

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

**CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DAS INOVAÇÕES NOS CURSOS DE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO EM UNIVERSIDADES DA
REGIÃO SUL DO BRASIL**

FLÁVIA MARCOLINA

Orientador: Prof. Dr. Eric Dorion
Co-orientador: Prof. Dr. José Carlos Köche

Caxias do Sul, setembro de 2010

FLÁVIA MARCOLINA

**CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DAS INOVAÇÕES NOS CURSOS DE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO EM UNIVERSIDADES DA
REGIÃO SUL DO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eric Dorion

Co-orientador: Prof. Dr. José Carlos Köche

Caxias do Sul, setembro de 2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

M321c Marcolina, Flávia, 1980-

Caracterização e análise das inovações nos cursos de mestrado em Administração em universidades da região sul do Brasil / Flávia Marcolina. - 2010.

151 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Eric Dorion; co-orientador: Prof. Dr. José Carlos Köche.

1. Administração – Estudo e ensino (Pós-graduação). 2. Universidades e faculdades – Pós-graduação – Brasil. 3. Inovações educacionais. I. Título.

CDU: 005:378.046-021.68

Índice para o catálogo sistemático:

- | | |
|--|--------------------|
| 1. Administração – Estudo e ensino (Pós-graduação) | 005:378.046-021.68 |
| 2. Universidades e faculdades – Pós-graduação – Brasil | 378.046-021.68(81) |
| 3. Inovações educacionais | 37:005.336 |

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Márcia Carvalho Rodrigues – CRB 10/1411

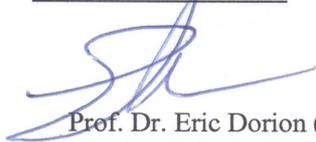
“Caracterização e análise das inovações nos cursos de Mestrado em Administração em universidades da região sul do Brasil”

Flávia Marcolina

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 23 de setembro de 2010.

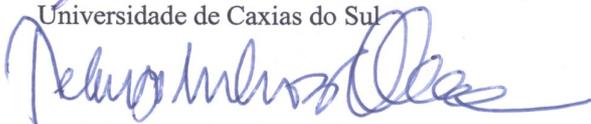
Banca Examinadora:



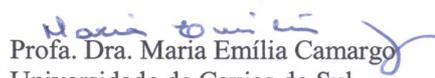
Prof. Dr. Eric Dorion (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul



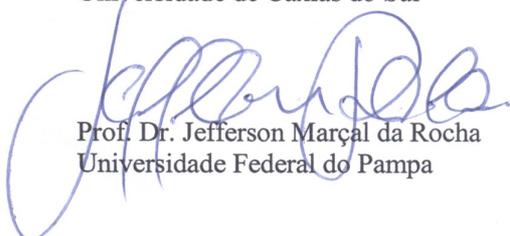
Prof. Dr. José Carlos Köche (Co-orientador)
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Pelayo Munhoz Olea
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dra. Maria Emília Camargo
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Jefferson Marçal da Rocha
Universidade Federal do Pampa

Dedico este trabalho a mim e
a Deus, que me guia sempre.

AGRADECIMENTOS

A todos os Professores do curso de Mestrado em Administração da UCS pelo aprendizado que adquiri, em especial, ao Professor Eric Dorion e ao Professor José Carlos Köche;

Aos entrevistados dos cursos de Mestrado em Administração da UCS, PUCRS, UNISINOS, UFSM e UNIVALI, que me receberam para a pesquisa, em especial, aos professores e representantes discentes;

Aos meus pais, que projetaram em mim seus sonhos de propor uma melhor formação acadêmica a seus filhos;

A minha tia Ides (*in memorian*), que sempre me considerou como se fosse sua filha;

Ao meu noivo, que a toda hora recebia ligações telefônicas e vibrava com cada entrevista concluída;

Aos meus dois irmãos, meus sócios em todos os sentidos, e aos meus amigos inseparáveis Valquíria, Nelcídia e Maria Helena, que me acompanharam e perceberam meu esforço em todas as fases da pesquisa;

Dizer obrigado é pouco, pois também tive a oportunidade de melhorar como ser humano, a empreender e a inovar de fato, melhorando minha condição financeira, profissional e pessoal.

“A inovação terá de ser administrada
por objetivos que reflitam metas de mercado”.

DRUCKER (1964, p. 71)

RESUMO

Esta dissertação se insere na linha de Pesquisa de Gestão da Inovação e Competitividade, vinculada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), que tem por objetivo estudar a relação entre a gestão da inovação e a competitividade no contexto global, tendo em vista a inserção da UCS na região de abrangência da Serra Gaúcha. Especificamente, a pesquisa caracterizou e analisou as inovações implementadas nas Práticas de Gestão nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Por meio da metodologia de estudo de caso, descritivo e exploratório, a pesquisa relata as práticas de gestão e os processos inovadores que estão sendo realizados nestes cursos. A literatura abordada delinea os conceitos de inovação e tipos em quatro dimensões – inovações em produto, processo, *marketing* e organizacional. A análise de dados obtidos nas entrevistas realizadas revelou que estas universidades investem em inovações nas linhas de pesquisa e projetos que envolvem discentes, docentes e parcerias de instituições internacionais, oferecendo o curso de Mestrado como um produto de qualidade. Os cursos de MAA também apresentam uma integração com professores de universidades do exterior, fornecendo inovação em projetos. Verificou-se que os investimentos na inovação de um corpo docente podem modificar as linhas de pesquisa em parceria com empresas. Também foram considerados os investimentos em fomentos e editais que geram a aquisição de bolsas de pesquisa e recursos para as próprias universidades. Os resultados demonstraram que os cursos pesquisados são inovadores, porque realizaram pelo menos uma inovação no período da pesquisa, conforme indicado no Manual de Oslo (2009). Em sua maioria, as inovações estavam relacionadas a processos.

Palavras-chave: Práticas de Gestão. Inovação. Mestrado em Administração. Universidade(s) da Região Sul do Brasil.

ABSTRACT

This project fits within the Research for the Management of Innovation and Competitiveness program, linked to the Master of Administration at the University of Caxias do Sul (UCS), which aims to study the relationship between the management of innovation and global competitiveness, with a view to their inclusion in the south of the country, area covered by the UCS. Specifically, the search feature and discuss the innovations implemented in Management Practices in the Master in Academic Administration, University of Caxias do Sul (UCS), University Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), University of Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Federal University of Santa Maria (UFSM) and University of Vale do Itajaí (UNIVALI). Through case study methodology, descriptive and exploratory, this research reported management practices and innovative processes that have been made in these courses. Through the concepts and types of innovation discussed in the literature in its four dimensions – innovation in product, process, organizational and marketing – the analysis of the collected data revealed that the universities invest in innovations in the projects of research which involve alumni, professors and partnerships with international institutions, offering the Masters Course as a quality product. Universities also have a knowledge innovation and integration with teachers from universities abroad by providing innovative design and stock paid in marketing strategies and Administration and Information. It has been verified that investments in innovation of an university can modify the projects of research in partnerships with other companies. The results also showed that the researched universities are innovatives, because effected at least one type of innovation during the data collection. |

Key-words: Management Practices. Innovation. Mastership of Business Administration. Southern Brazil Universities. |

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vértices Estruturantes da Pesquisa.....	32
Figura 2 – Funções diretivas.....	51
Figura 3 – Modelo Linear de processo de inovação.....	73
Figura 4 – Modelo Interativo de processo de inovação.....	74
Figura 5 – Modelo pentagonal em rede e não linear da inovação tecnológica. 75	75
Figura 6 – Modelo da Pesquisa e Metodologia	82
Figura 7 – Questão 4: De acordo com sua função no curso de MAA, qual seu entendimento sobre práticas de gestão?.....	85
Figura 8 – Questão 5: Qual seu entendimento sobre inovação nas práticas de gestão de um curso de MAA?.....	87
Figura 9 – Questão 6: Qual seu entendimento sobre os procedimentos de avaliação da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)?...88	88
Figura 10 – Questão 7: Você considera que a CAPES avalia as inovações realizadas nas práticas de gestão dos cursos de MAA?.....	89
Figura 11 – Questão 8: Justificativa.....	89
Figura 12 – Questão 9: Existem práticas de gestão inovadoras nas áreas de concentração do curso de MAA? Se existem, descreva quais.	90
Figura 13 – Questão 10: Existem práticas de gestão inovadoras realizadas no curso de MAA referentes às linhas de pesquisa? Se existem, descreva quais.	91
Figura 14 – Questão 11: Existem práticas de gestão inovadoras realizadas no curso de MAA referentes a projetos de pesquisa? Se existem, descreva quais.....	92
Figura 15 – Questão 12: Quais são os grupos de pesquisa que desenvolvem projetos no curso de MAA?.....	93
Figura 16 – Questão 13: Se você participa de algum grupo, qual?.....	94
Figura 17 – Questão14: Os grupos de pesquisa do curso de MAA estão vinculados a bolsas de produtividade do CNPq, de outras Instituições, empresas ou ambas?.....	95
Figura 18 – Questão 15: Existem práticas de gestão para incentivar os grupos de pesquisa que desenvolvem projetos no curso de MAA? Se existem, descreva quais.....	96
Figura 19 – Questão16: Você considera a infraestrutura do curso de MAA adequada para o ensino, pesquisa e extensão?.....	97
Figura 20 – Questão 17: Caso não, quais melhorias necessárias?.....	97
Figura 21 – Questão18: Que procedimentos são utilizados para estabelecer o controle do cumprimento dos prazos das dissertações?.....	98

Figura 22 – Questão 19: O curso de MAA possui métodos de controle das dissertações concluídas em relação à dimensão do corpo docente e discente? Se sim, descreva quais.	99
Figura 23 – Questão 20: Existe um programa para qualificação de docentes que atuam no curso de MAA? Se existe, descreva.	100
Figura 24 – Questão 21: Há incentivos para a constituição de um corpo docente diversificado?	101
Figura 25 – Questão 22: Se sim, descreva quais.	101
Figura 26 – Questão 23: Há inovações nas práticas de gestão voltadas à mobilidade para intercâmbios acadêmicos de docentes?	103
Figura 27 – Questão 24: Se sim, descreva quais.	103
Figura 28 – Questão 25: Há inovações nas práticas de gestão voltadas à mobilidade para intercâmbios acadêmicos de discentes?	105
Figura 29 – Questão 26: Se sim, descreva quais.	105
Figura 30 – Questão 27: Quais são os critérios utilizados para organizar a distribuição do corpo docente permanente nas atividades de ensino pesquisa e orientação?	107
Figura 31 – Questão 28: O curso de MAA possui acordos de integração ou convênios de cooperação? Se sim, descreva quais são e como são.	108
Figura 32 – Questão 29: Quais as práticas de gestão voltadas para a integração do curso de MAA com a pesquisa na Graduação?	109
Figura 33 – Questão 30: São realizadas inovações nas práticas de gestão para a seleção de discentes? Se sim, descreva quais.	110
Figura 34 – Questão 31: Existem incentivos que o curso disponibiliza aos discentes? Se sim, descreva quais.	111
Figura 35 – Questão 32: Como ocorrem os processos de escolha dos participantes das bancas de qualificação de projetos e defesas de dissertações?	112
Figura 36 – Questão 33: Há práticas de gestão no curso de MAA que avaliem a qualidade das dissertações e a geração de publicações dessas dissertações?	113
Figura 37 – Questão 34: Se sim, descreva quais.	113
Figura 38 – Questão 35: Existem práticas de gestão de incentivo às produções científicas (artigos, comunicações, entre outros) de discentes? Se sim, comente quais são.	114
Figura 39 – Questão 36: Existem práticas de gestão de incentivo às produções científicas de docentes permanentes? Se existem, descreva quais.	115
Figura 40 – Questão 37: Quais são as práticas de gestão adotadas para a melhoria da eficiência do curso de MAA?	116
Figura 41 – Questão 38: As dissertações do curso de MAA contribuem, apresentando práticas de gestão inovadoras voltadas para o desenvolvimento econômico regional e/ ou nacional? Comente.	117
Figura 42 – Questão 39: Quais são as práticas de gestão do curso de MAA que lhe dão visibilidade?	118
Figura 43 – Questão 40: Comente quais as outras formas de visibilidade que o curso de MAA realiza.	118
Figura 44 – Questão 41: Quais são as práticas de gestão que vêm sendo realizadas com o objetivo de melhorar a avaliação do curso de MAA diante da CAPES?	119
Figura 45 – Questão 42: Você considera o curso de MAA dessa Instituição de Ensino Superior, inovador?	120
Figura 46 – Questão 43: Por quê?	120
Figura 47 – Questão 44: Quais são as práticas de gestão para a inovação do curso de MAA, que vão além das exigências da CAPES?	121

