



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

A GESTÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA O DESEMPENHO SUPERIOR NA AVALIAÇÃO DA CAPES

DANIELI ARTUZI PES BACKES

Universidade Nove de Julho

VILMAR BACKES

Cesur

DEBORA ELOYSA ALVES CABRAL

UFMT



A GESTÃO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS PARA O DESEMPENHO SUPERIOR NA AVALIAÇÃO DA CAPES

Resumo

Os programas de pós-graduação brasileiros são regulamentados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes. Por meio do sistema de avaliação, que também serve como balizador e direcionador desse campo organizacional, é estabelecido um *ranking* que pode impactar diretamente na captação de recursos dos programas. A gestão dos recursos disponíveis tende a atender os critérios de avaliação para que se possa ganhar legitimação e ao mesmo tempo obter desempenho superior, pois do posicionamento do programa no *ranking* derivam maior ou menor acesso às fontes de recursos. Portanto, esse estudo tem como objetivo examinar os indicadores dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGAs) informados à Capes, no quadriênio de avaliação, de 2013 a 2016, de modo a identificar o comportamento estratégico dos programas. Os resultados demonstraram as correlações entre as variáveis e seus respectivos pesos, que permitiram fazer inferências sobre a gestão dos recursos dos Programas de Pós-graduação em Administração (PPGAs) para alcançar o posicionamento desejado.

Palavras-chave: Capes; desempenho; recursos; Pós-graduação; Administração

Abstract

Brazilian postgraduate programs are regulated by the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel - Capes. Through the evaluation system, which also serves as a marker and driver of this organizational field, a ranking is established that can directly impact the fundraising of the programs. The management of available resources tends to meet the evaluation criteria in order to gain legitimation and at the same time obtain superior performance, since the ranking of the program in the ranking derives more or less access to the sources of resources. Therefore, this study aims to examine the indicators of the *stricto sensu* postgraduate programs in Administration (PPGAs) informed to Capes, in the evaluation period, from 2013 to 2016, in order to identify the strategic behavior of the programs. The results demonstrated the correlations between the variables and their respective weights, which allowed to make inferences about the management of the resources of the Graduate Programs in Administration (PPGAs) to achieve the desired positioning.

Keywords: Capes; performance; resources; Postgraduate studies; Administration



1 Introdução

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 determinante 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, normas e regras 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 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.

Portanto, o objetivo do estudo é examinar os indicadores dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGAs) informados à Capes, no quadriênio de avaliação, de 2013 a 2016. A relevância do segmento escolhido para o estudo consiste no fato de ser o curso com maior número de alunos ingressantes e concluintes na graduação até o ano de 2015, atualmente mantém a segunda posição (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 acadêmico e profissional, ficando atrás apenas da grande área das Ciências Agrárias (Capes, 2018e).

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



2 Referencial Teórico

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, 2007; 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, 2007), 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 e Whittington, 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 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. (2005), 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 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, escolhemos as seguintes variáveis: 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 1.

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 (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 1: Variáveis empregadas no estudo e sua associação com os construtos teóricos
Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura.

A partir da análise de cada variável, que corresponde a um quesito de avaliação da Capes, elaboramos a hipótese do estudo. Acreditamos que o recurso mais importante, 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, nossa hipótese é a de que existe correlação positiva entre o corpo docente dos PPGAs e todas as demais variáveis, que supomos manter correlações conforme a Figura 2.

