos em Estratégia. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 08 a 10 de junho de 2005.

Dacin, M. (1997). Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, 40(1): 46-81.

Dale, R. (2004). Globalização e educação: demonstrando a existência de uma cultura educacional mundial comum. *Educação & sociedade*, 25(87).

Darus, F., Hamzah, E. A. C. K., & Yusoff, H. (2013). CSR web reporting: The influence of ownership structure and mimetic isomorphism. *Procedia Economics and Finance*, 7, 236-242.

Da Silva Junior, A., Polizel, C. E. G., de Souza, S., da Silva, A. R. L., da Silva, P. D. O. M., & Souza, S. P. (2014). Políticas públicas para a educação superior: a avaliação, a regulação e a supervisão de IES privadas em debate. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 22(82), 215-240.

Deephouse, D. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *The Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256722>

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociologic Review*, 48(2): 147-160.

Dias Sobrinho, J. (2003). Avaliação da educação superior regulação e emancipação. *Avaliação*, 8(2), 31-47.

Doh, J. P. (2015). From the Editor: Why we need phenomenon-based research in international business. *Journal of World Business*, 4(50), 609-611.

Dos Santos, A. L. F., & de Azevedo, J. M. L. (2009). A pós-graduação no Brasil, a pesquisa em educação e os estudos sobre a política educacional: os contornos da constituição de um campo acadêmico. *Revista Brasileira de Educação*, 14(42), 534-550.

Drozdová, M. (2008). New business model of educational institutions. *E M Ekonomie a management*, (1), 60.

Figueiredo, A. M. R. (2008). *Econometria*. Versão de 21/01/2008. Apostila didática (Faculdade de Economia), Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, Mato Grosso, Brasil. 73f.

Figueiredo Filho, D. B., & Junior, J. A. S. (2010). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*-ISSN: 0104-7094, 18(1).

Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.

Fleury, A. C., & Fleury, M. T. L. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129-144.

Freitas, Á., Oliveira, A. R. D., Cunha, N. R. D. S., & Emmendoerfer, M. L. (2016). Mecanismos e obstáculos à institucionalização de políticas de desenvolvimento de pessoas em Instituição Federal de Ensino Superior.

Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), 283-307.

Geiger, R. (1985). The private alternative in higher education. *European Journal of Education*, 385-398.

Giladi R., Spector Y., & Raveh A. (1996). Multidimensional scaling: an analysis of 1980–1990 computers. *Eur J Op Res* 95(2): 439–450.

Gimenez, F. A. P., Júnior, P. H., & Grave, P. S. (2008). Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 8(4).

Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 115-146.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Greene, W. (2002). *Econometric analysis* (5a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Guizzo, B. S., Krzimirski, C. D. O., & Oliveira, D. L. L. C. D. (2003). O Software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e

da saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, RS. Vol. 24, n. 1 (jan. 2003), p. 53-60.

Gujarati, D.N. (2006) *Econometria Básica* (4a ed.). São Paulo: Campus.

Hair, J. F. Jr, Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Tradução: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5 ed. Porto Alegre, Bookman.

Hambrick, D. C. (2007). The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing?. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1346-1352.

Hammarfelt, B., & Fredrik, A. (2015). The multi-layered and multilevel use of bibliometric measures in Swedish universities: Isomorphism, translation and strategic choice. In *The 20th International Conference on Science and Technology Indicators*, Lugano, 2-4 September, 2015.

Han, S. K. (1994). Mimetic isomorphism and its effect on the audit services market. *Social Forces*, 73(2), 637-664.

Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative science quarterly*, 593-627.

Hazelkorn, E. (2013). How Rankings are Reshaping Higher Education. (V., Climent, F., Michavila, & M., Ripolles, eds.) *Los Rankings Univeritarios. Mitos y Realidades*. Recuperado em 12 janeiro, 2019, de <https://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1023&context=cserbk>

Heene, A., & Sanchez, R. (Eds.). (1997). *Competence-based strategic management*. Chichester: Wiley.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.

Hicks, D. (2012). Performance-based university research funding systems. *Research policy*, 41(2), 251-261.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *The Management of Strategy: Concepts & Cases*. Evans Publishing Group.

INEP 2018. *Censo da Educação Superior 2016 – Principais Resultados*. Recuperado em

http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/censo_superior_tabelas.pdf

Jarvis, D. S. (2014). Policy transfer, neo-liberalism or coercive institutional isomorphism? Explaining the emergence of a regulatory regime for quality assurance in the Hong Kong higher education sector. *Policy and Society*, 33(3), 237-252.

Johnson, A. G. (1997). *Dicionário de sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 74.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Explorando a estratégia corporativa: texto e casos*. Bookman Editora.

Karim, S., & Mitchell, W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the US medical sector, 1978-1995. *Strategic management journal*, 1061-1081.

Knoke, D. (1982). The spread of municipal reform: Temporal, spatial, and social dynamics. *American Journal of Sociology*, 87(6), 1314-1339.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.

Langrafe, Boaventura, Silva, & da Silva (2009). Grupos Estratégicos: um estudo dos cursos de graduação em Administração na cidade de São Paulo. *RIAE. Revista Ibero-Americana de Estratégia*. 8 (1), 78-101.

Lee, S., & Bozeman, B. (2005). The impact of research collaboration on scientific productivity. *Social studies of science*, 35(5), 673-702.

Leite, J. B. D., & Porsse, M. D. C. S. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 121-141.

Maccari, E. A., de Almeida, M. I. R., Nishimura, A. T., & Rodrigues, L. C. (2009). A gestão dos programas de pós-graduação em administração com base no sistema de avaliação da Capes. *REGE. Revista de Gestão*, 16(4), 1.

Maccari, E. A., de Almeida, M. I. R., Riccio, E. L., & Alejandro, T. B. (2014). Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos

sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). *Revista de Administração*, 49(2), 280-290.

Maccari, E. A., Lima, M. C., & Riccio, E. L. (2009). Uso do sistema de avaliação da CAPES por programas de pós-graduação em Administração no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 68.

Machado-da-Silva, C. L., & Fonseca, V. S. D. (1996). Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações & Sociedade*, 4(7), 97-114.

Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2017). Coercive, normative and mimetic isomorphism as determinants of the voluntary assurance of sustainability reports. *International Business Review*, 26(1), 102-118.

Martins, C. B. (2013). 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 (Doutorado em Administração), Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, São Paulo, Brasil. 239 f. Disponível: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/692>

Martins, C. B., Maccari, E. A., Storopoli, J. E., & de Andrade, R. O. B. (2013). Influência das estratégias e recursos para o desenvolvimento dos programas de pós-graduação da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2001 a 2009. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(3), 146-168.

Mascitelli, R. (1999). A framework for sustainable advantage in global high-tech markets. *International Journal of Technology Management*, 17(3), 240-258.

Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. In *Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research*, 11 (3).

McKiernan P., & Wilson D. (2014). Strategic Choice: Taking 'Business' out of B-schools. *Oxford Scholarship Online*. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780198713364.001.0001

Merriam, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1992). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Sage Publications, Inc.

Michael, S. O. (2004). In search of universal principles of higher education management and applicability to Moldavian higher education system. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 118-137.

Mindali, O., Raveh A., & Salomon, I. (2004). Urban density and energy consumption: a new look at old statistics. *Transport. Res. A* 38: 143–162.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. (3). Porto Alegre: Bookman.

Misoczky, M. C. (2005). O isomorfismo normativo e a análise de organizações de saúde. *RAE Eletrônica*, 4(1).

Morosini, M. C. (2001). Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e equidade. *Interface comun. saúde educ*, 5(9), 89-102.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.

Murteira, B. J. F. (1993). *Estatística descritiva-análise exploratória de dados*.

Nascimento, L. F. (2010). Modelo Capes de avaliação: quais as consequências para o triênio 2010-2012? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(4), 579-600.

Nassif, V. M. J., & Hanashiro, D. M. M. (2008). A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 3(1).

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713.

- Páucar-Caceres A. & Thorpe R. (2005). Mapping the structure of MBA programmes: a comparative study of the structure of accredited AMBA programmes in the United Kingdom. *J Opl. Res. Soc.* 56: 25–38.
- Peci, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos Ebape. br*, 4(1), 1-12.
- Pedersen, E. R. G., Neergaard, P., Pedersen, J. T., & Gwozdz, W. (2013). Conformance and deviance: company responses to institutional pressures for corporate social responsibility reporting. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 357-373.
- Peng, M. W. (2002). Towards and Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251-267.
- Peng, M., Sun, S., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, August: 63-81.
- Penrose, E. T. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Editora Unicamp.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.
- Pedersen, E. R. G., Neergaard, P., Pedersen, J. T., & Gwozdz, W. (2013). Conformance and deviance: Company responses to institutional pressures for corporate social responsibility reporting. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 357-373.
- Pereira, M. S., & Forte, S. H. A. C. (2006). Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/96.
- Pessoa, M. N. M. (2000). Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2000. 304 f. Recuperado em 09 Março, 2017, de <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1190.pdf>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. Free Press. Recuperado de <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, mai./jun., 79-91.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*.

Raveh A. (2000). Co-Plot: a graphic display method for geometrical representations of MCDM. *Eur. J Opl. Res.* 125(3): 670–678.

Ribeiro, H. C. M., Cirani, C. B. S., & Freitas, E. J. (2014). Análise da produção científica da Revista de Administração e Inovação. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 10(4), 208–228.

Ribeiro Jr., P. J. (2018). Subsecção 8 – Correlação: Interpretação do coeficiente de correlação. LEG/UFPR. Recuperado em 15 janeiro, 2019, de <http://leg.ufpr.br/~paulojus/CE003/ce003/node8.html>

Rodgers, J. L., & Nicewander, W. A. (1988). Thirteen ways to look at the correlation coefficient. *The American Statistician*, 42(1), 59-66.

Ross, S. C. (2008). Searching for strategic opportunities. *Academy of Strategic Management Journal*, 7, 35.

Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, 4(1), 1-22.