Figura 48 – Questão 45: Finalizando, você considera que as inovações realizadas nas práticas de gestão auxiliam na melhoria da avaliação do curso de MAA, diante dos critérios da CAPES?.....	122
Figura 49 – Questão 46: Por quê?.....	122
Figura 50 – Questão 47: Você gostaria de fazer algum comentário adicional?	123
Figura 51 – Inovações Gerais.....	128
Figura 52 – Inovação de Produtos.....	128
Figura 53 – Inovação de Processos.....	129
Figura 54 – Inovação de Marketing.....	129
Figura 55 – Inovações Organizacionais.....	130
Figura 56 – Inovações nos cursos de MAA da Região Sul do Brasil.....	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição das inovações no curso de MAA “A”	124
Tabela 2 – Descrição das inovações no curso de MAA “B”	125
Tabela 3 – Descrição das inovações no curso de MAA “C”	125
Tabela 4 – Descrição das inovações no curso de MAA “D”	126
Tabela 5 – Descrição das inovações no curso de MAA “E”	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACSB	<i>International Association to Advance Collegiate Schools of Business</i> (Associação do Colegiado Internacional de Escolas de Negócios)
ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EnANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
EUA	Estados Unidos da América
FAPESQ	Fundação de Apoio à Pesquisa
GETEC	Centro de Gestão Técnica
GI	Gestão da Inovação

IES.....
.....Instituições
de Ensino Superior

MAA.....
.....Mestrado
Acadêmico em Administração

MAN.....
.....Mestrado em
Administração e Negócios

NDP.....
.....Núcleo
Docente Permanente

OCDE.....
.....Organização
de Cooperação para Desenvolvimento Econômico

PINTEC.....
.....Pesquisa
Industrial de Inovação Tecnológica

PPGA.....
.....Programa de
Pós-Graduação em Administração

PUCRS.....
.....Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul

REA.....
.....Revista
Eletrônica de Administração

RS..... Rio
Grande do Sul

SNPG.....
.....Sistema
Nacional de Pós-Graduação

TPP.....
.....Inovação

Tecnológica de Produto e Processo

UCS.....
.....

Universidade de Caxias do Sul

UFSM.....
.....

Universidade Federal de Santa Maria

UNIPAMPA
.....

Universidade Federal do Pampa

UNISINOS
.....

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

UNIVALI
.....

Universidade do Vale do Itajaí

USP.....
.....

Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO EM ESTUDO.....	23
1.1 OS PROCESSOS E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO CAPES.....	23
1.2 OS CURSOS DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO.....	32
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	41
2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO, ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO PARA INOVAÇÃO EM SUAS MÚLTIPLAS FUNÇÕES.....	41
2.1.1 Estrutura e Organização.....	44
2.1.1.1 Práticas de Gestão na Administração	49
2.2 CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES DA INOVAÇÃO	55
2.2.1 Tipos de inovações.....	59
2.2.2 Processos de Inovação.....	65
2.2.2.1 Modelos de processo de inovação.....	72
3 METODOLOGIA.....	79
3.1 POPULAÇÃO.....	80
3.2 PESQUISA	81
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	81
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	83
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	84
4.1 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	84
4.2 ANÁLISE DA IDENTIFICAÇÃO DAS INOVAÇÕES.....	124
4.3 IMPLICAÇÃO DOS RESULTADOS FINAIS.....	134
CONCLUSÕES.....	137
REFERÊNCIAS.....	139
APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES DE PESQUISA	147

INTRODUÇÃO

A educação vem sendo debate em artigos científicos, dissertações de Mestrado e teses de Doutorado. Sob o olhar pedagógico, as inovações podem ser tratadas em práticas de sala de aula, metodologias que os professores se utilizam para obter melhores desempenhos no ensino e aprendizagem de seus alunos.

Morin (2001) relata que o ensino é baseado na condição humana, com ética, organização Porém a condição física é relevante para o aprendizado, incluindo questões culturais, para que as práticas diárias tenham virtudes, experiências, sabedorias. Tronca (2006) explorou o olhar de Morin frente à transdisciplinaridade, e destaca que o paradigma da inovação na educação vai além da realização individual de ações distintas, para englobar também a totalidade de ações seus resultados planejados, levando ao pensamento estratégico e administrativo da inovação.

São para estes preceitos que a gestão administrativa de ambientes educacionais está Esta pesquisa trata da educação sob o olhar das inovações nas práticas de gestão de cursos de MAA. O estudo é relevante porque, para atingir os objetivos de uma educação de qualidade baseada nos princípio destacados por Morin (2001), as instituições de ensino, como as universidades e seus cursos de MAA, necessitam de práticas inovadoras de gestão par atender a demanda de estudantes e as exigências da CAPES, para então, atingir melhores níveis em sua avaliação.

Ao tratar das práticas de gestão nos cursos de MAA, as coordenações poderão perceber as práticas mais comuns, as que dão maior visibilidade, as que interferem na percepção dos estudantes frente ao curso, aquelas que são passíveis de investimentos financeiros e as que não dependem deste fator. Quanto às inovações nas práticas de gestão, pode-se perceber se os cursos pesquisados são inovadores, se seguem exclusivamente ações administrativas como olhar para avaliação da CAPES, ou se ocupam de outras práticas, que

vão além das solicitações da CAPES, mas que a influenciam também, entre outras. Nestes aspectos educacionais e administrativos, encontram-se, segundo Tronca (2006), a multidimensionalidade do processo de construção do conhecimento, quando se fazem presentes aspectos de interatividade, adaptação, cooperação, parcerias e apoio mútuo.

A função dos cursos de Mestrado em Administração é a de capacitar profissionais para atuarem como administradores nas empresas, bem como preparar docentes qualificados. Além disso, estes se apresentam como propulsores da pesquisa científica, base para a produção e a qualificação do desenvolvimento regional. Há anos as Universidades não atuavam em um ambiente tão competitivo, em função da demanda crescente das empresas em obter profissionais cada vez mais qualificados. Essa exigência obrigou as universidades a buscarem uma maior qualificação, com programas que tivessem professores capacitados, produção científica e com mais ação frente às exigências do mercado (COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES, 2008).

A sobrevivência das instituições que oferecem cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* no Brasil depende, principalmente, de um quadro funcional de docentes/ pesquisadores contratados em tempo integral, do seu reconhecimento e qualificação para o curso. Em alguns casos, esta exigência aumenta os custos e eleva os valores das mensalidades para além do que os alunos estão dispostos a pagar. Por outro lado, as instituições públicas e particulares precisam ser inovadoras e pró-ativas para despertarem nos alunos a necessidade dos alunos de realizar um curso de Mestrado em Administração. Guimarães et al. (2009) retrata o interesse cada vez maior de alunos pela especialização, seja em vista da demanda do mercado industrial, seja da satisfação pessoal ou da busca de novas oportunidades. Alguns itens para a escolha destes cursos são levados em conta como o valor despendido para mensalidades, a localização do curso e o conceito que este possui.

A presença da Inovação nas Práticas de Gestão nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração (MAA) é o tema desta pesquisa, uma vez que as práticas gestão podem ser realizadas sob um olhar inovador, tendo em vista a melhoria constante dos resultados de um curso. Pelo Manual de Oslo (2005), podem ser consideradas atividades inovadoras as que são desenvolvidas na organização ou as que envolvem a aquisição de bens, serviços e conhecimentos externos à organização, incluindo serviços de consultoria. Os processos inovadores que as empresas estão se empenhando em realizar, podem ter também um reflexo nos cursos de Mestrado em Administração.

Diante do universo de inovações, as universidades precisam estar mais atentas aos aspectos que possam renovar suas práticas. Os cursos de MAA demandam inovações em suas atividades, principalmente nas de gestão, uma vez que podem conduzir a práticas inovadoras e, como consequência, obter uma avaliação positiva da CAPES, ou até, da percepção dos alunos frente ao empenho de inovar a pesquisa nos cursos de mestrado nas universidades.

Desta forma, os critérios da CAPES podem dar as diretrizes para o bom andamento de um curso *Stricto Sensu*, bem como indicar as atividades necessárias para que um curso detenha determinado conceito. Porém é importante salientar que é fundamental analisar as melhores práticas de gestão diante dos critérios, em especial, as práticas inovadoras, uma vez que inovar, segundo Bessant e Tidd (2009), pode ser uma combinação de esforços criativos de indivíduos.

Segundo dados da CAPES, os cursos *Stricto Sensu* cresceram em número de ofertas no Brasil, de um modo geral, em 5,6% ao ano, de 1976 a 2004. A grande concentração ocorreu nos anos de 1996 a 2004, com uma incidência maior nas Universidades Federais, indicando que este crescimento pode acompanhar a demanda das empresas por melhor qualificação e a demanda das universidades por profissionais mais qualificados (CAPES, 2008).

No período de 1997 a 2007, o número de matriculados em cursos de Mestrado Acadêmico aumentou de 45.622 para 84.358 alunos (CAPES, 2009a). Recentemente, a CAPES aprovou mais 266 (duzentos e sessenta e seis) novos cursos de Mestrado e Doutorado no país, com conceitos que variam de 3 (três) a 5 (cinco), distribuídos entre as regiões Norte, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste.

Entretanto, se comparado a outros países, percebe-se que o Brasil necessita de inovação e incentivo à educação. Por exemplo, enquanto que o Brasil forma 4,6 doutores para cada 100 mil habitantes, a Alemanha forma 30, a Coréia, 13, o Japão, 12, nas mais diversas áreas (CAPES, 2008). Ainda nesse sentido, a CAPES retrata que, em 1996, foram titulados 2.985 doutores, em 2000, foram 5.335; em 2007, somaram-se em 9.919 titulados e, em 2008, formaram-se 10.711 doutores.

Quanto à concentração por regiões, percebe-se que o Sul do Brasil apresenta relativa importância por abrigar universidades que possivelmente estejam preocupadas com sua qualidade de ensino. Dessa forma, o objeto de estudo desta pesquisa foi voltado aos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração das seguintes universidades: Universidade de Caxias do SUL (UCS), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS),

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Tratam-se de cursos que também podem desenvolver suas habilidades inovadoras, vislumbrando perspectivas de melhores performances perante a CAPES. Além disso, são cursos que estão de acordo com as necessidades das regiões as quais estão inseridos.