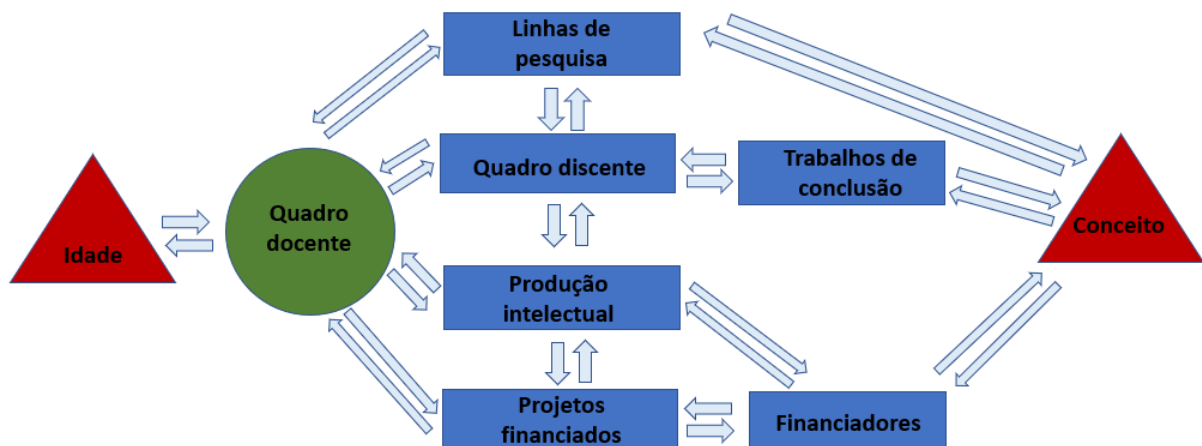


Figura 2: Arranjo das variáveis conforme hipótese do estudo
Fonte: Elaborado pelos autores.



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 1.

3 Procedimentos Metodológicos

Foram incluídos na pesquisa todos os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração com conceito superior, entre 5 e 7 (em uma escala de 1 a 7), obtidos na última avaliação da Capes, em 2016, conforme Tabela 1.

Tabela 1

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

Programa/Universidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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	46	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	88.5	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 CENTRO UNIVERSITARIO DA FEI (FEI)	5	13.5	3	2.5	6	28.5	55	17.5	81	11
20 PONT. UNIVERS. CATÓL. DE MINAS GERAIS (PUC/MG)	5	21	5.5	60	20.5	104.5	65	32	186	11
21 UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO (UNIGRANRIO)	5	16	3	29.5	29	49.5	44	16	116.5	11
22 UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)	5	16	2	34	15.5	110	47	18	214.5	12
23 ESCOLA SUPERIOR DE PROPAG. E MARKETING (ESPM)	5	12	3	10.5	13	48.5	41	13.5	120.5	8

Fonte: Capes (2018).

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:

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
| 1. Conceito | 5. Financiadores | 9. Participação externa |
| 2. Docentes | 6. Produção intelectual | 10. Idade |
| 3. Linhas de pesquisa | 7. Discentes | |
| 4. Projetos financiados | 8. Trabalho de conclusão | |



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) Participação externa. 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:

- Na planilha “Linhas de pesquisa” foram contadas todas as linhas cadastradas;
- Em “Projetos de Pesquisa” 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;
- Na planilha “Docente” foram selecionados e contados apenas os docentes permanentes;
- 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);
- 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;
- 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.
- Na planilha “Financiador” foram somadas todas as formas de financiamento recebida pelo programa.
- 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.

3.1 Método

As variáveis foram tratadas estatisticamente pelo 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. O método é uma variação da análise de regressão e consiste de uma matriz derivada de $Y = n \times p$, sendo que $n = 23$ (PPGAs) e $p = 8$ (variáveis), 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