Rossoni, E. P., & de São Pedro Filho, F. (2015). Riscos do isomorfismo mimético, a consciência crítica e o comprometimento ético de docentes e pesquisadores. *InterSciencePlace*, 1(18).

Ruas, R. *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. Texto fornecido em aula. 25p. 2005.

Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 250–269.

Savitri, R. A., & Fanani, Z. (2017). The Institutionalization of Accrual Accounting: The Perspective of New Institutional Sociology Theory. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 9(2), 100-109.

Scafuto, I. C. (2017). O efeito das pressões isomórficas sobre as escolas de negócio no *Ranking América Economia*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, São Paulo, Brasil. 165 f.

Scafuto, I. C., Backes, D., & Maccari, E. (2017). Grupos estratégicos isomórficos: um estudo no ranking da América Economia. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 136-149.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (2). Thousand Oaks, CA: Sage.

Segev, E., Raveh, A. & Farjoun, M. (1999). Conceptual maps of the leading MBA programs in the United States: core courses, concentration areas, and the ranking of the school. *Strategic Management J* 20(6): 549–565.

Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., Pereira, M. F., & Lissoni, J. (2008). Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. *REBRAE*, 1(1), 39-56.

Sguissardi, V. (2006). A avaliação defensiva no “modelo CAPES de avaliação”: É possível conciliar avaliação educativa com processos de regulação e controle do Estado? *Perspectiva*, 24(1), 49-88.

Silva, (2002). El scientific network and the construction of knowledge. *information and Society: Studies*, Joao Pessoa, v.12, n.1, p.120-148.

Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. *Organization studies*, 15(6), 803-827.

Soares, J. L. (2016). *Gestão da inovação e estratégia empresarial: a relação entre o grau de ambidestralidade e a vantagem competitiva*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Positivo, Curitiba, Paraná, Brasil. 265 f. Disponível: <https://servicos2.up.edu.br/AplPublicacoes/Arquivos/Tese%20de%20Doutorado%20Juliano.pdf>

Spagnolo, F., & Calhau, M. G. (2002). Observadores internacionais avaliam a avaliação da CAPES. *Infocapes–Boletim Informativo da CAPES*, 10(1), 7-34.

Stewart, T. A. (2002). *A riqueza do conhecimento: O capital intelectual e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus.

Talby, D. Feitelson, G., & Raveh A. (2007). “A co-plot analysis of logs and models of parallel workloads”. *ACM Trans. on Modeling & Comput. Simulation (TOMACS)*.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Tingling, P., & Parent, M. (2002). Mimetic Isomorphism and Technology Evaluation: Does Imitation Transcend Judgment?. *Journal of the Association for Information Systems*, 3(1), 5.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.

Tosta, H. T., Dalmau, M. B. L., Tosta, K. C. B. T., & Tecchio, E. L. (2012). Gestores universitários: papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas universidades federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2), 1-15.

Varadarajan, P. R. (1985). A two-factor classification of competitive strategy variables. *Strategic Management Journal*, 6(4), 357-375.

Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de administração de empresas*, 40(4), 20-37.

Volpato, G. L., & Freitas, E. G. D. (2003). Challenge in scientific publication. *Pesquisa Odontológica Brasileira*, 17, 49-56.

Ximenes, M. R. (2013). *Metodologia de pesquisa: guia de estudos*. Lavras: UFLA.

Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, A. (1996). National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study. *Mngt Sci* 42(8): 1215–1227.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization studies*, 28(10), 1575-1586.

Zukin, S., & DiMaggio, P. (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship theory and practice*, 32(1), 59-82.

Yang, M., & Hyland, M. (2012). Similarity in cross-border mergers and acquisitions: Imitation, uncertainty and experience among Chinese firms, 1985–2006. *Journal of International Management*, 18(4), 352-365.

APÊNDICE A

Instrumento de pesquisa aplicado aos coordenadores e ex-coordenadores dos PPGAs – Estudo 3

Caracterização do programa:

Idade: **Localização:** **Natureza jurídica:** **Quantidade de linhas de pesquisa:** **Número de professores:** **nº de vagas para discente por período:**
nº de projetos com financiamento em andamento: **Coordenador:**

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS EM AMBIENTES REGULAMENTADOS: ESTUDO NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO

Objetivos específicos	Referencial Teórico	Perguntas do questionário/roteiro entrevistas
<p>a) Examinar se as pressões institucionais, prescritivas e normativas da Capes, possuem influência sobre a estrutura dos PPGAs, quando estes buscam a legitimidade; a.1) Investigar a existência de isomorfismo mimético nos PPGAs por meio da análise das estruturas curriculares semelhantes entre os programas;</p>	<p>DiMaggio e Powell (1983) - O isomorfismo se trata de pressões que conduzem uma organização a se tornar semelhante à outra em razão das condições ambientais que incidem sobre seu espaço de atuação.</p> <p>Scott (1995) e Hatch (1997) - a institucionalização ocorre quando o significado do comportamento social é disseminado em razão da reprodução das ações, pela existência de regra ou lei que obrigue a repetição, ou por motivos de valores culturais como normas e tradição, ou pela observação e aplicação semelhantes de ações de outras organizações para redução da incerteza.</p> <p>DiMaggio e Powell (1983) - A socialização dos profissionais é uma força isomórfica poderosa e pode ocorrer por meio de associações comerciais e profissionais, treinamento profissional, consultorias, redes formadas por empregadores e profissionais em escolas.</p> <p>Pedersen, Neergaard, Pedersen, & Gwozdz, (2013) - A teoria institucional tem um importante papel no contexto social, onde os indivíduos estão vinculados às instituições e acabam moldando seu comportamento por meio das regras, normas, valores, rotinas, hábitos e tradições institucionais e as ações individuais e coletivas acabam sendo adequadas ao comportamento considerado legítimo.</p> <p>As regras podem se traduzir em ideologias, conceitos ligados à cultura ou prescrições para o funcionamento</p>	<p>1. No início do programa, durante a elaboração da proposta pedagógica houve inspiração em outros programas nacionais ou internacionais? Qual(is) foi(ram) a(s) inspiração(ões) para esse programa? (Scott (1995) e Hatch (1997); Greenwood. Oliver, Sahlin, & Suddaby (2008)</p> <p>2. Por meio da experiência e <i>know-how</i> adquirido, os profissionais [docentes e discentes] do programa colaboraram ou prestaram algum tipo de orientação para a construção ou reestruturação do projeto de outro(s) programa(s)? Qual(is)? DiMaggio e Powell (1983); Greenwood. Oliver, Sahlin, & Suddaby (2008)</p> <p>3. Houve mudanças de procedimentos no programa ao longo do tempo? Foi por motivação estratégica ou pressão de instituições regulatórias, como a Capes, por exemplo? DiMaggio e Powell (1983); Dacin (1997)</p> <p>4. Quais os critérios para contratação, credenciamento, promoção e permanência dos professores no quadro docente? DiMaggio e Powell (1983); Capes (2016)</p> <p>5. Qual a porcentagem de profissionais do seu programa que pertencem a mesma escola de formação (universidade)? Há preferência por profissionais que venham de escolas específicas? Qual o peso desse quesito? DiMaggio e Powell (1983); Pedersen, Neergaard, Pedersen, & Gwozdz, (2013)</p>

	<p>da sociedade, assim como podem ser vistas como regras institucionalizadas que definem e padronizam as atividades econômicas, políticas e culturais (Dacin, 1997).</p> <p>Efeitos das normas institucionais: a) assimilação e aceitação das regras pelos gestores à espera de que suas organizações sejam consideradas adequadas e legítimas; b) condução dos recursos, de forma a moldar o comportamento das pessoas, opiniões e preferências assim como a natureza da atividade econômica (Meyer & Rowan, 1977; Dacin, 1997).</p> <p>Rossetto e Rossetto (2005) – o isomorfismo compreende as ações organizacionais não como um processo racional, mas como um reflexo das pressões internas e externas do próprio ambiente em que a organização está inserida e que as conduzem ao isomorfismo.</p> <p>Peci (2006) - Nos campos organizacionais estruturados, forças intensas conduzem as organizações ao isomorfismo</p> <p>Dimaggio e Powell (1983) - O reconhecimento do governo e de organizações importantes do setor através de subsídios, contratos ou financiamento legitimam e dão visibilidade a essas organizações.</p> <p>Misoczky (2005) - Em organizações educacionais é difícil separar aspectos normativos, dos regulativos e miméticos.</p> <p>Greenwood, Oliver, Sahlin, & Suddaby (2008) - Dependendo da complexidade do contexto institucional e das redes de relacionamento e organização social, maior é a racionalização e difusão do formalismo burocrático, de modo que as redes interorganizacionais aumentam os entendimentos sociais generalizados, que definem o significado da racionalidade naquele segmento.</p>	<p>6. Consegue observar características e comportamentos parecidos em profissionais oriundos da mesma instituição formadora? Pedersen, Neergaard, Pedersen, & Gwozdz, (2013)</p> <p>7. Essas características podem se sobrepor às tradições do programa de pós-graduação? (Perrow, 1974). Como essa questão é trabalhada?</p> <p>7. Existe fixação de metas para o corpo docente? Como é comunicado e verificado seu cumprimento? (Capes, 2016); Rossetto e Rossetto (2005); Peci (2006)</p> <p>8. O corpo docente procura interagir com outros programas? Em geral, quais são os critérios de escolha para formação das redes de relacionamentos profissionais? Greenwood. Oliver, Sahlin, & Suddaby (2008)</p> <p>9. Na sua opinião, o sistema de avaliação da Capes reduz a liberdade de gestão dos programas? Se a resposta for positiva, em que medida isso acontece? (Capes, 2016); DiMaggio e Powell (1983); Meyer & Rowan, 1977; Greenwood. Oliver, Sahlin, & Suddaby (2008)</p> <p>10. Além da Capes, há outro tipo de instituição que exerce pressão sobre o PPGA? (Meyer & Rowan; DiMaggio e Powell, 1983)</p> <p>11. O sistema de avaliação da Capes gera algum tipo de benefício ao programa? Qual(is)?</p> <p>12. Na sua opinião, como seria a gestão dos PPGAs se a atuação da Capes fosse mais branda?</p> <p>13. Você acredita que se não existisse o incentivo da Capes, haveria interação produtiva espontânea entre os docentes?</p>
--	---	--