Rolim et al. (2007) explicam que existem deficiências no ensino em Administração, em especial, em relação às novas habilidades necessárias para o mercado de trabalho. Vanderley e Ximenes (2008) relatam que as IES (Instituições de Ensino Superior) não podem ser observadas como as demais organizações empresariais, porque possuem outras características, como um elevado profissionalismo para dominar a tarefa por parte dos professores. Por isso, ao pesquisar as inovações junto às práticas de gestão dos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração, há que se ter clareza sobre os conceitos de inovação diante da situação destes cursos e sobre os tipos de atividades que podem ser consideradas inovadoras.

Em sua obra, Urbanic (2008) fornece informações sobre o desenvolvimento de rankings de programas de doutorado e afirma que alguns estudos, para verificar este *ranking*, baseiam-se na produção bibliográfica, nos prêmios em pesquisas e na posição dos egressos no mercado, numa classificação de multiatributos. O autor destaca que os rankings são relevantes para poder comparar programas durante estágios iniciais, mas que existem outros fatos que os futuros alunos devem levar em conta ao escolher o curso, como requisitos de admissão, apoio financeiro e preferências geográficas.

Segundo a CAPES (2008), na área de Administração (Administração, Ciências Contábeis e Turismo), existe um total de 116 (cento e dezesseis) programas e cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*; 67 (sessenta e sete) destes são de Mestrado Acadêmico, 24 (vinte e quatro) de Mestrado Profissional e 25 (vinte e cinco) de Doutorado. Entre estes, poucos receberam os conceitos 5 (cinco), 6 (seis) ou 7 (sete), em que também se encontram os cursos de Mestrado em Administração da UCS, PUCRS, UNISINOS, UFSM e UNIVALI.

Por consequência deste processo avaliativo, os cursos de MAA da UCS, PUCRS, UNISINOS, UFSM e UNIVALI, podem estar atentos a suas Práticas de Gestão frente à melhoria de suas performances diante da avaliação da CAPES, mas não é somente este o motivo pelo qual se pode realizar inovações. Há que se relatar que as inovações em cursos de Mestrado Acadêmico em Administração podem ser tão relevantes quanto às inovações que

ocorrem nas empresas, uma vez que o processo de inovação vem evoluindo como a economia mundial, dentro de uma competição internacional. Seja pelo maior fluxo de informações, ou pelas vantagens tecnológicas, “o conhecimento ainda é considerado o propulsor das inovações” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 58).

Ainda que, na primeira edição do Manual de Oslo de 1992, não se detivesse a questões de inovação organizacional, desde então, as pesquisas sobre inovação cresceram muito nos países da OCDE e fora dela também, destacando-se os países latino-americanos (MANUAL DE OSLO, 2005). Drejer (2004) afirma que o conceito de inovação organizacional foi ampliado para abranger processos de coleta, gestão e utilização da informação.

De acordo com o Manual de Oslo (2005, p. 56), “a inovação é um fenômeno complexo e sistêmico”. Por consequência, aborda-se a inovação também em IESs, nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração, pois as dimensões da inovação apresentadas no mesmo manual podem ser encontradas nas Práticas de Gestão desses cursos. As dimensões mencionadas são as inovações em produto, processo, *marketing* e organizacional. As atividades inovadoras referem-se às etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, que visam conduzir a inovações.

Diante do contexto exposto, a pesquisa deteve-se ao conceito de Schumpeter (1982), Drucker (2003), para quem as inovações criam recursos com valor econômico; ao conceito de Porter (1989a), que destaca a capacidade e a disponibilidade das pessoas para se dedicarem à inovação; e ao Manual de Oslo (2005), que considera a inovação um processo que envolve toda a organização, refletindo melhores resultados para todos. Pode-se perceber que as inovações realizadas nas Práticas de Gestão dos cursos de Mestrado em Administração podem ter influência na melhoria de desempenho na avaliação da CAPES, criando um diferencial diante das competências dos cursos e entre os cursos pesquisados.

Tendo em vista os aspectos anteriormente desenvolvidos, a problemática da pesquisa volta-se para as seguintes questões:

- a) quais são as Práticas de Gestão implementadas pelos cursos de MAA da UCS, PUCRS, UNISINOS, UFSM e UNIVALI e quais são inovadoras?
- b) como as inovações nos cursos de MAA contribuem para a melhoria das performances nos critérios estabelecidos pela CAPES e quais processos vão além destes critérios?

- c) os cursos de MAA são inovadores ou somente seguem as Práticas de Gestão estabelecidas para os critérios de avaliação da CAPES?

No desenvolvimento da pesquisa, procura-se responder a estas questões para caracterizar, analisar e avaliar o perfil inovador dos cursos de MAA das universidades estudadas, tendo em vista os objetivos que seguem.

O estudo tem por objetivo geral descrever e analisar os processos inovadores realizados nas Práticas de Gestão dos cursos de MAA da UCS, PUCRS, UNISINOS, UFSM e UNIVALI, como estes processos podem contribuir na avaliação da CAPES, auxiliando os cursos, para que mantenham um desempenho de melhoria contínua no seu papel de agente no desenvolvimento regional.

A partir do objetivo geral, é proposto os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar como se estruturam as Práticas de Gestão voltadas aos critérios de avaliação da CAPES e as que vão além destes critérios;
- b) descrever e analisar as Práticas de Gestão e as dimensões da Inovação em produto/serviço, processo, *marketing* e organizacional;
- c) identificar os processos inovadores realizados nas Práticas de Gestão dos cursos;
- d) verificar se as inovações identificadas nas Práticas de Gestão dos cursos estão auxiliando na melhoria da avaliação dos critérios proferidos pela CAPES;
- e) apurar se os cursos em estudo podem ser considerados inovadores.

A pesquisa é de natureza exploratória, pois, de acordo com Hair Jr. et al. (2005), foram descritas características às questões de pesquisa, para as quais não há conhecimento sobre o tema, e verificadas por meio das entrevistas. Através de entrevistas com os Coordenadores, Colegiados, Comissões Coordenadoras e representantes discentes dos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração, foram caracterizados, analisados e avaliados os tipos de inovações realizadas nas Práticas de Gestão dos cursos citados, ou seja, quais são os processos inovadores que os cursos estão realizando. Este levantamento foi utilizado para verificar as práticas e como elas contribuíram para a melhoria das performances nos critérios estabelecidos pela CAPES. Nesse contexto, a pesquisa identificou as inovações realizadas nas Práticas de Gestão nos cursos de MAA em Universidades da região sul.

A presente dissertação está dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo descreve a caracterização do contexto em estudo, aprofundando sobre os processos e critérios de

avaliação da CAPES e apresenta os cursos de Mestrado Acadêmico em Administração analisados neste estudo. O segundo capítulo desenvolve o referencial teórico relacionado ao tema da pesquisa, versando sobre as Práticas de Gestão e às dimensões da Inovação. Este referencial é desenvolvido a partir da revisão da literatura, levando em conta autores como Schumpeter (1961), Drucker (2003), Porter (1989a) e o Manual de Oslo (2005). No terceiro capítulo, denominado de metodologia, apresenta-se as decisões metodológicas tomadas para a realização desse estudo. O quarto capítulo descreve e analisa os resultados dos dados e informações coletados em três níveis: Coordenadores, Colegiados e representantes discentes dos cursos dos Mestrados Acadêmicos da UCS, PUCRS, UNISINOS, UFSM e UNIVALI. Por fim, apresenta-se as considerações finais, relacionando os critérios de avaliação da CAPES à presença das práticas de gestão e às dimensões relacionadas à inovação, e as respectivas conclusões.

1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO EM ESTUDO

1.1 OS PROCESSOS E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO CAPES

Antes de dar início ao referencial teórico, é relevante destacar os critérios da CAPES quanto à avaliação das ações realizadas em cada curso de Mestrado Acadêmico. Os critérios da CAPES foram reconhecidos com desenvoltura pelos professores e coordenadores entrevistados. Porém, dos representantes discentes entrevistados, apenas um demonstrou conhecimento sobre os critérios e também empenho para realizar práticas solicitadas em seu cotidiano como aluno do curso. Os alunos dos cursos devem estar atentos aos critérios da CAPES, porque eles são co-responsáveis pelos processos inovadores, que os administradores procuram desempenhar.

Em outros países, o que ocorre é uma certificação para os cursos. O *site* da Associação do Colegiado Internacional de Escolas de Negócios (2009), a AACSB (*International Association to Advance Collegiate Schools of Business*), sediada nos Estados Unidos, confere acreditação para instituições em países como Argentina, Uruguai, Brasil, Austrália, Canadá, China, França, Índia, Itália, Japão, México, Rússia, Espanha, Estados Unidos, entre outros. Para que um curso seja reconhecido, há a necessidade de ser aprovado pela associação e de seguir as etapas que se iniciam com a adesão a AACSB. O requerente deve apresentar sua candidatura ao processo, quando é convidado a apresentar um projeto ao corpo de revisão, que verifica se o projeto está completo. Segundo a AACSB (2009), primeiramente é escolhido um mentor, que visita o requerente e auxilia a escola. Se o mentor perceber que a escola não tem condições de dar continuidade à acreditação, ele lhe informa.

Na sequência, a Comissão Coordenadora de Acreditação revisa o projeto e verifica se preenche as regras de pré-acreditação. Em seguida, o requerente envia um plano de

acreditação e um plano estratégico. Se aceitos, são encaminhados ao Comitê de Acreditação, que os aprova ou sugere alterações. O mentor trabalha com o requerente por até três anos, e o prazo de acreditação é de cinco anos. O requerente recebe visita de revisão antecipada à acreditação realizada por um comitê, para emitir um parecer, que inclui recomendações de decisão de acreditação.

Dessa forma, pode-se perceber que a avaliação dos cursos *Stricto Sensu* está se aperfeiçoando para competir com os níveis internacionais de ensino. Segundo Etzkowitz (2009, p. 42), “no Brasil, a educação empreendedora se espalhou pela Universidade como parte de um esforço para incentivar os alunos de todos os campos a se dedicarem à inovação”. Em consequência disso, pode-se entender que os cursos de MAA também estejam realizando este movimento, já que fazem parte do contexto da universidade.

No Brasil, os processos inovadores realizados nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração estão voltados à avaliação da CAPES. As avaliações dos cursos de pós-graduação são realizadas desde 1976, e têm por objetivo o reconhecimento pelo Conselho Nacional de Educação, para que os cursos *Stricto Sensu* possam ser certificados com validade reconhecida pelo Ministério da Educação. A avaliação da CAPES também verifica a qualidade dos cursos de Mestrado e Doutorado, para que se obtenha um padrão de ensino exigido, propondo às instituições que se adaptem a tais exigências, a fim de fortalecer o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG).

Atualmente, há um banco de dados com as informações das avaliações dos cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*. Estas avaliações, por sua vez, ocorrem pelo acompanhamento anual e avaliação trienal dos seus desempenhos. Suas escalas variam de um (1) a sete (7). O processo de avaliação é realizado por representantes e consultores acadêmicos da CAPES.