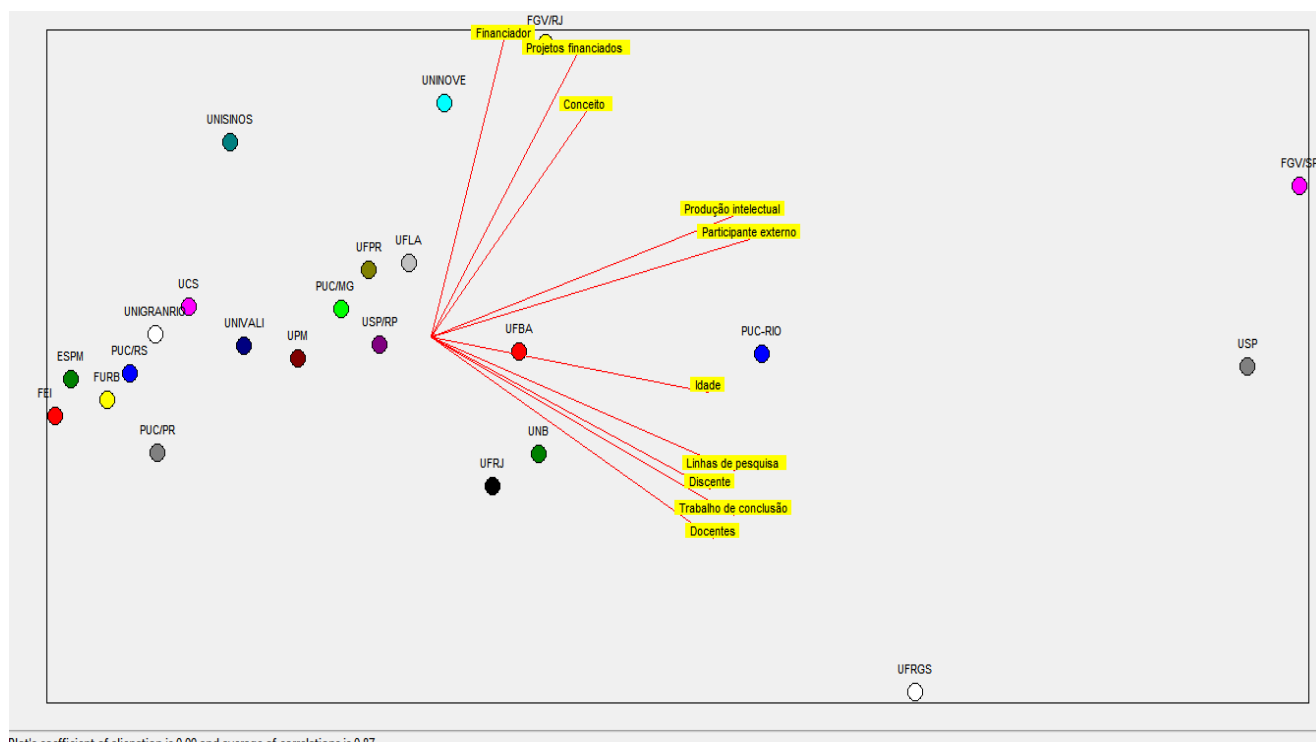
similares em distâncias que permitirão o mapeamento da matriz no espaço Euclidiano, por meio de Escalonamento Multidimensional (MDS). A última etapa exhibe o arranjo gráfico entre observações e variáveis, considerando que as variáveis j são calculadas individualmente e projetadas por meio de setas que insurgem do núcleo de gravidade dos pontos apontando suas correlações.

O método foi utilizado em diversos estudos, tais como Segev, Raveh & Farjoun (1999); Mindali, Raveh & Salomon (2004); Weber, Shenkar, e Raveh, (1996); Giladi, Spector e Raveh, (1996), Páucar-Caceres e Thorpe, (2005); Raveh, 2000; Scafuto, Backes, & Maccari, 2017, entre outros. O presente estudo usa como base oito variáveis (p) e 23 observações (n) que serão expostos em dois gráficos sobrepostos, sendo o primeiro referente às observações, representadas por pontos, e o segundo gráfico exhibe as variáveis representadas por meio de setas.

4 Resultados

Por meio da aplicação do método Co-plot às variáveis empregadas no estudo obtemos o mapeamento comportamental dos PPGAs no plano bidimensional e a matriz de correlação entre as variáveis. O coeficiente de alienação obtido para o conjunto de variáveis foi igual a 0,09 e o correlação média entre as variáveis foi igual a 0,87, scores considerados muito 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). Portanto, as variáveis escolhidas para medir o comportamento dos programas se mostraram adequadas.

As relações mais consistentes entre cada par de variáveis, conforme previsto pela métrica de Minkowski, podem ser observadas na Figura 3, que permite a visualização gráfica dessas relações por meio de setas (cor vermelha). Quanto mais elevada a correlação, mais próximas estarão as setas que representam as variáveis.



Plot's coefficient of alienation is 0.09 and average of correlations is 0.87.

Figura 3: Correlações entre variáveis de avaliação da Capes e sua relação com o desempenho superior.

Fonte: Elaborado pelos autores.