Objetivos específicos	Referencial Teórico	Perguntas do questionário/roteiro entrevistas
<p>b) Examinar os indicadores dos PPGAs, submetidos à Capes, no quadriênio de avaliação, de 2013 a 2016, de modo a identificar o comportamento estratégico dos programas.</p>	<p>- Barney (1991), os recursos da empresa (“firm resources”) são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado.</p> <p>- Barney (1991) - uma firma obtém vantagem competitiva ao implantar uma estratégia para criar valor, na vanguarda de seus competidores.</p> <p>- Grant (1991) - a vantagem competitiva é identificada pela avaliação dos retornos gerados pela exploração dos recursos e capacidades, observando a manutenção desta vantagem e a apropriação dos retornos.</p>	<p>1. Qual o recurso mais importante para o seu programa, sem o qual não se pode gerar os resultados pretendidos?</p> <p>2. Quanto aos recursos e capacidades, eles permitem aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças que possam vir a surgir? Como?</p> <p>3. Seu programa possui recursos e capacidades únicos, que outros</p>

<p>c) Analisar a gestão estratégica dos recursos e capacidades nos PPGAs mediante as pressões recebidas do ambiente, das instituições governamentais e de outras organizações com as quais os mesmos possuem relação de dependência.</p>	<p>- Wernerfelt (1984) - um recurso poderia ser considerado como uma força ou fraqueza da empresa.</p> <p>- Johnson, Scholes e Whittington (2008) e Barney e Hesterly (2007) - recursos - quatro grupos básicos: (a) recursos físicos; (b) recursos financeiros; (c) recursos humanos; (d) recursos organizacionais.</p> <p>- Johnson, Scholes e Whittington (2008) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) – recursos tangíveis e intangíveis.</p> <p>- Hitt (2008) - os recursos são a fonte das capacidades de uma empresa, sendo agrupados para criar capacidades organizacionais.</p> <p>- Barney (1991) a visão baseada em recursos pressupõe a existência de duas condições básicas para os recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva, a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos.</p> <p>- Barney (1991) a heterogeneidade pode ser compreendida como a posse de recursos heterogêneos, diferenciados.</p> <p>- Imobilidade de Recursos, Barney (1991) destaca que os recursos tidos pelas organizações não devem ser facilmente móveis.</p> <p>-Barney (1991), contudo, considera que nem todos os recursos possuem relevância estratégica para as empresas.</p> <p>- Barney e Hesterly (2011) as capacidades formam um subconjunto dos recursos de uma empresa e são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla.</p> <p>- Helfat e Peteraf (2003) a definem como a capacidade que uma organização tem, de realizar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando os seus recursos organizacionais, com o intuito de alcançar um resultado final específico.</p> <p>- Os recursos são as entradas do processo produtivo e podem ser classificados em recursos tangíveis os equipamentos, instalações, capital da empresa, entre outros e intangíveis os gestores talentosos, cultura organizacional, capital intelectual, entre outros (GRANT, 1991).</p> <p>- Barney e Hesterly (2011) - Um recurso como fonte de vantagem competitiva, deve ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e organizável. O recurso é valioso quando tem capacidade para gerar valor, ao explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente; é raro quando não se encontra facilmente no mercado; é imperfeitamente imitável quando a concorrência tem dificuldades para replicar, imitar ou substituir, e é organizável quando pode ser disposto de modo a ser explorado pelos processos organizacionais da empresa.</p> <p>- Brandão e Guimarães (2001) - a Gestão por Competências pode ser compreendida como uma derivação da <i>Resource Based Management Theory</i>.</p> <p>- Isambert-Jamati, (1997) – Competência: capacidade para desenvolver determinada tarefa.</p> <p>- Durand (1998) - Competência é um conjunto interdependente de conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas para um determinado objetivo.</p> <p>- Gramigna (2002, p.18) - Atitude é o mais importante elemento que compõem a competência, conhecimento é o segundo. Habilidade é “agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos”.</p> <p>- Carbone et al. (2005) - Competências são percebidas quando as pessoas, agem aplicando conjuntamente os</p>	<p>PPGAs não possuem ou não conseguem imitar? Quais? Barney (1991); Barney e Clark (2007)</p> <p>4. Como você avalia a capacidade do programa de atrair e reter talentos?</p> <p>5. Os recursos físicos (prédios, equipamentos, localização geográfica, laboratórios) disponíveis são adequados para a execução do planejamento estratégico? Em caso negativo, o que seria necessário para o alinhamento?</p> <p>6. Como você avalia a capacidade de captação de recurso financeiro pelo programa, tanto interna quanto externa?</p> <p>7. Os recursos do programa são organizados, monitorados e avaliados constantemente? De que forma?</p> <p>8. O discente pode ser considerado um recurso estratégico para o programa? Em caso positivo, de que maneira ele interfere nos resultados?</p> <p>9. Como o programa consegue manter a produtividade desses recursos e capacidades ao longo do tempo? Grant (1991)</p> <p>10. A partir da articulação entre os recursos e as capacidades, quais os resultados mais importantes já alcançados pelo programa?</p> <p>1. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi o peso das habilidades e competências do corpo docente na construção do projeto pedagógico do programa? (Isambert-Jamati, 1997); (Durand, 1998); (Gramigna, 2002); (Carbone et al., 2005), (Capes, 2016).</p> <p>2. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi o peso do item acesso a recursos financeiros na construção do projeto pedagógico do programa? Johnson, Scholes e Whittington (2008)</p> <p>3. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi o peso do item acesso a recursos tecnológicos (laboratórios, softwares, hardwares, assinatura de bases de dados ou outras formas de</p>
--	--	---

	<p>conhecimentos, as habilidades e atitudes gerando resultados avaliados como desempenho profissional.</p> <p>- Prahalad e Hamel (1990) – competência organizacional é “um conjunto de conhecimento, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais pertencentes à uma organização”. Já as competências essenciais (<i>core competences</i>) são aquelas difíceis de ser copiadas, que geram valor percebido pela clientela e asseguram vantagem competitiva à organização.</p>	<p>acesso eletrônico à produção intelectual atualizada), na construção dos projetos pedagógicos do programa? Johnson, Scholes e Whittington, 2008; Capes, 2016).</p>
--	--	--

<p>a) Examinar se as pressões institucionais, prescritivas e normativas da Capes, possuem influência sobre a gestão estratégica dos recursos dos PPGAs, quando estes buscam a legitimidade;</p>	<p>- O sistema de avaliação da CAPES é o grande direcionador estratégico dos PPGAs (Maccari, de Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014).</p> <p>- Se o Modelo de Gestão de Programas de Pós-Graduação na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo levasse em consideração alguns elementos (especificamente missão, plano estratégico e stakeholders) do sistema de avaliação da AACSB, isso ampliaria as possibilidades de desenvolvimento e aprimoramento dos programas brasileiros (Maccari, de Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014).</p> <p>- Um aspecto central na avaliação da proposta será a análise da relevância e impacto local, regional, nacional e internacional ou temática da proposta e do perfil de egresso pretendido (Capes, 2016).</p> <p>- 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 (Capes, 2016).</p> <p>- A instituição deve ter disponíveis os recursos administrativos e físicos necessários ao adequado funcionamento do curso, tais como: sala para coordenação; sala para secretaria do curso; sala de aulas; sala para docentes; sala para alunos; sala para pesquisa ou grupos de pesquisa; laboratórios específicos ao desenvolvimento de atividades da proposta; biblioteca com acervo de livros e de periódicos nas áreas nas quais o programa se concentra; e assinatura de bases de dados, ou outras formas de acesso eletrônico à produção intelectual atualizada e clássica da área (Capes, 2016).</p> <p>- A experiência dos docentes permanentes deve ser significativa e coerente com a área de concentração e linhas de atuação da proposta (Capes, 2016).</p> <p>- O Coordenador de cada PPG deve estabelecer com cada um dos seus docentes permanentes quantas horas semanais serão dedicadas ao programa e informar anualmente, na plataforma Sucupira (Capes, 2016).</p> <p>- No caso de professores com mais de três vínculos, deve ser evidenciado que o corpo docente já trabalha junto nos temas das linhas de atuação da proposta e há produtos, frutos desses trabalhos (Capes, 2016).</p> <p>- Pelo menos 50% dos docentes do núcleo de docentes permanentes devem demonstrar experiência anterior em orientação de mestrado, doutorado ou iniciação científica (Capes, 2016).</p> <p>- Será calculada a pontuação da produção científica docente alinhada à proposta de formação discente, publicada sob a forma de artigos em periódicos, livros e capítulos de livros ou como produção tecnológica (Capes, 2016).</p> <p>- Cada linha de pesquisa deve contar com a participação de, no mínimo, quatro docentes permanentes (Capes, 2016).</p>	<p>4. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi o peso das características regionais, na construção do projeto pedagógico? (Capes, 2016).</p> <p>5. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi o peso da perspectiva de internacionalização na construção do projeto pedagógico? (Capes, 2016).</p> <p>6. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi o peso do atendimento aos critérios de avaliação da Capes na construção do projeto pedagógico? (Maccari, de Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014)</p> <p>7. Em uma escala de 0 a 10*, avalie qual foi o peso do alinhamento entre o planejamento estratégico do programa e da instituição a qual o programa pertence, na construção do projeto pedagógico? (Maccari, de Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014)</p>
---	---	--

Figura 34. Conexão entre objetivos, referencial teórico e roteiro das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora.

* O peso 0 significa discordância total e 10 significa concordância total com a relevância do item na construção dos projetos pedagógicos

Obs.: os próximos apêndices são referentes aos bancos de dados aplicados nos Estudos 1 e 2. Devido à quantidade elevada de dados, as tabelas não foram anexadas à tese, apenas as imagens correspondentes. As planilhas de dados poderão ser enviadas via e-mail pela autora aos interessados, mediante solicitação.