O curso de MAA da UCS está com conceito “três”; o curso de MAA da PUCRS, com conceito “cinco”; da UNISINOS, conceito “cinco”; da UFSM, conceito “três”; e da UNIVALI, conceito “quatro”. Os cursos de MAA das instituições de ensino citadas foram recomendados por meio dos seguintes critérios de avaliação da CAPES (2008), no período de 2004: Proposta do Programa, Corpo Docente, Atividades de Pesquisa, Atividades de Formação, Teses e Dissertações e Produção Intelectual.

Ao avaliar os cursos de Mestrado em Administração, no que diz respeito à Proposta do Programa, a CAPES (2008) leva em conta o seguinte: a coerência e consistência da proposta do programa; a adequação e abrangência das áreas de concentração; a adequação e a

abrangência das linhas de pesquisa; a proporção de docentes, pesquisadores, discentes-autores e outros participantes; e a infraestrutura.

Referente ao Corpo Docente, os itens verificados são: o vínculo, o compromisso e a dedicação do corpo docente; a dimensão do vínculo; a especialização dos docentes diante das áreas de concentração e linhas de pesquisa; o intercâmbio ou renovação do corpo docente e a participação de outros docentes; e a exogenia do corpo docente.

No que se refere às Atividades de Pesquisa, foi levado em consideração os seguintes itens: a adequação e a abrangência dos projetos e das linhas de pesquisa em relação às áreas de concentração; o vínculo entre as linhas e os projetos de pesquisa; a adequação da quantidade de linhas e projetos de pesquisa em andamento em relação à dimensão e à qualificação do corpo docente; a participação do corpo discente nos projetos de pesquisa e apoio institucional e de infraestrutura à pesquisa da IES ou de agências externas (CAPES, 2008).

Quanto ao que se refere às Atividades de Formação, os itens avaliados foram: a adequação e a abrangência da estrutura curricular quanto a proposta do programa e as suas áreas de concentração; a adequação e a abrangência das disciplinas ministradas em relação às linhas e projetos de pesquisa; a distribuição da carga letiva e carga horária média e a participação de outros docentes; a quantidade de orientadores com dedicação acima de 30% da carga horária contratada relativamente à dimensão do corpo docente e à distribuição da orientação entre os docentes e número médio de orientandos por docente; as atividades letivas e de orientação nos cursos de graduação (CAPES, 2008).

As Teses e Dissertações foram avaliadas dentro das seguintes abordagens: o vínculo das teses e dissertações às áreas de concentração e às linhas e projetos de pesquisa, considerando-se a adequação ao nível dos cursos; o tempo médio de titulação de bolsistas, tempo médio de bolsa e relação entre tempos médios de titulação de bolsista e de não bolsista; o número de titulados em relação ao corpo docente titular e a participação de outros docentes, inclusive, qualificação das comissões examinadoras e participação de membros externos (CAPES, 2008).

Por fim, a Produção Intelectual é analisada através dos seguintes critérios: a adequação dos tipos de produção à proposta do programa e seu vínculo às áreas de concentração, linhas e projetos de pesquisa ou teses e dissertações; a qualidade em relação à dimensão do corpo docente e a regularidade na distribuição da autoria entre docentes; a qualidade dos veículos de

divulgação da produção docente; a autoria e co-autoria de discentes e produção técnica do programa, critério, este, que tem um peso considerável frente aos demais (CAPES, 2008).

Para a avaliação trienal de 2007, foram levados em conta os itens a seguir: a proposta do programa sem atribuição de peso ao quesito; o corpo docente, representando 30% do total da avaliação; o corpo discente, as teses e as dissertações, representando 25%; a produção intelectual, com 35% da avaliação total; e a inserção social, representando 10% (CAPES, 2009b).

Segundo a CAPES (2009b), o objetivo da avaliação é a de obter uma dimensão visível das perspectivas de desenvolvimento da pós-graduação em nível nacional. O desempenho pode ser entendido como a competitividade de cada curso avaliado. Como a ficha de avaliação foi redefinida em 2006, além dos critérios acima destacados, é importante lembrar que a avaliação considera os seguintes tributos: muito bom, bom, regular, fraco ou deficiente, e que, de acordo com estes tributos, estabelece um conceito ao curso avaliado. Os conceitos possuem uma escala de “1” (um) a “7” (sete); para um conceito “3”, considera-se que o curso atende aos padrões mínimos de qualidade num curso de pós-graduação *Stricto Sensu* (CAPES, 2009a).

O critério da Proposta do Programa é destacado pela CAPES (2009) sem atribuição de peso, porque diz respeito às percepções da comissão de área sobre a identificação da existência ou não de inovações nas propostas, metodologias ou procedimentos de ensino adotados 27, erros e sua atualização. Os itens destacados para a avaliação deste critério são: coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa e projetos em andamento (pesquisa, desenvolvimento e extensão); coerência, consistência e abrangência da estrutura curricular; a infraestrutura para ensino, pesquisa e extensão; e as atividades inovadoras e diferenciadas de formação de docentes (CAPES, 2009).

A CAPES (2009) afirma que as áreas de concentração devem ser claras; as linhas de pesquisa devem demonstrar especificamente a produção do conhecimento na respectiva área de concentração. O corpo docente permanente deve ser adequado às linhas de pesquisa; para cada linha deve haver a disponibilidade de, no mínimo, quatro professores permanentes e, como consequência, as disciplinas do curso de mestrado ou doutorado devem estar condizentes com suas linhas.

Cabe ressaltar que os relatórios de desempenho do programa devem apontar a infraestrutura que as IESs disponibilizam para seus cursos, seja de mestrado ou de doutorado,

desde bibliotecas, laboratórios e salas, até bases de dados e acesso a produções nas áreas de concentração. Nestes relatórios, devem ser descritas as informações sobre a relevância da atuação do curso em nível regional, nacional e internacional, quanto à formação de mestres e doutores, seus convênios de cooperação em nível nacional, quando mestrado, e internacional, quando doutorado (CAPES, 2009).

Para que se complete a descrição do critério de Proposta do Programa, no relatório, deve constar como se procede quanto à seleção de alunos, ao número de alunos por seleção e a frequência em que ocorre; à formação de pesquisadores e docentes em relação aos aspectos metodológicos e estratégicos, inclusive de suas avaliações (CAPES, 2009).

No critério do corpo docente, a CAPES (2009) avalia os seguintes itens: “Formação”, com peso específico de 15%, verificando a formação dos docentes e suas experiências acadêmicas e empresariais. Tal item também verifica se há prática de avaliação dos docentes nas IESs e se há critérios para o credenciamento de orientadores de mestrado e doutorado. Além disso, é recomendado que o Núcleo Docente Permanente (NDP) de um programa seja egresso de diferentes programas de pós-graduação, apresentando relativa heterogenia na formação acadêmica.

A adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e orientação do programa compreendem 25% do critério geral do corpo docente e avalia a trajetória da equipe de docentes permanentes, considerando inclusive o respaldo que a IES dá ao programa. Os cursos de Mestrado em Administração, Contabilidade e Turismo, devem ter, no mínimo, oito professores compondo o NDP, e todos os docentes devem ter título de Doutor pertinente às áreas de concentração e linhas de pesquisa do curso. O docente permanente pode atuar em até dois programas de pós-graduação, desde que se respeitem às situações específicas apontadas pela CAPES (2009), que são: ser docente de dois programas da mesma instituição, ou se os programas forem em consórcio entre IESs reconhecidos pela CAPES, entre outros.

O item “perfil, compatibilidade e integração do corpo docente permanente com a proposta do programa (especialidade e adequação em relação à proposta do programa)” representa 20% da avaliação total do critério mencionado e verifica as possíveis lacunas entre os docentes do NDP e a proposta do programa.

A atividade docente e distribuição de carga letiva entre os docentes permanentes, representante de 10% da avaliação total do critério corpo docente, tem como objetivo verificar

a atuação dos docentes permanentes na atividade de docência na pós-graduação, apresentando, no mínimo, trinta horas-aula anuais no programa. De outra forma, esse item verifica a proporção de docentes e as suas cargas-horárias.

A participação dos docentes nas atividades de ensino e pesquisa na graduação (no caso das IESs, com curso de graduação na área), com particular atenção à repercussão que esse item pode ter na formação de futuros ingressantes na pós-graduação, representa 10% do critério acima citado, e é responsável pela verificação da atuação do NDP no ensino da graduação e na iniciação científica. Diante dos interesses do programa, verificam-se atuações positivas ou não. A dedicação dos docentes para essas atividades demonstra a proporção de docentes permanentes que atuam na graduação, na orientação de bolsista de iniciação científica, nos trabalhos de conclusão de cursos de graduação ou oficinas de pesquisa (CAPES, 2009).

Por fim, o corpo docente é retratado pela CAPES (2009) com a análise da participação dos docentes em pesquisas e desenvolvimento de projetos, o qual representa 20% da avaliação total desse critério. Tal item tem o objetivo de verificar as contribuições dos docentes para atividades de pesquisa, como a obtenção de bolsa de produtividade, a captação de recursos públicos e privados e os projetos especiais, exemplificados pela CAPES. Para tal, 25% do NDP do curso de mestrado devem participar em algum intercâmbio acadêmico e tecnológico em outras instituições de ensino ou pesquisa, e também já deve ter recebido algum financiamento para pesquisa, concedido por órgão de fomento nacional ou regional ou da própria instituição mantenedora. Desta forma, a CAPES (2009) destaca que o programa deve possuir ao menos um grupo de pesquisa, quando curso de mestrado.

Do mesmo modo, cada docente do corpo permanente é responsável pela coordenação de pelo menos um projeto de pesquisa, compatível com suas linhas de pesquisa (CAPES, 2009). Assim, o critério do corpo docente é responsável por 30% do total da avaliação da CAPES.

Em relação ao corpo discente, teses e dissertações, a CAPES verifica as orientações de teses e dissertações concluídas no período de avaliação em relação ao corpo docente permanente, e à dimensão do corpo discente, o que corresponde a 20% do total do critério. Esse item avalia a quantidade de alunos titulados no ano-base, considerando o número de titulados no ano anterior, porém este cálculo ocorre se o curso de mestrado tiver três anos ou mais, ou cinco, para os cursos de doutorado (CAPES, 2009).

Um segundo item do critério corpo discente, teses e dissertações – a adequação e a compatibilidade da relação orientador/discente – é responsável por 15% da avaliação total do critério. Ele diz respeito à verificação de, no mínimo, oito orientandos por docente permanente, em uma média entre os docentes, tanto para o curso de mestrado quanto para o de doutorado; os conceitos variam de “muito bom”, “regular” e “deficiente”.

A participação de discentes autores da pós-graduação e da graduação (neste caso, se a IES possuir graduação na área) na produção científica do programa, corresponde a 10% da avaliação geral deste critério. Ele verifica a participação dos discentes autores da pós-graduação e graduação, aplicados em cursos de mestrado com mais de dois anos e de doutorado com mais de três, sendo que as publicações podem ser também de teses e dissertações de egressos titulados em até dois anos após essa titulação (CAPES, 2009)

O quarto item refere-se à qualidade das teses e dissertações, que devem ser vinculadas a publicações e é responsável por 20% da avaliação geral do critério. A CAPES verifica também a adequação de 80% ou mais de teses e 50% ou mais de dissertações que gerem publicações em até dois anos, após a conclusão do mestrado e de até três anos, após a conclusão do doutorado.