A disposição gráfica do Co-plot permite visualizar dois tipos de relações ao mesmo tempo, sendo a disposição das instituições no plano bidimensional assim como as variáveis e suas relações com as instituições que abrigam os PPGAs. A ponta externa da seta está voltada para a instituição melhor caracterizada por uma determinada variável. Por outro lado, as instituições localizadas no canto interno da seta, indica que a organização mantém uma relação oposta àquela variável. Por exemplo, a variável que mantém melhor relação com a UFRGS é o corpo docente, porque esse é o programa com maior quadro docente permanente dentre todos os outros PPGAs, ao mesmo tempo em que os PPGAs que estão no lado oposto possuem quadros docentes reduzidos.

As correlações identificadas no conjunto de variáveis e observações são todas positivas e apresentaram diferentes níveis. Consideramos correlação de grau elevado entre as variáveis os valores iguais ou acima de 0,70, assim como consideramos correlações de nível intermediário aquelas que estiverem no intervalo de 0,50 a 0,69. Os valores abaixo de 0,49 são considerados de nível pouco significativo. Embora o gráfico permita apenas a visualização das correlações mais fortes, há uma gama de interrelações secundárias que podem ser observadas na matriz de correlação das variáveis, conforme Tabela 2.

Tabela 2

Correlações entre as variáveis referentes aos indicadores de avaliação da Capes

Variáveis	Conceito	Docentes	Linhas de pesquisa	Projetos financiados	Financiadores	Produção intelectual	Discente	Trabalho de conclusão	Participante externo	Idade
Conceito	1	0.34	0.38	0.62	0.52	0.49	0.47	0.54	0.51	0.55
Docentes	0.34	1	0.88	0.40	0.17	0.80	0.79	0.88	0.77	0.70
Linhas de pesquisa	0.38	0.88	1	0.53	0.28	0.72	0.66	0.82	0.71	0.63
Projetos financiados	0.62	0.40	0.53	1	0.62	0.72	0.48	0.45	0.68	0.36
Financiadores	0.52	0.17	0.28	0.62	1	0.39	0.17	0.26	0.45	0.33
Produção intelectual	0.49	0.80	0.72	0.72	0.39	1	0.79	0.69	0.84	0.46
Discente	0.47	0.79	0.66	0.48	0.17	0.79	1	0.85	0.74	0.54
Trabalho de conclusão	0.54	0.88	0.82	0.45	0.26	0.69	0.85	1	0.78	0.76
Participante externo	0.51	0.77	0.71	0.68	0.45	0.84	0.74	0.78	1	0.58
Idade	0.55	0.70	0.63	0.36	0.33	0.46	0.54	0.76	0.58	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável com maior número de correlações elevadas é o corpo docente, indicando que os professores são o recurso mais importante de um programa de pós-graduação, de modo que variáveis como trabalho de conclusão, linhas de pesquisa, produção intelectual, número de discentes e participantes externos são altamente dependentes desse recurso. A variável idade do programa também apresenta alta correlação indicando que programas mais antigos possuem maior número de docentes em contraposição aos mais jovens, com quantidade mais reduzida. Aparentemente o tamanho do corpo docente não justifica o conceito do programa, nem a quantidade de projetos financiados e financiadores das atividades dos PPGAs estudados.

O tamanho do corpo discente apresenta correlações de nível elevado com os Trabalhos de conclusão, produção intelectual, tamanho do corpo docente e participante externo. Essas relações demonstram que desde a admissão, os discentes estão vinculados à quantidade de professores permanentes disponíveis nos programas e em programas de nível superior o direcionamento dos discentes no sentido de cumprir com as metas é bastante eficiente, visto



que as relações com todo tipo de produção são positivas e elevadas. Por fim, a última correlação indica que uma das maiores razões para a presença de membros externos nos programas é a participação em bancas de conclusão de curso. O número de alunos admitidos nesses programas também está alinhado à quantidade de linhas de pesquisa.

A produção intelectual apresenta forte correlação com os participantes externos, tamanho do corpo docente, discentes, linhas de pesquisa e projetos financiados. Ainda possui correlação mediana com a quantidade de Trabalhos de conclusão. Quanto a esse quesito, que também possui um dos maiores pesos na avaliação da Capes, torna-se evidente que há uma distribuição equitativa e eficiente entre os recursos humanos que compõem os programas com conceitos de nível superior, pois este é um dos critérios de avaliação da Capes, ou seja, a produção deve estar uniformemente distribuída entre o corpo docente permanente e conforme já visto na análise do corpo docente, eles estão trabalhando de forma harmônica e produtiva, inclusive quanto à orientação dos discentes para o Trabalhos de conclusão, lembrando que esse também pode gerar livros, capítulos de livros, artigos publicados em anais de congresso e periódicos.