APÊNDICE B

USP	2013	2014	2015	2016	media	FGV/SP	2013	2014	2015	2016	media	ESPM	2013	2014	2015	2016	media	UFLA	2013	2014	2015	2016	media	UNISINOS	2013	2014	2015	2016	media	FEI	2013	2014	2015	2016	media
Docente	43	46	44	46	44.75	Docente	34	36	36	46	38	Docent	12	12	12	12	12	Docente	18	18	20	18	18.5	Docentes	12	14	14	16	14	Docente	15	13	12	12	13
linhas d	8	8	8	8	8	linhas d	9	8	8	12	9.25	linhas d	3	3	3	3	3	linhas de	3	3	3	3	3	linhas de p	2	2	2	2	2	linhas de	3	3	3	3	3
projetos	98	104	95	90	96.75	projeto	104	114	103	114	108.8	projeto	9	21	14	12	14	projetos	54	60	56	57	56.75	projetos fir	39	40	28	28	33.75	projetos	1	3	4	4	3
financia	27	27	27	27	27	financia	48	48	48	56	50	financia	13	13	14	14	13.5	financia	31	31	31	33	31.5	financiador	51	51	51	57	52.5	financia	6	6	6	6	6
produçã	400	356	294	205	313.8	produçã	291	280	238	283	273	produçã	66	73	67	43	62.25	produçã	101	111	103	85	100	produção ir	76	112	86	108	95.5	produçã	40	49	22	25	34
discente	232	221	215	218	221.5	discente	153	164	204	196	179.3	discent	25	45	52	57	44.75	discente	90	91	98	93	93	discente	85	94	85	98	90.5	discente	55	59	68	55	59.25
trabalh	82	70	72	76	75	trabalh	58	41	39	83	55.25	trabalh	10	12	15	16	13.25	trabalho	33	29	30	28	30	trabalho de	30	21	34	27	28	trabalho	12	13	14	23	15.5
particip	311	313	332	340	324	particip	237	221	313	476	311.8	particip	140	193	223	100	164	participa	206	208	245	194	213.3	participan	132	142	137	187	149.5	participa	77	107	72	86	85.5
FGV/RJ	2013	2014	2015	2016	media	UFRJ	2013	2014	2015	2016	media	UFRGS	2013	2014	2015	2016	media	PUC-RIO	2013	2014	2015	2016	media	UNINOVE	2013	2014	2015	2016	media	USP/RP	2013	2014	2015	2016	media
Docente	19	20	23	23	21.25	Docente	21	20	21	25	21.75	Docent	48	49	49	51	49.25	Docente	22	22	22	20	21.5	Docentes	22	26	25	25	24.5	Docente	27	27	26	23	25.75
linhas d	4	4	3	3	3.5	linhas d	5	5	5	5	5	linhas d	7	7	7	7	7	linhas de	4	4	4	6	4.5	linhas de p	4	4	4	4	4	linhas de	4	4	4	4	4
projetos	58	53	47	54	53	projeto	47	54	48	39	47	projeto	11	6	4	2	5.75	projetos	35	33	31	21	30	projetos fir	48	66	64	58	59	projetos	28	40	39	35	35.5
financia	46	46	46	48	46.5	financia	16	16	16	18	16.5	financia	7	7	7	7	7	financia	27	27	27	27	27	financiador	36	36	36	40	37	financia	26	26	26	30	27
produçã	166	125	125	148	141	produçã	84	68	78	85	78.75	produçã	179	211	151	119	165	produçã	91	88	83	72	83.5	produção ir	237	267	240	291	258.8	produçã	263	258	242	133	224
discente	69	75	74	52	67.5	discente	113	126	120	117	119	discent	162	168	182	229	185.3	discente	87	95	86	82	87.5	discente	120	90	120	113	110.8	discente	116	105	98	96	103.8
trabalh	30	21	20	34	26.25	trabalh	47	44	55	50	49	trabalh	76	52	54	52	58.5	trabalho	33	27	31	34	31.25	trabalho de	30	29	44	19	30.5	trabalho	23	41	35	37	34
particip	160	150	157	189	164	particip	159	138	154	135	146.5	particip	187	234	219	231	217.8	participa	150	160	177	193	170	participan	230	254	180	172	209	participa	178	241	225	212	214
PUC/PR	2013	2014	2015	2016	media	UFPR	2013	2014	2015	2016	media	UFBA	2013	2014	2015	2016	media	UPM	2013	2014	2015	2016	media	UNIGRANIC	2013	2014	2015	2016	media	UNB	2013	2014	2015	2016	media
Docente	14	15	15	15	14.75	Docente	20	21	19	18	19.5	Docent	18	19	21	22	20	Docente	18	18	17	17	17.5	Docentes	16	16	16	16	16	Docente	21	23	26	26	24
linhas d	2	2	2	2	2	linhas d	3	4	4	4	3.75	linhas d	3	3	3	3	3	linhas de	3	3	3	3	3	linhas de p	3	3	3	3	3	linhas de	5	4	4	5	4.5
projetos	6	6	6	6	6	projeto	47	59	55	44	51.25	projeto	31	44	44	49	42	projetos	28	26	29	34	29.25	projetos fir	20	28	32	39	29.75	projetos	16	16	16	16	16
financia	2	2	2	2	2	financia	32	32	31	32	31.75	financia	14	14	14	15	14.25	financia	30	30	30	30	30	financiador	29	29	29	29	29	financia	3	3	3	3	3
produçã	55	66	70	74	66.25	produçã	145	123	94	76	109.5	produçã	142	136	131	117	131.5	produçã	92	76	68	57	73.25	produção ir	51	66	64	53	58.5	produçã	132	115	113	100	115
discente	116	119	86	95	104	discente	81	85	63	59	72	discent	72	71	80	81	76	discente	104	110	113	105	108	discente	35	43	50	53	45.25	discente	87	106	118	117	107
trabalh	31	26	54	29	35	trabalh	34	26	42	26	32	trabalh	22	23	21	20	21.5	trabalho	46	28	41	43	39.5	trabalho de	12	17	11	21	15.25	trabalho	23	22	27	48	30
particip	123	155	128	114	130	particip	260	275	228	235	249.5	particip	142	219	236	177	193.5	participa	196	180	168	135	169.8	participan	130	128	106	103	116.8	participa	99	94	104	123	105
PUC/MG	2013	2014	2015	2016	media	PUC/RS	2013	2014	2015	2016	media	UCS	2013	2014	2015	2016	media	FURB	2013	2014	2015	2016	media	UNIVALI	2013	2014	2015	2016	media	UFES	2013	2014	2015	2016	media
Docente	13	13	14	14	13.5	Docente	16	17	16	15	16	Docent	14	13	15	15	14.25	Docente	13	14	12	12	12.75	Docentes	14	13	13	13	13.25	quantida	13	18	18	17	16.5
linhas d	3	3	3	3	3	linhas d	3	3	3	3	3	linhas d	2	2	2	2	2	linhas de	2	3	2	2	2.25	linhas de p	4	4	7	7	5.5	linhas de	2	2	2	3	2.25
projetos	34	38	41	35	37	projeto	38	37	36	30	35.25	projeto	29	36	34	39	34.5	projetos	9	14	13	12	12	projetos fir	44	50	42	42	44.5	projetos	34	40	40	34	37
financia	10	10	10	11	10.25	financia	6	6	6	6	6	financia	15	15	15	16	15.25	financia	10	10	10	13	10.75	financiador	24	24	24	28	25	financia	14	14	14	18	15
produçã	77	89	70	75	77.75	produçã	53	51	53	51	52	produçã	131	124	148	111	128.5	produçã	64	48	51	58	55.25	produção ir	79	76	65	75	73.75	produçã	66	78	52	73	67.25
discente	43	64	72	86	66.25	discente	77	72	63	61	68.25	discent	36	44	46	58	46	discente	41	48	54	29	43	discente	65	83	86	93	81.75	discente	37	45	57	72	52.75
trabalh	13	14	18	26	17.75	trabalh	18	24	37	20	24.75	trabalh	21	17	26	15	19.75	trabalho	16	27	13	35	22.75	trabalho de	25	17	30	16	22	trabalho	11	18	18	23	17.5
particip	115	167	145	152	144.8	particip	75	63	71	83	73	particip	207	210	246	222	221.3	participa	103	110	118	125	114	participan	128	119	112	127	121.5	participa	106	114	175	148	135.8