O critério da qualidade das teses e dissertações e outros indicadores representam 20% da avaliação final e avalia qualitativamente o item anterior, sendo que 80% das dissertações e teses devem estar relacionadas às linhas de pesquisa do programa. Considera-se ser “Muito bom” os casos em que as comissões incluam examinadores externos ao curso, no caso de mestrado, ou externos à IES, se doutorado. Os examinadores devem ter título de doutor e atuarem em programas de pós-graduação credenciados pela CAPES, ou como pesquisadores em institutos de pesquisa da respectiva área temática (CAPES, 2009).

O último item referente ao critério “corpo discente, teses e dissertações” diz respeito à eficiência do programa na formação de mestres e doutores e leva em conta o tempo de formação e o percentual de bolsistas da CAPES e do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) titulados, representando 15% do total da avaliação deste critério. Incluem-se aí os prazos médios de conclusão de curso, que, para ser considerado “Muito bom”, os alunos, bolsistas ou não, devem concluir o curso de mestrado em até 30 meses, e doutorado, em até 54 meses. É importante salientar que o critério do “corpo discente, teses e dissertações” representa 25% da avaliação proferida pela CAPES.

O critério da produção intelectual é responsável por 35% do total da avaliação da CAPES, composto pelo item das “publicações qualificadas do programa por docente permanente”, que considera a produção do corpo docente permanente do programa, verificando a qualidade das publicações, ou seja, se são publicações em artigos, em periódicos locais, nacionais ou internacionais, trabalhos completos publicados em anais, livros publicados e autoria de capítulos e organização de coletâneas.

Ainda na produção intelectual, é considerada a distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente do programa, em que se verificam os conceitos da produção bibliográfica de docentes permanentes. Para se receber o conceito “Muito bom”, 80% dos docentes permanentes devem, por exemplo, ter conquistado 36 pontos de produção bibliográfica (Avaliação trienal 2007 – CAPES). O item “outras produções consideradas relevantes, à exceção da artística (produção, técnica, patentes, produtos etc.)”, considera a produção tecnológica e técnica do programa, sua importância para o desenvolvimento científico e tecnológico no âmbito de circulação e disseminação.

Por fim, tem-se o critério “inserção social”, que representa 10% da avaliação da CAPES e é avaliado através da “inserção e impacto regional ou nacional do programa”, responsável por 60% do total da avaliação deste critério. Sua intenção é verificar os impactos educacional, social, cultural e tecnológico/econômico, com base nas informações qualitativas e quantitativas fornecidas pelo programa, desde a verificação de consórcios entre as IESs para a realização de cursos de mestrado e doutorado, até contribuições para o desenvolvimento micro regional, regional ou nacional. Responsável por 30% do total do critério da inserção social, na integração e cooperação com outros programas com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação, são verificados os aspectos de cooperação e intercâmbio, como é o caso de atuação de professores visitantes de outras IES que, segundo a CAPES (2009), “merecerão destaque na avaliação atividades de apoio a melhoria de ensino de pós-graduação e graduação”.

O último item do critério de inserção social diz respeito à visibilidade ou transparência dada pelo programa à sua atuação, representando 10% do total na avaliação do critério e visa verificar, por exemplo, a manutenção e atualização da página na *web*, contendo informações fundamentais do curso e acesso às teses e dissertações.

Importante ressaltar que, para as notas 6 (seis) e 7 (sete) da CAPES, são considerados outros itens, como: “nível de qualificação, de produção e de desempenho equivalentes ao dos

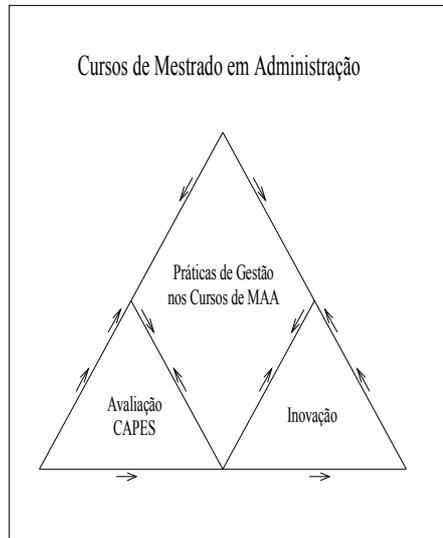
centros internacionais de excelência na formação de recursos humanos”, responsável por 50% do total da avaliação; para um conceito 6 (seis), verificam-se os convênios internacionais ativos, o intercâmbio de alunos com universidades estrangeiras, a participação na organização de eventos internacionais; além de “oferta de mestrado ou doutorado interinstitucional, em especial para as IESs localizadas em regiões carentes”. Para o conceito 7 (sete), verificam-se as situações parecidas com as do critério 6 (seis), acima descrito, porém requer ainda maior empenho em publicações no triênio” (CAPES, 2009).

A “consolidação e liderança nacional do programa como formador de recursos humanos para a pesquisa e a pós-graduação” representa 25% da avaliação e verifica se o programa tem uma posição consolidada na formação de doutores, se possui liderança nacional na nucleação de programas de pós-graduação e de grupos de pesquisa e se o programa formou doutores que desempenham papel significativo em outros cursos de pós-graduação ou em grupos de pesquisa ativos; se for atuação regional, há a tendência para o conceito 6 (seis), e se for em atuação nacional, há a tendência para o conceito 7 (sete).

O último item destacado pela CAPES (2009) diz respeito à “inserção e impacto regional ou nacional do programa; à integração e solidariedade com outros programas com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação e visibilidade ou transparência dada a sua atuação”, responsável por 25% da avaliação. Esse item verifica as formas inovadoras na pesquisa e na formação de mestres e doutores, além da atuação do programa para que seja mais atrativo, inclusive para os doutorados “sanduíche”.

Esses critérios de avaliação da CAPES descrevem qualitativa e quantitativamente a avaliação para os cursos de Mestrado Acadêmico em Administração, e, a partir da base conceitual sobre Práticas de Gestão e inovação, pôde-se caracterizar e analisar as inovações nas Práticas de Gestão nos cursos de Mestrado da UCS, PUCRS, UNISINOS, UFSM e UNIVALI. O estudo seguirá em três vértices estruturantes, conforme é demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Vértices Estruturantes da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Destas práticas, verificaram-se os processos inovadores, face às dimensões de inovações em produto/serviço, processo, *marketing* e organizacional. Diante desse levantamento, a pesquisa relacionou as práticas de gestão inovadoras que convergem com os critérios de avaliação da CAPES.

1.2 OS CURSOS DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Os processos inovadores presentes nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração fazem parte de um contexto das Instituições de Ensino Superior. A partir de um levantamento nos *sites* da UCS, PUCRS, UNISINOS, UFSM e UNIVALI, percebe-se o envolvimento das Universidades e seus cursos para implementar ações que venham ao encontro das exigências da CAPES.

As universidades participantes desta pesquisa podem ser verificadas quanto a sua história e contribuição à educação de suas regiões de atuação. A pesquisa foi realizada em instituições públicas e sem fins lucrativos, que possuíam envolvimento com a comunidade de

atuação, como a UCS, uma IES comunitária e regional, com atuação na região nordeste do RS, fundada em 10 de fevereiro de 1967.

Atualmente, a instituição atua em sessenta e nove municípios, com sede em Caxias do Sul/RS, e as demais unidades nas cidades gaúchas de Canela, Farroupilha, Guaporé, Nova Prata, Veranópolis e São Sebastião do Caí. A Fundação Universidade de Caxias do Sul é uma entidade jurídica de Direito Privado e a mantenedora da universidade, que possui um Conselho Diretor.

A UCS iniciou suas atividades no Mestrado em Administração com a aprovação da CAPES em 2006. Possui corpo docente reconhecido internacionalmente e sua principal característica é compor o equilíbrio entre o “mundo acadêmico” e o “mundo empresarial”, interagindo com a comunidade, auxiliando o desenvolvimento regional. O objetivo do curso é capacitar os alunos do MAA para a docência, pesquisa e extensão em Administração e também para atuar em nível gerencial e de liderança nas empresas. A avaliação do curso perante a CAPES foi considerada de nível 3 (três).

Segundo o *site* do curso em questão, há o incentivo para a formação de profissionais gestores, especializados em resolver problemas complexos, e profissionais professores-pesquisadores. As orientações são voltadas para a transferência do conhecimento, para a prática organizacional e suas necessidades. As dissertações, por sua vez, pretendem fazer com que os estudantes realizem uma investigação rigorosa, a fim de contribuir para a prática da pesquisa no universo acadêmico e empresarial. O curso remete ao uso de seis idiomas de pesquisa: alemão, espanhol, francês, inglês, português e russo, e tem como público-alvo, os profissionais da área da educação e das empresas. A duração do curso é de vinte e quatro meses, com seleção anual e disponibilidade de vinte e duas vagas, com aulas nas quartas e quintas-feiras.

As linhas de pesquisa disponíveis, segundo o *site* do curso são: Estratégia e Gestão da Produção, e Gestão da Inovação e Competitividade. A primeira linha de pesquisa é voltada para as estratégias de produção utilizadas na região da Serra Gaúcha e investiga as fases da cadeia produtiva e de valor, bem como decisões estratégicas. A linha de pesquisa em Gestão da Inovação e Competitividade é voltada para o estudo das dimensões da inovação e da competitividade no contexto regional, nacional e global, a fim da obtenção de vantagens competitivas através do estudo das dimensões da inovação de produto, processo, gestão e de negócio, que identificam na prática das tecnologias a eficiência e eficácia empresarial.

O corpo docente é composto por 11 (onze) professores permanentes e três professores visitantes. Os professores permanentes possuem Doutorado nos Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Canadá, Espanha e Brasil. Os professores visitantes são de IES da Espanha, Inglaterra e Brasil, evidenciando o aporte internacional do curso. O corpo discente é formado por profissionais das áreas pública e privada; desde 2006, o curso de Mestrado em Administração da UCS possui cinco turmas selecionadas, uma a cada ano.

As disciplinas obrigatórias do curso consistem em: Métodos Quantitativos em Gestão, Metodologia da Pesquisa em Administração, Estudos das Organizações e Estratégias Organizacionais, de três créditos cada uma. As disciplinas optativas consistem em: Arranjos Produtivos e Eficiência Produtiva, Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos, Análise de Dados Qualitativos e Quantitativos através de Software, *Marketing* Estratégico, Economia de Empresas - Regionalização e Integração Econômica, Estratégia de Produção e Operações, Gestão da Informação e Desenvolvimento de Produto, Inteligência Organizacional, Liderança, Mudança e Aprendizagem, Sistemas de Gestão da Qualidade, Sistemas de Organizações e Gestão da Produção, Inovação e Empreendedorismo, *Marketing* de Relacionamento, Perspectivas Sociais nas Organizações, Gestão Ambiental e Responsabilidade Social, e Gestão por Competências, de dois créditos cada.

Recentemente o curso de MAA da UCS recebeu aprovação da CAPES para a realização do curso de Doutorado em Administração, junto a PUCRS, que se encontra em andamento.

Também é parte da pesquisa o curso de Mestrado Acadêmico em Administração da PUCRS. A PUCRS se destaca por estar entre as mais antigas do país, sendo que seu primeiro curso foi o de Curso Superior de Administração e Finanças, criado em março de 1931 e reconhecido em 1934 como Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas. Em 1948, foi reconhecida como universidade. A PUCRS é uma entidade católica, privada, sem fins lucrativos, cuja mantenedora é a União Brasileira de Educação e Assistência, uma entidade jurídica de direito privado. Seu *campus* central está localizado em Porto Alegre/RS.