A variável trabalhos de conclusão, além de estar altamente correlacionada com o corpo docente e discente, conforme já demonstrado, também possui forte relação com as linhas de pesquisa e participante externo. Isso significa que a vinculação dos alunos às linhas de pesquisa aumenta suas chances de serem mais produtivos e efetivos na sua trajetória dentro do programa. Essa variável representa o resultado final de todo o planejamento, desde a apresentação da proposta de novo curso que determina o perfil desejado para a formação do discente e como todos os recursos disponíveis serão articulados para esse fim. De acordo com o perfil almejado, é instituída a proposta do curso, que deve manter alinhamento com a área de concentração, as linhas de pesquisa, os componentes curriculares e o perfil dos docentes para sustentar essa estrutura. Por fim, os trabalhos de conclusão também mantêm boa correlação com a produção intelectual e conceito do programa.

Os participantes externos são atores de grande relevância, pois apresentam fortes correlações com a produção intelectual, trabalhos de conclusão, docentes, discentes e linhas de pesquisa. Também possuem correlações medianas com os projetos financiados, a idade e o conceito do programa. Não mantém relação significativa com uma única variável, a quantidade de financiadores. Isso significa que há esforço dos programas de estrato superior em manter uma boa rede de relacionamento externo ao programa. Essa capacidade de articulação é bem avaliada pela Capes e pode oferecer a possibilidade de acesso a oportunidades que programas mais fechados ou menos articulados não teriam. Em suma, manter parcerias externas pode melhorar todos os indicadores de um PPGA.

Os projetos financiados são altamente correlacionados com a produção intelectual. Também possuem correlação de nível intermediário com participantes externos, financiadores e o conceito dos programas. Esse resultado indica que quanto maior o nível de produção científica maiores as chances de obtenção de financiamento para os projetos de pesquisa submetidos. Por outro lado, pode ocorrer o inverso, de modo que a obtenção de financiamento para os projetos de pesquisa tende alavancar a produção científica relacionada. Os resultados também apontam que os colaboradores externos são importantes para esse fim. Outrossim, os projetos financiados contribuíram para a ascensão de alguns programas às posições mais elevadas do *ranking*, destacando-se que esse quesito tem maior relevância para os programas de conceito 6 e 7.

Os financiadores apresentam apenas duas correlações de nível mediano, sendo os projetos financiados e o conceito dos programas. Isso significa que a maior parte do financiamento externo dos programas provém dos projetos financiados, embora as possibilidades sejam múltiplas, variando desde a concessão de bolsas de pesquisa até financiamento de eventos, aquisição de aparelhos, equipamentos, melhorias de estrutura, entre



outros. Os financiadores são de natureza pública, privada e do terceiro setor. São exemplos de financiadores dos PPGAs, os fundos de amparo à pesquisa, associações e sociedades de apoio à produção científica e de setores específicos, como hospitalares, farmacêuticos, financeiros, de tecnologia e sistemas de informação, logística, administração de bens, montadoras de automóveis, sistemas de comunicação, federações de grupos privados, 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 paraestatais, consultorias, assessorias, agências reguladoras, empresas públicas, concessionárias, centros de desenvolvimento, programas e universidades internacionais.

A variável idade dos programas foi incluída para verificação quanto à correlação com as demais variáveis e com o conceito dos PPGAs, pela razão dos três programas de conceito 7 estarem entre os PPGAs mais antigos do Brasil. As correlações mais significativas para a idade foram com trabalho de conclusão e com docentes, ratificando a consistente correlação identificadas anteriormente entre essas duas variáveis. Outras correlações intermediárias foram com as linhas de pesquisa, participante externo, conceito e discente. Não há correlação significativa entre idade dos programas e financiadores, projetos financiados e produção intelectual. Isso significa, portanto, que a idade dos programas se reflete na sua estrutura e capacidade de articulação interorganizacional, mas não se reflete na capacidade de produção científica e de captação de financiamento externo.