UFG	2013	2014	2015	2016	media	UFMG	2013	2014	2015	2016	media	UFMS	2013	2014	2015	2016	media	UFPE	2013	2014	2015	2016	media	UFPB/J.P.	2013	2014	2015	2016	media	UFC	2013	2014	2015	2016	media		
quantid	0	10	13	16	13	quantid	26	28	29	30	28.25	quantid	15	14	14	17	15	quantida	25	25	27	27	26	quantidade	18	15	16	15	16	quantida	14	14	16	16	15		
linhas d	0	3	2	2	2.333	linhas d	4	4	6	7	5.25	linhas d	2	5	4	4	3.75	linhas de	3	3	3	5	3.5	linhas de p	3	3	3	4	3.25	linhas de	2	2	2	2	2		
projetos	0	13	13	15	13.67	projetos	81	86	38	38	60.75	projetos	11	14	13	11	12.25	projetos	48	52	58	44	50.5	projetos fir	46	51	39	31	41.75	projetos	25	29	29	29	28		
financia	0	5	5	5	5	financia	6	6	6	6	6	financia	14	14	14	14	14	financia	9	9	9	9	9	financiador	14	14	14	15	14.25	financia	11	11	11	11	11		
produçã	0	23	39	37	33	produçã	210	320	154	120	201	produçã	63	50	36	40	47.25	produçã	82	111	98	91	95.5	produção i	81	70	71	74	74	produçã	63	74	71	65	68.25		
discente	0	16	27	33	25.33	discente	139	137	127	153	139	discent	31	37	44	53	41.25	discente	128	129	124	109	122.5	discente	59	71	78	73	70.25	discente	34	33	38	57	40.5		
trabalho	0	0	4	12	5.333	trabalho	40	51	45	35	42.75	trabalh	23	15	17	18	18.25	trabalho	41	43	44	44	43	trabalho de	23	22	24	28	24.25	trabalho	11	14	20	11	14		
particip	0	42	32	55	43	particip	174	160	154	129	154.3	particip	91	52	55	88	71.5	participa	86	189	136	139	137.5	participant	91	136	128	48	100.8	participa	51	51	54	169	81.25		
UFRN	2013	2014	2015	2016	media	UFSC	2013	2014	2015	2016	media	UFSM	2013	2014	2015	2016	media	UFV	2013	2014	2015	2016	media	UNIFACS	2013	2014	2015	2016	media	UNISUL	2013	2014	2015	2016	media		
quantid	13	12	12	13	12.5	quantid	21	25	26	28	25	quantid	21	23	21	21	21.5	quantida	13	14	15	14	14	quantidade	10	12	14	12	12	quantida	13	11	13	12	12.25		
linhas d	3	3	3	3	3	linhas d	3	3	5	5	4	linhas d	3	3	3	5	3.5	linhas de	2	2	2	2	2	linhas de p	3	3	3	3	3	linhas de	2	2	2	4	2.5		
projetos	15	14	13	13	13.75	projetos	31	34	31	27	30.75	projetos	94	74	52	84	76	projetos	56	83	89	82	77.5	projetos fir	6	11	12	8	9.25	projetos	8	10	10	23	12.75		
financia	4	4	4	4	4	financia	8	8	8	8	8	financia	31	31	31	44	34.25	financia	13	20	20	20	18.25	financiador	10	10	10	10	10	financia	9	9	11	12	10.25		
produçã	59	55	44	32	47.5	produçã	248	204	152	114	179.5	produçã	258	248	251	278	258.8	produçã	83	121	64	76	86	produção i	44	26	38	31	34.75	produçã	60	65	86	68	69.75		
discente	69	74	82	109	83.5	discente	89	91	110	127	104.3	discent	75	67	90	106	84.5	discente	29	34	36	45	36	discente	53	61	61	71	61.5	discente	33	32	35	42	35.5		
trabalho	21	25	16	16	19.5	trabalho	33	31	28	33	31.25	trabalh	24	35	21	32	28	trabalho	19	14	18	16	16.75	trabalho de	15	20	16	19	17.5	trabalho	11	16	14	11	13		
particip	64	71	74	50	64.75	particip	71	78	83	119	87.75	particip	207	271	277	274	257.3	participa	190	179	148	176	173.3	participant	76	78	68	70	73	participa	171	260	342	160	233.3		
FUMEC	2013	2014	2015	2016	media	UFU	2013	2014	2015	2016	media	UECE	2013	2014	2015	2016	media	UEM	2013	2014	2015	2016	media	UDESC	2013	2014	2015	2016	media	UNIMEP	2013	2014	2015	2016	media		
quantid	14	14	14	14	14	quantid	13	14	13	13	13.25	quantid	11	13	13	13	12.5	quantida	14	15	15	14	14.5	quantidade	13	13	14	14	13.5	quantida	16	13	13	13	13.75		
linhas d	2	2	2	2	2	linhas d	3	2	2	2	2.25	linhas d	2	2	4	3	2.75	linhas de	2	2	2	4	2.5	linhas de p	2	2	5	5	3.5	linhas de	2	2	2	2	2		
projetos	26	34	28	40	32	projetos	16	10	12	17	13.75	projetos	32	42	45	31	37.5	projetos	29	36	30	38	33.25	projetos fir	47	57	48	80	58	projetos	0	0	0	4	1		
financia	20	20	20	20	20	financia	16	16	16	16	16	financia	18	18	18	18	18	financia	11	11	11	11	11	financiador	27	27	34	38	31.5	financia	2	2	2	3	2.25		
produçã	72	79	73	58	70.5	produçã	47	53	60	48	52	produçã	42	45	52	35	43.5	produçã	49	56	47	35	46.75	produção i	39	52	66	56	53.25	produçã	34	160	145	116	113.8		
discente	111	106	95	85	99.25	discente	28	32	40	34	33.5	discent	31	30	41	47	37.25	discente	31	37	45	51	41	discente	33	32	40	53	39.5	discente	20	27	25	23	23.75		
trabalho	47	52	66	58	55.75	trabalho	11	15	12	29	16.75	trabalh	13	14	13	17	14.25	trabalho	15	13	19	16	15.75	trabalho de	6	16	12	13	11.75	trabalho	0	0	9	9	4.5		
particip	114	147	161	167	147.3	particip	99	160	132	162	138.3	particip	76	64	54	70	66	participa	69	59	60	84	68	participant	135	245	371	187	234.5	participa	58	81	110	102	87.75		
UNAMA	2013	2014	2015	2016	media	UP	2013	2014	2015	2016	media	IMED	2013	2014	2015	2016	media	UNIFOR	2013	2014	2015	2016	media	FUCAPE	2013	2014	2015	2016	media	USCS	2013	2014	2015	2016	media		
quantid	11	12	12	12	11.75	quantid	14	15	13	12	13.5	quantid	0	9	13	13	11.67	quantida	18	17	15	15	16.25	quantidade	15	14	12	10	12.75	quantida	14	15	13	13	13.75		
linhas d	2	3	3	3	2.75	linhas d	4	2	2	2	2.5	linhas d	0	2	2	2	2	linhas de	3	3	3	2	2.75	linhas de p	2	2	2	2	2	linhas de	3	4	5	4	4		
projetos	16	30	30	29	26.25	projetos	15	14	9	6	11	projetos	0	25	21	23	23	projetos	27	35	31	24	29.25	projetos fir	6	6	6	5	5.75	projetos	2	1	0	0	0.75		
financia	18	22	24	24	22	financia	17	17	17	18	17.25	financia	0	16	16	16	16	financia	9	9	9	9	9	financiador	11	11	11	11	11	financia	9	9	9	9	9		
produçã	42	84	53	64	60.75	produçã	36	53	41	56	46.5	produçã	0	66	101	90	85.67	produçã	53	94	89	58	73.5	produção i	53	85	63	61	65.5	produçã	90	105	122	68	96.25		
discente	33	32	46	54	41.25	discente	74	79	108	101	90.5	discent	0	23	39	34	32	discente	98	100	96	109	100.8	discente	50	53	60	23	46.5	discente	65	60	70	58	63.25		
trabalho	19	20	10	14	15.75	trabalho	29	31	15	28	25.75	trabalh	0	0	6	21	9	trabalho	28	37	39	25	32.25	trabalho de	46	25	45	51	41.75	trabalho	22	33	18	19	23		
particip	117	154	68	106	111.3	particip	61	98	65	69	73.25	particip	0	123	109	132	121.3	participa	98	132	140	118	122	participant	57	65	58	81	65.25	participa	101	146	143	115	126.3		
UNIP	2013	2014	2015	2016	media																																
quantid	11	12	11	11	11.25																																
linhas d	2	2	2	2	2																																
projetos	2	2	4	8	4																																
financia	8	8	8	8	8																																
produçã	36	29	30	39	33.5																																
discente	14	32	51	39	34																																
trabalho	6	9	6	27	12																																
particip	55	61	64	85	66.25																																

Figura 35. Conjunto de dados do Estudo 1

Fonte: dados da pesquisa (2018).