O curso de MAA e Negócios da PUCRS oferece uma orientação profissional que une a teoria e a prática organizacional. O Mestrado em Administração e Negócios – MAN, segundo o *site* da PUCRS, é ideal para profissionais com experiência em empresas ou docência. As linhas de pesquisa do MAN se encontram nas áreas de Estratégia e Gestão da Informação, e *Marketing*, num total de 24 (vinte e quatro) créditos, e cada um corresponde a

quinze horas-aula, a serem cursadas antes da defesa da dissertação. A avaliação despendida pela CAPES foi de conceito 4 (quatro).

O objetivo do MAN é formar Mestres em Administração de Empresas, baseados na pesquisa e qualidade. O curso possui 15 (quinze) grupos e 3 (três) núcleos de pesquisa, além de acordos de cooperação com a UCS, UFRGS, USP e UNISINOS em nível nacional, e internacional, junto à Universidade Técnica de Lisboa – Portugal, Universidade de Aarhus – Dinamarca, Universidade de Essex – Inglaterra, Universidade de Murcia – Espanha, École des Hautes Études Commerciales (HEC) – França e Universidade de San Diego – Estados Unidos.

Fazem parte de seu corpo docente 15 (quinze) professores doutores, formados no Reino Unido, França e Brasil. Dos discentes, alguns exercem a carreira de docência e, em sua maioria, são da iniciativa privada. As disciplinas disponíveis no MAN são compostas por obrigatórias e eletivas. Das disciplinas obrigatórias, tem-se Ambiente Econômico de Negócio, Análise de Pesquisa em Administração I, Estratégia Competitiva, Metodologia de Pesquisa em Administração I, Metodologia de Pesquisa II, Planejamento Estratégico e Teoria das Organizações; das disciplinas eletivas, Análise de Pesquisa em Administração II, Aspectos Socioculturais em Administração da Informação, Comportamento do Consumidor, Estratégia, Fundamentos em Estratégia, Gestão Estratégica, Gestão Estratégica da Informação, Governança de TI, Impactos Socioculturais da Tecnologia da Informação, Inovação e Empreendedorismo, Logística e Distribuição, Logística Internacional, *Marketing* de Produtos e Serviços, *Marketing* Estratégico, Metodologia de Pesquisa em Administração II, Metodologia de Pesquisa II, Metodologia do Ensino Superior, Métodos Quantitativos I, Métodos Quantitativos II, Modelos de Pesquisa em Estratégia, Modelos de Pesquisa em *Marketing*, Pesquisa de *Marketing*, Pesquisa de Mercado, Política Econômica, Temas Emergentes em Tecnologia da Informação, Temas Emergentes em Estratégia, Temas Emergentes em *Marketing*, Teoria da Decisão e Teorias Organizacionais.

Recentemente o curso de MAA da PUCRS recebeu aprovação da CAPES para a realização do Curso de Doutorado em Administração junto a UCS, conforme exposto anteriormente.

Já a UNISINOS é mantida pela Associação Antônio Vieira, fundada por Santo Inácio de Loyola, estando entre as maiores universidades sem fins lucrativos do Brasil. Localiza-se em São Leopoldo, RS. Segundo seu *site* institucional, a UNISINOS se destaca por sua

capacidade inovadora, pois está atenta a novas tecnologias e em frequente transformação. Sua estratégia é baseada na transdisciplinaridade, educação por toda a vida e desenvolvimento regional. A UNISINOS é a primeira universidade da América Latina e uma das 5 (cinco) do mundo a receber a certificação ISO 14001, concedida a organizações comprometidas com o ambiente natural. É considerada uma universidade jesuíta, com mais de quarenta anos de história.

A área de concentração do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da UNISINOS é focada em Organizações e Competitividade, oferecendo as linhas de pesquisa em Competitividade e Relações Interorganizacionais e Estratégias Organizacionais. A avaliação despendida pela CAPES é de conceito 5 (cinco). O corpo docente é composto por dezesseis professores doutores formados na Espanha, Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, França e Brasil. O corpo discente é formado por profissionais de áreas públicas e privadas.

No seu curso de MAA, o aluno necessita ter realizado os 24 (vinte e quatro) créditos até o final do primeiro ano e 6 (seis) créditos referentes à dissertação até o segundo ano. Os trinta créditos são distribuídos em três módulos. O módulo básico, com doze créditos, tem como disciplinas: Evolução da Administração e Contextos Socioeconômicos, Gestão Organizacional, Metodologia da Pesquisa e Estatística Aplicada à Administração.

O módulo optativo, com 12 (doze) créditos, tem as disciplinas de: Administração Financeira, Competitividade e Gestão Tecnológica, Estratégias Organizacionais, Gestão de Competências: Estratégias e Situações de Aprendizagem nas Organizações, Gestão do Conhecimento, Gestão Estratégica de Operações, Gestão de Redes e Relações Interorganizacionais, Internacionalização de Empresas, *Marketing* Estratégico, Metodologia do Ensino Superior em Administração, Mudanças Sociais e Organizacionais, Organização Industrial, Planejamento e Controle da Produção, Simulação Computacional de Sistemas Produtivos, Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão, e Seminário: Tópicos Especiais em Administração. Por fim, o módulo de dissertação, com seis créditos para a elaboração da dissertação de Mestrado.

A UFSM foi fundada pelo Professor Doutor José Mariano da Rocha Filho em 1960, e em 1961, foi formalmente instituída como universidade. É considerada uma Instituição Federal de Ensino Superior, de Autarquia Especial, vinculada ao Ministério da Educação. A Cidade Universitária Professor José Mariano da Rocha Filho está localizada no centro da cidade de Santa Maria.

A UFSM oferece o curso de Mestrado em Administração: Ênfase em Estratégia e Competitividade, do Departamento de Ciências Administrativas, e foi recomendado pela CAPES com conceito 3 (três). O curso iniciou em 2003 e tem a intenção de proporcionar a seus alunos estudos, debates e gerar conhecimento ampliado e concentrado nas áreas administrativas de cunho estratégico e competitivo, para que, assim, formem-se profissionais excelentes no exercício da docência, pesquisa e em atividades nas organizações frente à junção da teoria com a prática.

Segundo o *site* da UFSM, os objetivos do MAA são voltados a atividades de ensino de pós-graduação e pesquisa, com a finalidade de qualificar profissionais docentes ou executivos de organizações. Outros princípios são observados como a constante busca do aprimoramento da qualidade em atividades de ensino, pesquisa e extensão, preservando-se valores éticos e sociais; a atualização contínua dos assuntos referentes à área de Administração; a formação e aperfeiçoamento de docentes e a flexibilidade curricular, que visam acompanhar tendências e inovação na área de Administração, valorização da pluralidade de ideias, intercâmbios com outros cursos, entre outros.

São oferecidas 15 (quinze) vagas anuais e sua duração máxima é de 24 (vinte e quatro) meses para a conclusão. Segundo o *site* da UFSM, por se tratar de um regime que concebe trimestralmente sua estrutura curricular, o estudante pode concluir os créditos necessários no primeiro ano e a elaboração da dissertação no segundo. O curso possibilita a realização de quinze créditos junto às disciplinas obrigatórias e nove em disciplinas optativas, entendendo-se que ainda pode haver disciplinas especiais e outras, com a vinda de professores visitantes, de acordo com a demanda e aprovação do colegiado do curso.

As áreas de concentração estão dispostas em: Estratégia e Competitividade, nas linhas de pesquisa em Gestão Estratégica; Sistemas, Estruturas e Pessoas; e Finanças. As disciplinas obrigatórias estão compostas por Teoria das Organizações, Métodos de Pesquisa em Administração, Análise de Dados Qualitativos, Didática de Ensino Superior e Estatística Básica, completando dezesseis créditos. As disciplinas da linha de pesquisa em Sistemas, Estruturas e Pessoas estão dispostas em Comportamento Organizacional, Avaliação de Sistemas, Cultura e Valores Organizacionais, Análise Organizacional e Tópicos Especiais em Administração I. Para a linha de pesquisa em Finanças, há as seguintes disciplinas: Análise Multivariada Aplicada a Finanças, Métodos Ecopométricos Aplicados a Finanças, Tópicos Especiais em Finanças e Pesquisa Prática em Finanças. Na linha de pesquisa em Gestão Estratégica, as disciplinas são: Competitividade e Estratégia de Negócios, Economia

Industrial, Planejamento Estratégico, Estratégia de Crescimento Empresarial e Redes de Empresas e Excelência Empresarial.

O corpo docente é composto por 13 (treze) professores permanentes e 4 (quatro) professores colaboradores, ambos Doutores, e o corpo discente é formado por alunos vindos da iniciativa pública e privada.

Localizada no litoral centro-norte de Santa Catarina, a UNIVALI também faz parte da pesquisa; atua nas cidades de Itajaí, Balneário Camboriú, Biguaçu, Piçarras, São José e Tijucas. Em seu *site* institucional, é considerada uma das maiores instituições de ensino superior do Brasil.

Iniciou suas atividades em 1964, como Sociedade Itajaiense de Ensino Superior, com a Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais e Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Em 1970, a “Autarquia é transformada em Fundação de Ensino do Pólo Geoeeducacional do Vale do Itajaí (Fepevi). Em 1986, as Faculdades Isoladas de Ciências Jurídicas e Sociais, de Filosofia, Ciências e Letras, e de Enfermagem e Obstetrícia são transformadas em Faculdades Integradas do Litoral Catarinense (Filcat)”.

Em 1989, a Filcat se tornou a Universidade do Vale do Itajaí, vindo a se tornar a maior instituição de ensino superior do Estado. “Em outubro do mesmo ano, a Fepevi, pela Lei Municipal nº 2515, é transformada em Fundação Universidade do Vale do Itajaí – entidade mantenedora da Univali.” De acordo com o *site* institucional “a criação das duas faculdades, porém, já era prevista nos objetivos do estatuto da Sociedade, concluído dois anos antes, em 5 de novembro de 1962, uma evolução dos objetivos de uma outra instituição: a Sociedade Professor Flávio Ferrari.”

Sendo assim, o curso de Mestrado em Administração da UNIVALI está com conceito 4 (quatro) na avaliação da CAPES. Segundo seu *site* institucional, o curso de MAA da UNIVALI possui duas bolsas da CAPES para alunos regulares e há programa para integração da pesquisa entre Graduação e Pós-Graduação.

Os alunos do curso de MAA da UNIVALI devem cursar um mínimo de trinta créditos. 14 (quatorze) créditos em disciplinas obrigatórias, 10 (dez) eletivos e 6 (seis) para a dissertação, além de demonstrar domínio em uma língua estrangeira. As disciplinas obrigatórias são: Análise Estatística, Análise Macro-Organizacional, Metodologia de Pesquisa em Administração, Seminário de Dissertação e Teoria das Organizações.

As disciplinas eletivas são: Competitividade Organizacional e Setorial, Cultura, Ética e Mudança nas Organizações, Estratégia e Planejamento, Gestão Financeira, Gestão Social e Organizações do Terceiro Setor, Mercados Financeiros, Organizações e Desenvolvimento Sustentável, Organizações e Mercados, Tópicos especiais em Administração I e Tópicos Especiais em Administração II.

As linhas de pesquisa que o curso oferece são voltadas para Relações e Gestão Socioambientais e Interorganizacionais e a linha de Estratégia e Gestão das Organizações. Além disso, o curso de MAA da UNIVALI possui 4 (quatro) grupos de pesquisa. Atualmente os discentes do curso são da área empresarial e de docência.