Por fim, os resultados demonstraram que o conceito do programa está correlacionado, por ordem de importância, com os projetos financiados, com a idade do programa, com os trabalhos de conclusão, com os financiadores e com os participantes externos. Todavia, todas essas correlações foram de nível intermediário, indicando que das variáveis analisadas não há uma variável absoluta que interfira de maneira categórica no resultado final da avaliação. As quatro variáveis que apresentaram baixo nível de correlação foram docentes, linhas de pesquisa, discente e produção intelectual. Certamente a FGV/RJ contribuiu para esse resultado por possuir quadro docente e discente extremamente enxuto se comparado aos outros PPGAs de mesmo conceito. Suas linhas de pesquisa e produção intelectual também são reduzidas em termos de quantidade quando comparadas com a USP e FGV/SP.

Da mesma forma, a UFRGS pode ter influenciado por possuir o maior quadro docente e a produção intelectual não seguir a mesma proporção. Mas provavelmente o programa que mais influenciou nos resultados foi o da Unisinos. Esse PPGA é jovem e enxuto, mas todos os seus indicadores de produção são surpreendentemente elevados, especialmente o número de financiadores e discentes. Da mesma forma há outros exemplos de programas enxutos e com várias linhas de pesquisa, de modo que seus docentes ficam vinculados às linhas no limite mínimo exigido pela Capes e há programas que possuem produção elevada mesmo com poucos docentes vinculados. Portanto, há programas que adotam estratégias de gestão de seus recursos que fogem dos padrões dos demais.

4.1 Discussão dos resultados

Os resultados encontrados não confirmaram totalmente a hipótese do estudo, que defendia que o corpo docente permanente apresenta correlação positiva com todas as variáveis. Contudo, foram obtidos scores bastante elevados dos professores para com todas as variáveis (0,7 a 0,88), exceto apenas conceito Capes, projetos financiados e financiador. Todavia as maiores correlações foram alcançadas com as linhas de pesquisa e trabalhos de conclusão, sendo seguido pela produção intelectual, ou seja, essas variáveis são altamente dependentes do corpo docente. Dessa forma, é notório que existe boa capacidade de articulação dos programas de conceito superior no ranking da Capes, quanto à gestão dos seus



recursos mais valiosos, os professores. A boa gestão procura desenvolver mecanismos que produzam um envolvimento do corpo docente com as metas do programa e um 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.

Acreditamos que as correlações não foram significativas com todas as variáveis porque há programas jovens e enxutos que conseguiram resultados extraordinários quanto ao volume de projetos financiados e vínculo com financiadores, e ambos os indicadores, tiveram impacto direto no conceito dos programas, especialmente aqueles que obtiveram conceitos 6 e 7. Por isso, essas três variáveis não apresentaram correlação com a envergadura do corpo docente, já que fazem parte da amostra os PPGAs com nota 5, sendo assim, é compreensível o score não significativo para o corpo docente de todos os programas. Quanto aos corpos docentes reduzidos e produtivos, os resultados mostram 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 referencia nacional ou internacional segundo a avaliação da Capes.

Ao contrário do que se observa nos programas jovens e enxutos, na outra ponta observamos programas grandes quanto ao tamanho do corpo docente e que apresentaram capacidade de captação financeira reduzida. Quanto a essa verificação a dúvida que surge é se realmente os professores não conseguem captar recursos financeiros externos ou seria possível que tivesse 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, que podem não ter encaminhado à coordenação em tempo hábil ou até mesmo ter deixado de preencher corretamente a Plataforma Lattes. Bem se sabe que a avaliação da Capes tem por base o cálculo da média entre o total de produção e a quantidade de professores permanentes vinculados e se o problema de preenchimento incorreto do relatório do “Coleta Capes” ocorrer, os PPGAs em questão podem ficar prejudicados na avaliação.

Os resultados mostram que há uma forte correlação entre quantidade de docentes e idade do programa, tornando evidente que programas mais antigos possuem mais docentes vinculados, ao passo que programas mais jovens possuem menos. 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 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, 2007). Fazem parte desse conjunto de recursos vitais, que gerarão 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 razão do número de alunos. Todavia, o que se observou nos resultados é que o tamanho do corpo docente é determinante para dimensão do corpo discente.