APÊNDICE C

FGV/RJ (49a)	UFRGS (44)	PUC/RJ(42)	UFMG (43)	UFRJ (43a)	FGV/SP (4)	USP (41a)	UFLA (41a)	UNB (40a)	UFPB/JP (7)	UFRN (38a)	UFSC (38a)	PUC/SP (3)	UFBA (33a)	UFPR (24a)	UFPE (21a)	FURB (19A)	UPM (17A)						
ADAPTIVE BEH	ADMINISTR.	ANÁLISE ML	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ABORDAGE	A PESQUISA	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ANÁLISE OR	ANÁLISE EST	ADMINISTR.	ECONOMIA	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	INVESTIMEN						
ADVANCED CAS	ANALISE ML	AVALIACAO	ANALISE QU	AMBIENTE I	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ANÁLISE ML	ANÁLISE QU	ANÁLISE GE	AMBIENTES	ENSINO E AI	COMPORTAI	ADMINISTR.	ADMINISTR.	A ABORDAG						
ADVANCED QU	ANÁLISE OR	COMPORTAI	COMPORTAI	ANÁLISE DE	ADVANCED	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ANÁLISE DA	AVALIACAO	ANÁLISE QU	ANÁLISE PR	COMPORTAI	EPISTEMOLC	COMPORTAI	ADMINISTR.	ARRANJOS F	AMBIENTE C						
ADVANCED SUF	ANTROPOLC	COMPORTAI	COMPORTAI	ANÁLISE DE	ANÁLISE ML	ADMINISTR.	ANÁLISE DE	COMPETENC	CASOS PARA	ANÁLISE QU	AVALIACAO	CONHECIME	ESTADO E SI	COMPORTAI	ADMINISTR.	CANALS DE I	APRENDIZA						
ADVANCED THE	APRENDIZA	COMUNICAÇ	CULTURA, I	ANTROPOLC	ANÁLISE OR	ADMINISTR.	ANÁLISE EC	COMPORTAI	COMPETENC	APREÇAMEN	AVALIACAO	CULTURA O	ESTÁGIO DE	DESENVOLV	ANÁLISE AV.	COOPERAÇ	ATIVOS ESTI						
ADVANCED TOF	ATELIER DE	CONHECIME	DERIVATIVC	AVALIACAO	AVALIACAO	ADMINISTR.	CIÊNCIA, TEI	COMPORTAI	COMPLEXID	ARRANJOS	C BRANDING	DIDÁTICA E	ESTÁGIO	DOCENTE EM A	ANÁLISE DE	DESENVOLV	CRIAÇÃO DE						
ANALISE DE CO	ATELIER DE	CONTABILID	EMPREENDE	AVALIACAO	AVALIACAO	ADMINISTR.	COMPORTAI	ECONOMETF	COMPORTAI	ARRANJOS	F CHEFIA LIDE	ECONOMIA	ESTUDOS	ORGANIZACIO	ANÁLISE DO	EMPREENDE	CRIAÇÃO OF						
ANÁLISE MULTI	ATELIER DE	CULTURA E I	ENSINO EM	BIG DATA	BANKING	ADMINISTR.	CONJUNTUR	ECONOMETF	CONTABILID	AVANÇOS EP	COMPETITIV	EPISTEMOLOGIA	DA ADN	ESTATÍSTICA	ANÁLISE INS	EMPREENDE	DESENVOLV						
BEHAVIORAL AC	COMPORTAI	DERIVATIVC	EPISTEMOLC	CANALS DE I	BEHAVIORA	ADMINISTR.	CONJUNTUR	ECONOMIA	CULTURA, PI	COMPORTAI	COMPORTAI	ESTUDOS CF	FINANÇAS	ESTATÍSTICA	ANÁLISE OR	ESTRATÉGIA	ECONOMETF						
BRAZILIAN POLI	COMPORTAI	DISSERTAÇ	ESTRATÉGIA	COMPORTAI	COMPETITIV	AMOSTRAGI	CONSUMO,	EDUCAÇÃO	E ECONOMIA	ECONOMIA	CONSUMO E	ESTUDOS DI	FINANÇAS	C	ESTRATÉGIA	APRENDIZA	ESTRATÉGIA	ECONOMETF					
CHECKS AND BA	CONHECIME	ECONOMETF	ESTRATÉGIA	COMPORTAI	COMPETITIV	ANÁLISE DA	CONTROLAD	ESTADO, GO	ENGENHARI	EPISTEMOLC	CONTABILID	EVOLUÇÃO	(GESTÃO	CO	ESTRATÉGIA	APRENDIZA	ESTRATÉGIA	ENSINO EM					
COGNITIVE SCI	DA PRODUC	ESTÁGIO DC	ESTUDOS OI	COMPORTAI	CONSTRUC	ANÁLISE DE	CULTURA E I	ESTRATÉGIA	EPISTEMOLC	ESTÁGIO DC	CONTROLAD	FUNDAMEN	GESTÃO DE	ESTRATÉGIA	CIÊNCIA E C	ESTRATÉGIA	EPISTEMOLC						
COMPARATIVE	DESENVOLV	ESTRATÉGIA	EVOLUÇÃO	COMPORTAI	CONSUMER	ANÁLISE DO	DISSERTAÇ	FINANÇAS	C	ESTADO, M	ESTRATÉGIA	DIREÇÃO ES	GESTÃO DE	GESTÃO DE	ESTRATÉGIA	COMPORTAI	FUNDAMEN	ESTRATÉGIA					
COMPARATIVE	DISCUSSÕES	ESTRATÉGIA	FILOSOFIA	C	CONCEITOS	CORPORATE	ANÁLISE MI	ECONOMIA	FUNDAMEN	ESTRATÉGIA	EMPRESARI	ECONOFÍSIC	GESTÃO DE	GESTÃO DE	ESTRATÉGIA	COMPORTAI	GESTÃO DA	ESTUDOS E					
COMPARATIVE-	ECONOMIA	EXAME DE C	FINANÇAS E	CONTABILID	CORPORATE	ANÁLISE, PL	ECONOMIA,	GESTÃO DE	ESTRATÉGIAS	DE INTERN	ELABORAÇ	GESTÃO DE	GLOBALIZAÇ	EVOLUÇÃO	E	CONSULTOR	GESTÃO DO	FINANÇAS					
COMPLEX ADAP	EMPREENDE	FUNDAMEN	FINANÇAS II	CONTROLAD	CORPORATE	AVALIACAO	ECONOMIA	GESTÃO DE	SEMINÁRIO	MARKETING	INTELI	GESTÃO DE	SEMINÁRIO	MARKETING	INTELI	GESTÃO DE	SEMINÁRIO	MARKETING					
CONSUMER BE	ENSINO - AF	FUNDAMEN	FORMAÇÃO	CRESCIMEN	CORPORATE	AVALIACAO	ESTÁGIO DC	GESTÃO SÓC	ESTRUTURA	FINANÇAS	C	ESTÁGIO DE	GESTÃO EST	MARKETING	GESTÃO EST	CONSUMO S	INOVAÇÃO	E	FORMAÇÃO				
CONTABILIDAD	EPISTEMOLC	GESTÃO DE	FUNÇÃO GE	CULTURA E I	DESENVOLV	AVALIACAO	ESTATÍSTIC	GESTÃO, SU	FINANÇAS	C	FINANÇAS	C	ESTRATÉGIA	GESTÃO SÓC	MÉTODOS D	INOVAÇÃO	E	CONTROLAD	INOVAÇÃO				
CORPORATE FIN	ESTRATÉGIA	INTRODUÇ	FUNDAMEN	CUSTOS EM	DESENVOLV	AVALIACAO	ESTRATÉGIA	INOVAÇÃO	E	GESTÃO DA	FINANÇAS	E	ESTUDOS OI	FINANÇAS	E	ESTUDOS OI	FINANÇAS	E	ESTUDOS OI				
CULTURE AND	ESTRATÉGIA	MARKETING	FUNDAMEN	DESENVOLV	DIMENSÕES	CIÊNCIA, TEI	ESTRATÉGIA	METODOLO	GESTÃO DA	FINANÇAS	P	FELICIDADE	INOVAÇÃO	E	MÉTODOS C	INOVANDO	CULTURA E I	JOGOS DE E	GESTÃO DE				
DEFENSE POLIC	ESTRATÉGIA	MARKETING	GERÊNCIA D	DESENVOLV	DOING AND	CLUSTER E R	ESTRATÉGIA	MÉTODOS D	GESTÃO E R	FORMULAÇ	FINANÇAS	C	MARKETING	PESQUISA O	MARKETING	CULTURA PA	METODOLO	GESTÃO EST					
ECONOMIA DE	ESTUDOS OI	METODOLO	GERENCIA D	DIREÇÃO ES	ECONOMETF	COMPLIANC	ESTRUTURA	MÉTODOS II	GESTÃO EST	FUNDAMEN	FINANÇAS	C	MARKETING	PODERES LC	METODOLO	DERIVATIVC	METODOLO	GESTÃO INC					
EMOTIONS ON	ESTUDOS OI	METODOLO	GERENCIA D	ECONOMETF	ECONOMIA	COMPORTAI	ESTUDOS A	MÉTODOS C	GESTÃO EST	GESTÃO DA	FINANCIAMI	MECANISMOC	POLÍTICA E C	METODOLO	DIDÁTICA D	METODOLO	INTELI	GENC					