Como se percebe, cada universidade se expande, cultivando um ambiente propício à criação de novos cursos de graduação e, conseqüentemente, de pós-graduação, ambos para ir ao encontro das demandas de regiões em que estão inseridas. Os cursos de Mestrado Acadêmico em Administração que estão inseridos neste meio podem ser fortalecidos com processos inovadores, pois, num primeiro momento, suas características podem ser semelhantes. Porém, após as entrevistas verificou-se como cada curso está gerenciando suas ações para inovar.

Nos *sites* dos cursos da UCS, PUCRS, UNISINOS, UFSM e UNIVALI, o Mestrado Acadêmico em Administração é um curso que tem como objetivo qualificar profissionais para atuar em ambientes universitários e empresariais. Para a CAPES (2009), um curso de Mestrado em Administração tem como objetivo formar profissionais para atuarem na docência ou em empresas, onde possam demonstrar as habilidades estudadas em profundidade nas suas práticas diárias.

Nos *sites* dos cursos de MAA em estudo, percebe-se a conotação de que, ao realizar um curso, o aluno tem a oportunidade de expandir seus conhecimentos e focar sua produção científica em um tema específico, sendo orientado por professores altamente qualificados e preparados para tal. O curso de Mestrado em Administração destaca-se pela qualidade de pesquisa. Assim, as empresas e universidades podem ganhar profissionais aptos a corresponderem às demandas solicitadas. A região onde estes cursos estão locados pode beneficiar-se com parcerias, e a comunidade em geral pode ter oportunidades de qualificação.

O curso de MAA faz-se necessário, porque a educação brasileira comporta profissionais professores qualificados na rede de Ensino Superior e também nas empresas. Conforme a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica - PINTEC (BRASIL, 2005), ambas

as instituições estão voltadas para a melhoria de suas práticas e necessitam profissionais que possam auxiliar nos processos inovadores que o mercado solicita.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO, ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO PARA INOVAÇÃO EM SUAS MÚLTIPLAS FUNÇÕES

Para Drucker (1975), as empresas são apenas algumas das instituições que, como as escolas, as repartições públicas, os hospitais e as universidades, têm relevância no desenvolvimento da sociedade. Através das entrevistas realizadas, constatou-se que os cursos de MAA pesquisados possuem claras políticas para o desenvolvimento regional.

Drucker (1975) afirma que a inovação não pode ser considerada uma função à parte, como é também considerado o *marketing*. Ela deve se estender a todos os setores de uma organização, não se restringindo apenas a empresas manufatureiras. O autor aponta que “o melhor meio de se organizar para uma inovação sistemática e objetiva é através de uma atividade da empresa e não de um trabalho funcional”, sendo que cada setor da organização deve ser responsável por suas metas de inovação, mesmo porque “uma empresa e qualquer outra instituição é determinada por sua contribuição” à sociedade (DRUCKER, 1975, p. 93).

Ao encontro do autor, as universidades se valem de processos administrativos parecidos com os das empresas. Segundo ele, as instituições também precisam ser administradas e são fatores de crescimento numa sociedade moderna, e como os cursos de MAA fazem parte de Instituições de Ensino Superior, também necessitam de inovações em seus processos de gestão. Segundo ele, em 1914 não havia nenhuma universidade no mundo com mais de seis mil alunos, e poucas delas tinham mais de cinco mil. Atualmente tem-se à disposição opções de distintas universidades e cursos, conseqüentemente, com um número também diferenciado de alunos.

Drucker (1975, p. 358), afirma que, somente após a Segunda Guerra, as universidades emergiram como liderança, e que “nenhuma universidade pode existir em uma sociedade doente”, porque transformar problemas sociais em oportunidades, concentrando esforços em inovações é um desafio da universidade, acreditando-se dessa forma, que seja também um desafio para os cursos de MAA.

As empresas precisam ser capazes de inovar, bem como os cursos de Mestrado Acadêmico em Administração, porque, segundo Drucker (1975), estes dependem de objetivos em oito áreas-chave como: *marketing*; inovação; organização humana; recursos financeiros; recursos naturais; produtividade; responsabilidade social; requisitos de lucro. Isto remete à reflexão sobre os critérios da CAPES que, a exemplo destes objetivos, avalia o quanto um curso é competitivo e atende aos requisitos mínimos de atuação, mesmo porque o autor destaca que *marketing* e inovação são áreas básicas para o estabelecimento de objetivos.

Ele ainda retrata que as instituições se voltam para as empresas para aprender administração, porque, dentre as práticas de gestão de comando, controle, coordenação, direção, a inovação é uma delas e, conseqüentemente, possui dimensões de produto/serviço, processo, *marketing* e organizacional, que são identificadas nestas práticas de gestão.

Porém, foi Taylor o primeiro a considerar que o trabalho merecia um estudo sistemático, delatando a relevância de estudar a administração do trabalho na sua forma intelectual, pois, para que ocorra um processo de trabalho, são necessários princípios de produção. O autor aponta três elementos importantes no trabalho intelectual: a análise, a síntese num processo de produção e o controle por feedback. Como nos cursos de MAA o trabalho é intelectual, há necessidade de que o processo das práticas de gestão seja articulado para resultados positivos e de *feedback* econômico para o curso, professores, alunos e comunidade.

Tendo em vista a abordagem neoclássica que, em um de seus pressupostos da administração, contempla processos operacionais de planejamento, organização, direção e controle, Fayol (1990) declara que a função administrativa tem o objetivo de construir a ação geral de uma empresa, ou seja, seu corpo social, coordenando esforços e harmonizando ações. Ele afirma ainda que a previsão, a organização, a coordenação, o comando e o controle fazem parte da administração, porque:

administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar [...]. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é construir o duplo organismo, material e social. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é harmonizar todos os atos e reforços. Controlar é velar pelas regras e ordens (FAYOL, 1990, p. 5).

Diante dos elementos da administração, quando se retrata a previsão, Fayol (1990) complementa dizendo que esta é a máxima da administração, com o sentido de que “governar é prever” por meio de um programa de ação, com seus objetivos e extensão. Dessa forma, unidade, continuidade, flexibilidade e previsão são características de um bom programa de ação. Quanto à organização, cabe relatar que o autor destaca tudo o que é útil para o funcionamento da empresa: matérias primas, utensílios, capitais e pessoal, que são divididos em duas partes: o organismo material e o organismo social.

Quando Fayol (1990) articula sobre os elementos da administração, ele retrata o fator comando, que pretende distribuir encargos e responsabilidades; quando ele explicita o elemento coordenação, estabelece que a harmonia entre todas as atividades de uma organização facilita seu funcionamento e seu sucesso. Ao tratar de controle, aborda-se a sistemática de verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, pois, do ponto de vista comercial, técnico, financeiro e de segurança, há falhas que podem ser ajustadas.

Contudo, pode-se entender que administrar não é fator exclusivo de cargos específicos de direção, mas também advém de cada membro de uma organização para atingir objetivos específicos. Fayol (1990) cita inclusive que, quando mudanças são realizadas nas organizações, elas podem causar reações diferenciadas entre os seus atores e explica que existem alguns princípios da administração que se aplicam a esses casos: a divisão de trabalho; a autoridade e a responsabilidade; a disciplina; a unidade de comando; a unidade de direção; a subordinação do interesse particular ao interesse geral; a remuneração do pessoal; a centralização; a hierarquia, a ordem; a equidade; a estabilidade, a iniciativa e a união do pessoal.

O planejamento é o momento dedicado às ações e métodos para alcançar os objetivos da empresa. A organização reflete a estruturação formal das atividades a serem realizadas, seguindo para a assessoria, que deve treinar e criar condições favoráveis de trabalho. A direção é a tomada de decisão. A coordenação é a etapa que trata da interação entre todas as fases do trabalho. A informação refere-se à comunicação para conhecimento e ação e, finalmente, a elaboração do orçamento retém o planejamento, a contabilidade e o controle fiscal das atividades organizacionais.

Da mesma forma, Sirilli e Evangelista (1998) destacam que medir atividades de inovação no setor de serviços não é algo tão simples, em vista de que não há muitos trabalhos neste sentido. Eles entendem que quem pesquisa, assim o faz com base nos processos de inovação na indústria e trazem consigo a ideia de que, diante das mudanças estruturais nas economias modernas, as atividades de tecnologia e inovação representam as principais forças desses processos. O artigo foi a primeira tentativa estatística em grande escala de coleta de informações sobre inovação no setor de serviços na Itália, com base no Manual de Oslo.

Sirilli e Evangelista (1998, p. 4) expõem que “grande parte das atividades de inovação nos setores de serviço está orientado para a adaptação, personalização dos serviços para as necessidades do usuário”. Eles também afirmam que a prestação de serviços está associada a um considerável investimento em recursos humanos, embora as ações de formação não sejam consideradas como insumos inovadores. As ações de formação dos recursos humanos podem ser consideradas um dos principais canais para utilização de capacidades tecnológicas das empresas no setor de serviços.

A inovação nas práticas de gestão que, por anos, basearam-se em práticas da teoria organizacional tradicional ou clássica, passando por outras teorias até a neoclássica, atualmente, segundo Mira e Moeller (2000), são parte de um processo de mudança de paradigma, através do qual se observa o mundo sob o prisma do conhecimento. Nesse sentido, os autores destacam que o conhecimento e as tecnologias estão a postos para o desenvolvimento da inovação, com políticas de ação para a utilização do potencial de uma organização; o fracasso na educação e na pesquisa resulta em desenvolvimento lento em todas as demais áreas.

Assim, os processos inovadores realizados nos cursos de MAA da região sul do Brasil podem desencadear o que Sacomano Neto et al. (1998) apontam como uma das características das novas habilidades gerenciais: capacidade de lidar com modelos inovadores de gestão.

2.1.1 Estrutura e Organização

Definir o que são Práticas de Gestão e quais são as idéias convergentes e divergentes entre os autores é um dos pontos de partida dessa pesquisa, com a intenção de demonstrar que

os administradores podem encontrar, nessa perspectiva, uma oportunidade de interpretação das práticas utilizadas e suas intenções em cursos de Mestrado Acadêmico em Administração.

Para Schumpeter (1961), o trabalho de administração possui uma dimensão de direção e de supervisão, que podem ser consideradas práticas de gestão. Quando o autor disserta sobre inovação e empreendedorismo no sentido econômico, retrata que, antes de considerar-se o fator econômico a que se propõe a tecnologia, é possível extrair os efeitos práticos, porque uma empresa pode ter combinações econômicas e combinações técnicas que retenham práticas de gestão.

Administrar por meio de trabalho das combinações das funções fez com que Dale e Urwick (1976) destacassem questões de delegação destas práticas por meio de assessoria de bases militares, porém o clássico de Drucker (1964) já comentava em sua obra que mudanças tecnológicas poderiam mudar o contexto do trabalho. É visível que a tecnologia modificou a dimensão administrativa das organizações, e neste sentido, inovações podem ser constantes nas práticas de gestão nos cursos de MAA

Para Dale e Michelon (1971), a Administração não é uma ciência exata, mas que possui funções básicas de planejamento a curto e longo prazo. A administração é uma das partes mais relevantes de trabalho do diretor de uma empresa e pode ser a mais relevante também nos cursos de MAA. Se não houver planejamento, pode-se conduzir as pessoas para objetivos errados; neste caso, o administrador é um condutor de pessoas e a organização pode ser chamada de “um sistema de comunicação e coordenação” (DALE; MICHELON, 1971, p. 40).