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.

Outro resultado interessante que emergiu dos dados foi a correlação quase total dos participantes externos com as demais variáveis. Ao iniciar os estudos não havia pretensão de colocar em destaque essa variável, pois era considerada apenas um quesito sem grande relevância, uma vez que a Capes não atribui peso significativo à integração e capacidade de articulação interinstitucional, esse elemento tem peso equivalente a 10% de toda a avaliação. Todavia, se observarmos os quesitos de avaliação com atenção, é possível verificar o apelo para a articulação interinstitucional na categoria inserção social, 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, parcerias para produção científica e submissão de projetos a órgãos de financiamento, inclusão de membros externos nas linhas de pesquisa, possibilidade de 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 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 brasileiras, 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. Mesmo os programas mais antigos e tradicionais tendem a colocar as normas regulatórias acima dos próprios objetivos estratégicos (Maccari et al., 2014; Spagnolo & Calhau, 2002), isso porque mesmo que a instituição seja estruturada e tenha tradição, em sistemas regulados como o educacional superior, a gestão dos recursos de modo a atender as especificações, é crucial para o reconhecimento e a legitimação.



5 Conclusão

O objetivo do estudo foi examinar os indicadores dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração (PPGAs) informados à Capes, no último quadriênio de avaliação, de 2013 a 2016, de modo a identificar o comportamento estratégico dos programas. Os resultados encontrados demonstraram que algumas relações esperadas puderam ser confirmadas, enquanto outras correlações, de certa forma, foram surpreendentes, para a amostragem que incluiu os programas com conceito 5, 6 e 7, considerados referências nacionais e internacionais para a área.

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 contemporâneos e 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 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 e interesse dos acadêmicos brasileiros, 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 educação superior. A principal contribuição do estudo é gerencial, de modo que 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 às instituições reguladoras.

As principais limitações se referem ao recorte temporal, que considerou apenas o primeiro e o último ano do quadriênio de avaliação 2013-2016, e quanto 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 da Coleta Capes de maneira correta. Recomenda-se estudos qualitativos para compreender o comportamento de programas que não seguiram a tendência de desempenho dos demais.

Referências

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.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120, DOI:10.1177/014920639101700108

Barney, J. B.; Hesterly, W.S. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. (3a ed.). Sao Paulo: Pearson Prentice Hall.

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.

Capes, (2016). 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 (2018). Plataforma Sucupira. Recuperado em 05 maio, 2018, de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.jsf>
- Capes (2018a). PORTARIA Nº 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 Nº 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 Nº 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>
- Dacin, M. (1997). Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, 40(1): 46-81.
- Deephouse, D. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *The Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256722>
- Dias Sobrinho, J. (2003). Avaliação da educação superior regulação e emancipação. *Avaliação*, 8(2), 31-47.
- Durand, T. (1998). Forms of incompetence. In: *International Conference on Competence-Based Management*, 4., 1998, Oslo. *Proceedings Oslo: Norwegian School of Management*.
- INEP 2018. Censo da Educação Superior 2016 – Principais Resultados. Recuperado em 14 Janeiro, 2018, de http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/censo_superior_tabelas.pdf
- 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).
- Giladi R., Spector Y., & Raveh A. (1996). Multidimensional scaling: an analysis of 1980–1990 computers. *Eur J Op Res* 95(2): 439–450.
- Johnson, A. G. (1997). *Dicionário de sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 74.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Explorando a estratégia corporativa: texto e casos*. Bookman Editora.
- 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.
- 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.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Mindali, O., Raveh A., & Salomon, I. (2004). Urban density and energy consumption: a new look at old statistics. *Transport. Res. A* 38: 143–162.

Morosini, M. C. (2001). Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e equidade. *Interface comun. saúde educ*, 5(9), 89-102.

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).

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.

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>

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, mai./jun., 79-91.

Raveh A. (2000). The Greek banking system: reanalysis of performance. *Eur. J Opl. Res.* 120(3): 525–534.

Ruas, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. Texto fornecido em aula. 25p. 2005.

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.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

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.

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)*. To appear.

Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, A. (1996). National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study. *Mngt Sci* 42(8): 1215–1227.