EPISTEMOLOGI	EVOLUÇÃO	E	METODOLO	GESTÃO DE	EMPREENDE	EMPREENDC	COORDENAÇ	EXAME DE C	MÉTODOS C	GOVERNAN	GESTÃO DE	FUNDAMEN	METODOLO	POLÍTICAS S	MÉTRICAS D	DISCURSO	E	METODOLO	MÉTODOS C				
ESTRATÉGIA DE	EVOLUÇÃO	E	MÉTODOS D	GESTÃO PÚE	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	DECISÕES F	FUNDAMEN	MODELOS D	LIDERANÇ	GOVERNO E	GESTÃO DA	MUDANÇAS	SEMINÁRIO	PESQUISA D	EMPREENDE	MÉTODOS E	MODELOS D				
EXPERIMENTAL	FINANÇAS C	MÉTODOS C	LOGÍSTICA	E	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	DERIVATIVC	FUNDAMEN	ORGANIZAÇ	MARKETING	INOVAÇÃO	I	GESTÃO DA	O	INVESTIM	TECNOLOGI	POLÍTICAS D	ESPAÇO, CUI	NECESSIDAE	MUDANÇA C		
FINANÇAS COR	FINANÇAS II	MÉTODOS C	MARKETING	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	DERIVATIVC	FUNDAMEN	ORGANIZAÇ	MARKETING	INOVAÇÃO	I	GESTÃO DA	O	INVESTIM	TECNOLOGI	POLÍTICAS D	ESPAÇO, CUI	NECESSIDAE	MUDANÇA C		
FINANCIAL DEC	FUNDAMEN	MÉTODOS C	MARKETING	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	DERIVATIVC	FUNDAMEN	ORGANIZAÇ	MARKETING	INOVAÇÃO	I	GESTÃO DA	O	INVESTIM	TECNOLOGI	POLÍTICAS D	ESPAÇO, CUI	NECESSIDAE	MUDANÇA C		
FINANCIAL INS	GESTÃO AM	MÉTODOS C	MARKETING	ESTUDOS A	ESTUDOS OI	ECONOMIA	GESTÃO DE	TEORIA DE F	MARKETING	MERCADO D	GESTÃO DE	SEM. GEREN	TÓPICOS ES	PROCEDI	ME	ESTRUTURA	RESPONSAB	VALORAÇÃO					
FORMAÇÃO DO	GESTÃO DE	NEGÓCIOS I	MATEMÁTIC	ESTUDOS D	ESTUDOS OI	EMPREENDE	GESTÃO DO	TEORIA E PR	MARKETING	MERCADO D	GESTÃO DO	SEMINÁRIO	TÓPICOS ES	PROCEDI	ME	ESTUDO	DIRIGIDO	VALORAÇÃO					
GESTÃO ESTRA	INFORMAÇ	PESQUISA D	MERCADO D	ÉTICA NOS	EXPERIMEN	EMPRESAS E	INOVAÇÃO	TEORIA E PR	MARKETING	METODOLO	GESTÃO EST	TEORIA DAS	TÓPICOS ES	PROCEDI	ME	ESTUDOS CL	SEMINÁRIO	VALORES HU					
GESTÃO SOCIAL	INFORMAÇ	PRINCÍPIOS	METODOLO	EXCELÊNCIA	EXPERIMEN	ESTATÍSTICA	MARKETING	TEORIAS OR	MARKETING	METODOLO	GESTÃO POI	TEORIA DE I	TÓPICOS ES	PROCESSO	C	ESTUDOS DI	SUSTENTAB	VALUATION					
GLOBAL STRAT	INTELI	GENC	PROJETOS D	MÉTODOS D	FINANÇAS	C	FIRM FINAN	ESTRATÉGIA	METODOLO	TÓPICOS ES	MENSURAC	METODOLO	HISTÓRIA D	TEORIAS EM	TÓPICOS ES	SEMINÁRIO	FINANÇAS C	TECNOLOGIAS DA	INFOR				
GOVERNANÇA	C	INTERNAT	C	SEMINÁRIO	MÉTODOS E	FINANÇAS	E	FUNDAMEN	ESTRATÉGIA	METODOLO	TÓPICOS ES	METODOLO	MÉTODOS C	HISTÓRIA E	TRANSIÇÃO	TÓPICOS ES	SEMINÁRIO	FINANÇAS II	TEORIA DAS	ORGANIZA			
GOVERNO, EST	INTRODUÇ	SEMINÁRIO	MÉTODOS E	FINANÇAS II	GESTÃO DO	ESTRATÉGIA	NIVELAMEN	TOPICOS ES	MÉTODOS C	MÉTODOS C	INTRODUÇ	O A	METODOLOGIA	MUL	SEMINÁRIO	FUNDAMEN	TEORIA DE	MARKETING					
GRADUATE SEN	LABORATÓR	SEMINÁRIO	MÉTODOS N	FUNDAMEN	GESTÃO SOC	ESTRATÉGIA	NIVELAMEN	TÓPICOS ES	MÉTODOS C	MÉTODOS C	MARKETING	DE	VAREJO E	SERVIÇOS	SEMINÁRIO	GERENCIAMEN	TO	DE	RISCO				
INFORMATION	MARKETING	SEMINÁRIO	MODELAGE	FUNDAMEN	IDENTIDADI	ESTRATÉGIA	ORGANIZAÇ	TÓPICOS ES	MODELOS N	MÉTODOS C	MEIO	AMBIENTE,	SOCIEDADE	E	DESE	SEMINÁRIO	GESTÃO	DA	CADEIA DE	SUPRIMENTO			
INNOVATION IN	MARKETING	SEMINÁRIO	MODELOS D	GERÊNCIA D	INFERÊNCIA	FINANÇAS	C	ORGANIZAÇ	TRABALHO	E	NEGÓCIOS	E	NEGÓCIOS	E	METODOLOGIA	DA	PESQUISA	EM	ADM				
INTERNATIONA	MARKETING	SEMINÁRIO	MUDANÇA C	GERÊNCIA D	INFORMAÇ	FINANÇAS	E	PESQUISA	ORIENTADA I	PESQUISA D	O	MARCO TE	METODOLOGIA	DO	ENSINO	EM	ADM	SEMINÁRIO	GESTÃO	E	CONTROLE	DA	QUALIDADE
MARKETING MC	MARKETING	SUSTENTAB	PERSPECTIV	GERÊNCIA D	INOVAÇÃO	E	FRONTEIRA	PESQUISA	ORIENTADA II	PESQUISA E	PLANAJAMEI	SEMINÁRIO	NOVAS	FORMAS	ORGANIZACIONAIS	SEMINÁRIO	GOVERNANÇ	CORPORATIVA					
METHODS FOR	MERCADO D	TEORIA DAS	PESQUISA E	GERÊNCIA D	INTERNATIC	FUSÕES, AQ	PESQUISA	ORIENTADA II	PESQUISA O	POLÍTICAS P	MÉTRICAS	DE	PESQUISA	DE	MARKETI	SEMINÁRIO	GESTÃO	SOCIOAMBIENTAL	EMPRESAF				
MÉTODOS DE P	METODOLO	TEORIA GER	PESQUISA N	GERÊNCIA D	INTRODUCT	GESTÃO DA	PESQUISA	ORIENTADA II	PLANEJAMEI	SEMINÁRIO	NOVAS	FORMAS	ORGANIZACIONAIS	SEMINÁRIO	GOVERNANÇ	CORPORATIVA							
MICROFINANCE	METODOLO	TESE DE DO	PODER E OR	GESTÃO DE	INVESTMENT	GESTÃO DE	PLATAFORMA	E	MODELO	PRÁTICA DE	SEMINÁRIO	ORGANIZAÇ	DA	PRODUÇÃO	E	GES	SEMINÁRIO	GOVERNANÇ	E	MOBILIDADE			
MULTIVARIATE	MÉTODOS D	TÓPICOS AV	POLÍTICA E	GESTÃO DE	INVESTMENT	GESTÃO DE	PLE I –	PORTUGUÊS	COM	PRODUÇÃO	SEMINÁRIO	ORGANIZAÇ	DA	PRODUÇÃO	E	MUC	SEMINÁRIO	GOVERNANÇ	E	SUSTENTABILIDADE			
ORGANIZAÇÃO	MÉTODOS E	TÓPICOS AV	POLÍTICA E	GESTÃO EM	MARKETING	GESTÃO DE	PLE II –	PORTUGUÊS	COM	REDES SOCI.	SÉRIES TEM	ORGANIZAÇ	DE	SISTEMAS	SEMINÁRIO	GOVERNANÇ	ELETRÔNICA	DA	TECNC				
ORGANIZATION	MÉTODOS C	TÓPICOS AV	PROCESSOS	GESTÃO EST	MENSURAC	GESTÃO DE	PLE III –	PORTUGUÊS	COM	RELAÇÕES D	SISTEMA D	INFORMAÇ	O	E	DECISÃO	GERENCIAL	SEMINÁRIO	IMPLEMENTAÇÃO	E	AVALIACAO	DE	PR	
ORGANIZATION	MODELAGE	TÓPICOS AV	PSICOLOGIA	GESTÃO INT	MERCADO E	GESTÃO DE	PODER, SIMBOLISMO	E	TE	SEMINÁRIO	SISTEMAS D	ORGANIZAÇ	ÕES,	PODER	E	CONTROLE	SEMINÁRIO	INDIVÍDUO	E	ORGANIZAÇ			
PANEL DATA	AN	MODELAGE	TÓPICOS AV	QUALIDADE	GESTÃO PÚE	MÉTODOS QU	GESTÃO DE	PORTUGUÊS	COMO	LÍNG	SEMINÁRIO	TEA -	MÉTOI	PESQUISA	AVANÇADA	SEMINÁRIO	INOVAÇÃO	PARA	A	SUSTENTABILIDAD			

	UNISINOS	PUC/PR(1)	UFES (16A)	UDESC (16)	UNIVALI (7)	USCS (13A)	UFSM (13)	UECE (11A)	UFV (11A)	UNINOVÊ	PUC/RS (1)	UCS (10A)	UNIR (10A)	FEI (9A)	UNIGRAN	UFMS (8A)	UNAMA (7)	UEM (6A)	ESPM (6A)	
ADMINISTR.	ABORDAGEM	APRENDIZAGEM	ADMINISTR.	ANÁLISE QUANTITATIVA	ANÁLISE QUALITATIVA	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	AMBIENTES	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ANÁLISE DE AVALIAÇÃO	ANÁLISE DE AVALIAÇÃO	ADMINISTR.	ANÁLISE ESTADÍSTICA	ANÁLISE CRÍTICA	MÉTODOS AGLOMERADOS	A CIDADE	N	ANÁLISE ECONÔMICA	
ADMINISTR.	ABORDAGEM COMPLEXA	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ADMINISTR.	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.	ADMINISTR.
ADMINISTR.	ADMINISTR.	COMPORTAMENTO	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL
ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE
COMPORTAMENTO	BASES ECONÔMICAS	DIDÁTICA	E-DEMOCRACIA	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	CULTURA E COMUNICAÇÃO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO
ECONOMIA	CANALIS DE DISTRIBUIÇÃO	EPISTEMOLÓGICA	EMPREENDEDORISMO	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	DIDÁTICA	COMPORTAMENTO	EMPREENDEDORISMO	ESTÁGIO DE CIÊNCIAS	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	CAPITAL SOCIAL	ECONOMIA	COMUNICAÇÃO	CONTROLE DE QUALIDADE	MÉTODOS DE DOCÊNCIA	COMPETITIVIDADE	ESTÁGIO DE CIÊNCIAS	COMPETITIVIDADE	ESTÁGIO DE CIÊNCIAS	COMPETITIVIDADE	ESTÁGIO DE CIÊNCIAS
ENSINO E PESQUISA	CANALIS DE DISTRIBUIÇÃO	ESPAÇO E TEMPO	ESTATÍSTICA	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	EMPREENDEDORISMO	CULTURAS	ENSINO E PESQUISA	ESTÁGIO DE CIÊNCIAS	COMPORTAMENTO	CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO	ESTÁGIO DE CIÊNCIAS	ENSINO PESQUISA	DESEMPENHO	SEMINÁRIO	ECONOMIA	CULTURA	CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO	ESTRATÉGIA	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ANÁLISE ORGANIZACIONAL
ESTATÍSTICA	COMPLEXIDADE	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	CASES EMPREENDEDORISMO	ESCALAS DE AVALIAÇÃO	DIDÁTICA	ENSINO E PESQUISA	FEDERALISMO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO	COMPORTAMENTO
ESTRATÉGIA	COMPORTAMENTO	ESTRATÉGIA	GERENCIAMENTO	CULTURA E COMUNICAÇÃO	ESTRATÉGIA	ECONOMIA	EPISTEMOLÓGICA	FILOSOFIA	COMUNICAÇÃO	COMPORTAMENTO	CULTURAS	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA	ESTÁGIO DE CIÊNCIAS	T.E. ANÁLISE ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA	EMPREENDEDORISMO	ESTRATÉGIA	EMPREENDEDORISMO	ESTRATÉGIA
ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO	ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO	GESTÃO DA INOVAÇÃO	DOCÊNCIA	FINANÇAS	ELABORAÇÃO DE PROJETOS	ESTRATÉGIA	FINANÇAS	PRATICA	DESENVOLVIMENTO	DESEMPENHO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	FILOSOFIA	ESTÁGIO DE CIÊNCIAS	T.E. CULTURAS	ESTRATÉGIA	EMPREENDEDORISMO	ESTRATÉGIA	EMPREENDEDORISMO	ESTRATÉGIA	EMPREENDEDORISMO
EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL	ECONOMIA	GESTÃO DE QUALIDADE	GOVERNANÇA	EPISTEMOLÓGICA	GESTÃO DE QUALIDADE	ESTÁGIO DE CIÊNCIAS	ESTUDOS ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	EMPREENDEDORISMO	ESTRATÉGIA	ECONOMIA	GOVERNANÇA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA	T.E. ECONOMIA	FUNDAMENTOS	ESTRATÉGIA	ESTUDOS ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA	ESTUDOS ORGANIZACIONAL
GESTÃO DE QUALIDADE	ECONOMIA	MÉTODOS DE QUALIDADE	INOVAÇÃO	ESTRATÉGIA	GESTÃO DE QUALIDADE	ESTRATÉGIA	ESTUDOS ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	EMPREENDEDORISMO	FUNDAMENTOS	ESTRATÉGIAS	INOVAÇÃO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTUDOS ORGANIZACIONAL	T.E. INOVAÇÃO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA	FORMAÇÃO	ESTRATÉGIA	FORMAÇÃO
GESTÃO DE QUALIDADE	EMPREENDEDORISMO	MÉTODOS DE QUALIDADE	INTRODUÇÃO	ESTRATÉGIA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA	ESTUDOS ORGANIZACIONAL	MARKETING	ESTRATÉGIA	FUNDAMENTOS	ESTRATÉGIA	INOVAÇÃO	ESTRATÉGIA	INSTITUIÇÃO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ÉTICA E RESPONSABILIDADE	T.E. MARKETING	ESTRATÉGIA	FUNDAMENTOS	ESTRATÉGIA
GESTÃO ORGANIZACIONAL	ENTERPRISE	MÉTODOS DE QUALIDADE	MACROECONOMIA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	MÉTODOS DE QUALIDADE	ESTRATÉGIA	FUNDAMENTOS	ESTRATÉGIA	MÉTODOS DE QUALIDADE	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA	FILOSOFIA	T.E. REDES SOCIAIS	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ÉTICA, TRABALHO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL
GESTÃO ORGANIZACIONAL	EPISTEMOLÓGICA	MÉTODOS DE QUALIDADE	MARKETING	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRUTURA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	MÉTODOS DE QUALIDADE	ESTRATÉGIA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA	MÉTODOS DE QUALIDADE	GESTÃO ORGANIZACIONAL	MÉTODOS DE QUALIDADE	GESTÃO ORGANIZACIONAL	FINANÇAS	T.E. RESPONSABILIDADE	GOVERNANÇA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL
GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTÁGIO DE QUALIDADE	MONITORIA	MÉTODOS DE QUALIDADE	GOVERNANÇA	FINANÇAS	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	MÉTODOS DE QUALIDADE	FRONTEIRA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	MÉTODOS DE QUALIDADE	GESTÃO ORGANIZACIONAL	FINANÇAS	T.E. RESPONSABILIDADE	GOVERNANÇA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL
GLOBAL OPERACIONAL	ESTRATÉGIA	MONITORIA	MUDANÇA	MÉTODOS DE QUALIDADE	GOVERNANÇA	FINANÇAS	GESTÃO ORGANIZACIONAL	MÉTODOS DE QUALIDADE	EVOLUÇÃO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTUDOS ORGANIZACIONAL	ORGANIZAÇÃO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	T.E. TERRITÓRIO	LOGÍSTICA	MÉTODOS DE QUALIDADE	INOVAÇÃO	INOVAÇÃO	INOVAÇÃO
INOVAÇÃO	ESTRATÉGIA	ORGANIZAÇÃO	PENSAMENTO ORGANIZACIONAL	INOVAÇÃO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	MÉTODOS DE QUALIDADE	FRONTEIRA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTUDOS ORGANIZACIONAL	ORGANIZAÇÃO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	FINANÇAS	T.E. RESPONSABILIDADE	GOVERNANÇA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL
INTERNACIONAL	ESTRATÉGIA	PESQUISA ORGANIZACIONAL	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	INOVAÇÃO	GOVERNANÇA	INOVAÇÃO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	FRONTEIRA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GLOBALIZAÇÃO	T.E. MARKETING	INTERNACIONAL	INTERNACIONAL
MARKETING	ESTRATÉGIA	PESQUISA ORGANIZACIONAL	POLICY ADVISORY	RESPONSABILIDADE	INTERNACIONAL	HEURÍSTICA	MÉTODOS DE QUALIDADE	POLÍTICAS PÚBLICAS	FRONTEIRA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	RELACIONAMENTO	MARKETING	INTERNACIONAL	T.E. TOMADA DE DECISÃO	MÉTODOS DE QUALIDADE	ORGANIZAÇÃO	MARKETING	MARKETING	MARKETING
MARKETING	ESTRATÉGIA	PODERE, DIFERENÇA	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	INTERNACIONAL	INOVAÇÃO	MÉTODOS DE QUALIDADE	PROCESSO	FRONTEIRA	GOVERNANÇA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	MARKETING	MARKETING	MARKETING	MARKETING	MARKETING
MÉTODOS DE QUALIDADE	ESTRATÉGIAS PRÁTICAS	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	LIDERANÇA	MACROECONOMIA	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	PUBLICAÇÃO	FRONTEIRA	GOVERNANÇA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	TEORIA DAS PRÁTICAS	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	TÓPICO ORGANIZACIONAL	REDES SOCIAIS	MARKETING	MARKETING	MARKETING	MARKETING
MÉTODOS DE QUALIDADE	ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE	TECNOLOGIA	TECNOLOGIA	MARKETING	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	SEMINÁRIO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GOVERNO	GESTÃO ORGANIZACIONAL	TEORIAS ORGANIZACIONAL	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	TÓPICO ORGANIZACIONAL	POLÍTICA PÚBLICA	SEM. DISSEMINAÇÃO	MARKETING	MARKETING	MARKETING
MÉTODOS DE QUALIDADE	ESTUDOS ORGANIZACIONAL	PSICOLOGIA	TECNOLOGIA	TEORIA DAS PRÁTICAS	MARKETING	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	GESTÃO ORGANIZACIONAL	IMPACTOS	GESTÃO ORGANIZACIONAL	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	ORGANIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO	TÓPICO ORGANIZACIONAL	POLÍTICAS PÚBLICAS	SEM. DISSEMINAÇÃO	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE
MÉTODOS DE QUALIDADE	ÉTICA E FILOSOFIA	DA CIÊNCIA	TEORIAS ORGANIZACIONAL	MARKETING	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	GOVERNANÇA	GOVERNANÇA	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	ORGANIZAÇÃO	TÓPICO ORGANIZACIONAL	PROCESSO	SEMINÁRIO	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE
MUDANÇAS ORGANIZACIONAL	FINANÇAS CORPORATIVAS	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	TEORIA DO MERCADO	MENSURAÇÃO	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	INTRODUÇÃO	INDUSTRIAL	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	ORGANIZAÇÃO	TÓPICO ORGANIZACIONAL	REGULAÇÃO	SEMINÁRIO	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE
RELAÇÕES ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	TÓPICO ORGANIZACIONAL	MERCADO	MICROECONOMIA	MODELAGEM	MATEMÁTICA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	MARKETING	INFORMAÇÃO	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	PEDAGOGIA	TÓPICO ORGANIZACIONAL	REGULAÇÃO	SEMINÁRIO	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE
TÉCNICAS ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	SIMBOLISMO	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	TÓPICO ORGANIZACIONAL	MÉTODOS DE QUALIDADE	MODELAGEM	POLÍTICAS PÚBLICAS	PÚBLICAS PARLAMENTARES	INOVAÇÃO	MARKETING	INFORMAÇÃO	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	PENSAMENTO ORGANIZACIONAL	TÓPICO ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE
TEORIAS ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	TECNOLOGIA	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	TÓPICO ORGANIZACIONAL	PERSONALIDADE	OTIMIZAÇÃO	POLÍTICAS PÚBLICAS	PÚBLICAS PARLAMENTARES	INOVAÇÃO	MARKETING	INTELIgÊNCIA	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	SOCIOLOGIA	PESQUISA ACADÊMICA	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE	MÉTODOS DE QUALIDADE
TÓPICOS ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	DO CONHECIMENTO	E INTELIGÊNCIA	TÓPICO ORGANIZACIONAL	PERSPECTIVAS	RESPONSABILIDADE	PSICOLOGIA	ECONÔMICA	INOVAÇÃO	MÉTODOS DE QUALIDADE	LIDERANÇA	USO DE FERRAMENTAS	TÉCNICAS DE PESQUISA	OPERACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	PRODUTOS ORGANIZACIONAL	PRODUTOS ORGANIZACIONAL	PRODUTOS ORGANIZACIONAL	PRODUTOS ORGANIZACIONAL
TÓPICOS ORGANIZACIONAL	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICO ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INOVAÇÃO	MÍDIAS SOCIAIS	LOGÍSTICA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	AVANÇADOS	PODERE E CULTURA	NAS ORGANIZACIONAL	SISTEMAS DE QUALIDADE	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	TEORIA DAS PRÁTICAS	ORGANIZAÇÃO	TÓPICO ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	INTELIgÊNCIA	PESQUISA	MARKETING	DE RELACIONAMENTO	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	REDES DE EMPRESAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	MARKETING	TEORIA DAS PRÁTICAS	MARKETING	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS	TEORIA DAS PRÁTICAS
MAÇÃO APLICADA	GESTÃO ORGANIZACIONAL	ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE	TÓPICOS ORGANIZACIONAL	PESQUISA ORGANIZACIONAL	SEMINÁRIO	SEMINÁRIO	DE APLICATIVOS	INTELIgÊNCIA	MARKETING	ESTRATÉGICO	SEMINÁRIO	DE DISSERTAÇÃO	TEORIA DAS PRÁTICAS	INSUBJETIVIDADE						