Em 1975, em sua obra *Administração, responsabilidades, tarefas, práticas*, Drucker expõe sete fundamentos do avanço dos preceitos administrativos, sendo eles: 1) a administração científica do trabalho com vistas à produtividade; 2) a descentralização como o princípio básico da organização; 3) a administração do pessoal, para organizar as pessoas e o ambiente; 4) o aperfeiçoamento do administrador para o futuro; 5) a contabilidade administrativa, contemplando análise dos dados para a tomada de decisões; 6) o *marketing*; 7) e o planejamento a longo prazo.

Com base nesses fundamentos, é tarefa do administrador de serviços públicos ou privados a execução de funções solicitadas pela entidade. Entretanto, relata que as instituições de serviços públicos possuem o desafio de inovar, administrar sua expansão, diversidade e complexidade.

Em concordância com Dale e Michelon (1971), Drucker (1975) diz que o administrador precisa estar atento ao presente e ao futuro, por isso destaca três tarefas que a administração deve realizar para a instituição que está sob sua gestão. Para ele, se uma empresa tem a finalidade de criar um consumidor, ela tem duas funções básicas. A primeira é a realização de *marketing* e, a segunda, é a inovação, porque eles são os produtores de resultados, “o restante são custos” (DRUCKER, 1975, p. 67).

Para ele, a administração das instituições não comerciais é uma preocupação constante e que pode seguir o modelo de administração de empresas. Ele também menciona a prática de administração de prestação de serviços e relata que “a administração é quem produz o desenvolvimento econômico e social” (DRUCKER, 1975, p. 16). Vale lembrar que o estudo da administração em nível de pós-graduação era quase desconhecido antes da Segunda Guerra. Segundo o autor, existe a necessidade de organização do trabalho para aumentar a produtividade e para obter resultados positivos; as habilidades essenciais da administração, como forma de gestão são: a comunicação, a tomada de decisão e o planejamento estratégico.

De acordo com Drucker (1975, p. 292), uma estrutura organizacional pode ser verificada quando, “para permitir o trabalhador realizar, ele precisa se responsabilizar pelo seu emprego [...] Isso requer: trabalho produtivo, informação retroalimentada e aprendizagem contínua”, uma vez que, se o processo produtivo não foi sintetizado, está sem padrões, sem controle e informação, é porque houve falha administrativa. Além disso, o autor também expõe que a criatividade sem planejamento, sem acompanhamento e controle compromete todo o trabalho.

Drucker (1964, p. 13) explica que “há três maneiras específicas de apurar qual espécie de estrutura é necessária para atingir os objetivos de um dado negócio: análise de suas atividades; análise de suas decisões e análise de suas relações”. Quando ele fala sobre atividades, faz questão de salientar que são diferentes de funções. Funções são de manufatura, *marketing*, engenharia, contabilidade, compras, pessoal, entre outras, e o conteúdo de cada uma são as atividades. Quando fala sobre a análise de decisões, questiona sobre a forma como essas decisões chegam a quem devem chegar e quem as toma, tornando efetivo o fato de que o fracasso das empresas é o fracasso do dirigente principal na delegação das decisões que já não mais devem caber-lhe.

Igualmente, as relações organizacionais, como fontes indispensáveis para a visualização da estrutura da empresa, possibilitam o provimento de pessoal integrado ao

desenvolvimento da organização. Drucker (1964) completa afirmando que uma organização eficiente está fundida sobre tais alicerces.

O termo Práticas de Gestão, por muitas vezes, converge com as estratégias de gestão, embora, para Ansoff (1977) estratégias sejam as relações entre a empresa e o seu ambiente, e tudo o que é estratégico é importante para a organização. Sendo assim, as práticas de gestão dos cursos de MAA em estudo podem voltar-se às estratégias para melhorar o desempenho nos critérios de avaliação da CAPES, uma vez que, de acordo com o mesmo autor, uma estratégia visa obter o equilíbrio da organização.

Ansoff (1977) trata da administração complementando o que foi exposto até então, com a ideia de que as condições necessárias para o bom desempenho da empresa são duas: um bom ambiente administrativo, orientado para a identificação de necessidades de decisão, e as oportunidades estratégicas. Vale destacar que o autor trabalhou em sua obra para unir as soluções estratégicas às soluções administrativas e operacionais. Para complementar, Ansoff (1977) define quatro etapas de decisão em uma organização, sendo elas: a percepção, a formulação, a avaliação e a escolha, que ocorrem devido aos objetivos requeridos da empresa. Esses objetivos, segundo ele, voltam-se para o lucro máximo, para o valor máximo do capital entre outros, destacando ainda, que os objetivos da empresa podem ser também objetivos de pessoas, ou seja, profissionais que atuam na empresa.

Para que as empresas e os cursos de Mestrado Acadêmico em Administração renovem, há que se estender a outros aspectos abordados por Ansoff (1977). Exemplo disso é a ideia de que a atividade de renovação de uma empresa deve exigir maturação e recursos voltados para as necessidades de pesquisa e desenvolvimento, treinamento de administradores, novas instalações e equipamentos. Segundo ele, “as empresas por vezes não alcançam seus objetivos porque não são flexíveis e esta flexibilidade pode ser avaliada por alguns itens como sua participação nas áreas de tecnologia independente em produtos e mercados, ou até em uma organização de pesquisa e desenvolvimento que explore os progressos alcançados no mercado” (ANSOFF, 1977, p. 49).

A administração dos cursos de MAA pode estar atenta aos seus objetivos e aos critérios da CAPES. Porém administrar um curso de MAA na atualidade se torna um desafio, porque a forma de administração pode ser tratada como uma arte ou como uma estratégia de realizar processos, como Ansoff (1977) afirma. A administração, segundo ele, surgiu e se desenvolveu no século vinte, por pioneiros como Frederick W. Taylor, Elton Mayo e Henri

Fayol, que aplicavam os princípios científicos na administração. Taylor e Mayo preocupavam-se com a produtividade individual e do grupo na indústria. Contudo, Ansoff (1977, p. 1) afirma que “a administração é um conjunto de atividades compreendendo análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação e controle”.

Com o passar dos anos, Sacomano Neto et al. (1998) apontam novas características do trabalho e da estrutura organizacional e suas habilidades gerenciais. Essas habilidades são destacadas pela capacidade de: resolver problemas e desafios organizacionais; lidar com modelos inovadores de gestão; atuar em equipes interdisciplinares; interagir nos mais diversos contextos organizacionais e sociais, e identificar oportunidades e compreensão da organização de forma sistêmica.

É nesse sentido que Bernardes e Marcondes (2003) relatam a evolução das práticas da administração por conta dos novos conhecimentos, descobertas e tecnologias envolvidas, que criam outras organizações. Segundo eles, a partir da Segunda Guerra Mundial, foram criadas práticas administrativas, vislumbrando o aumento da produção. Tais práticas podem ser divididas em práticas que têm o objetivo da fabricação. Em seguida, vem o processo de administrar as organizações e, por último, o de analisar comportamentos do trabalhador.

As Práticas de Gestão se voltam para a estrutura da organização, no momento em que são descritas as responsabilidades das tarefas e a relação do agrupamento de profissionais para o trabalho. Daft (2008) descreve os três componentes da definição de estrutura organizacional. Primeiramente, a estrutura organizacional define as relações formais de subordinação, por quantidade de hierarquia e amplitude de controle pelos gerentes e supervisores. Em segundo lugar, a estrutura organizacional identifica as equipes e o contexto da organização, e em terceiro, ela inclui um projeto de sistemas de comunicação, coordenação e integração de esforços entre os departamentos (DAFT, 2008).

Daft (2008) também faz uma reflexão sobre a organização, para quem deve ser projetada para fornecer o fluxo das informações de forma horizontal e vertical, de acordo com a necessidade para atingir as metas, lembrando que as organizações verticais são voltadas para o controle, e as horizontais voltam-se para coordenação e cooperação. O autor considera a organização vertical voltada para a eficiência, e a organização horizontal voltada para a aprendizagem, ou seja, a estrutura vertical é dominante quando há tarefas especializadas, hierarquia rígida, sistemas de subordinação na comunicação vertical, poucas equipes e tomada de decisão centralizada. Quando a estrutura horizontal é dominante, há tarefas

compartilhadas, hierarquia menos rígida, comunicação face a face, equipes de trabalho e tomada de decisão descentralizada, tornando-se visível que os cursos de MAA podem conceber esses processos estruturais.

Da mesma forma, os processos gerenciais considerados relevantes por Nonaka e Takeuchi (1997) são os que possuem processos de interação entre linhas de gestão verticais e horizontais, chamadas de *middle-up-down*, ou seja, do meio para cima e para baixo, num processo coordenado para a criação do conhecimento para todos os participantes da empresa. Os autores destacam que os gerentes de nível médio são a chave para a inovação contínua. Entende-se que os autores quiseram demonstrar o quanto a estrutura organizacional e suas atividades podem alavancar os processos de melhoria contínua, a divisão e sistematização do trabalho e, possivelmente, a inovação. Como essa pesquisa se detém nos aspectos administrativos, voltados para as práticas de gestão, esse paradigma vem ao encontro das mudanças nas organizações de ensino de Mira e Moeller (2000). Eles evidenciam que as organizações de ensino, em todos os níveis, podem ser o alicerce da geração e utilização do conhecimento, e que uma postura inovadora pode disseminar mais rapidamente esse processo.

Em convergência a esses pressupostos, pode-se perceber que processos inovadores nas práticas de gestão podem beneficiar os atores envolvidos diretamente nos cursos de MAA, como professores e alunos, ou indiretamente, na comunidade em que esses mesmos atores atuam.

2.1.1.1 Práticas de Gestão na Administração

As funções dos entrevistados nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração foram verificadas, pois Drucker (1964) afirma que há duas espécies de atividades em qualquer empresa: as funções produtoras de negócios, como *marketing* e a inovação e as funções de aproveitamento, das quais se originam as primeiras. Dessa forma, as operações individuais foram analisadas, porque o recurso humano somente será utilizado se um serviço for gerado.

Para Drucker (1964), cada tarefa deve conter um certo grau de desafio e elementos de perícia ou julgamento, porque a administração científica e a nova tecnologia ensinam a unir o planejamento com a prática. Assim, os cursos de MAA podem utilizar-se destes para

desenvolver suas atividades, apoiando seus objetivos frente aos critérios de avaliação da CAPES e, possivelmente, para outros fins de desenvolvimento econômico regional.

Neste mesmo sentido, Drucker (1964, p. 71) afirma que “a inovação terá de ser administrada por objetivos que reflitam metas de mercado”, procurando prever mais sistematicamente as possibilidades advindas do aperfeiçoamento técnico e científico e, de acordo com esses processos, moldar suas direções de produção e comercialização. Vale dizer que, possivelmente, os cursos de MAA devam consolidar suas práticas diante do mercado, melhorando constantemente seu desempenho social.

Drucker (1975) relata que avaliar e abandonar as atividades de baixo rendimento é a inovação mais dolorosa para as instituições de serviço, porém, a mais adequada. Para que as instituições tenham êxito, ele sugere que estas realizem testes de desempenho, e menciona três tipos de instituições de serviço. Uma delas é a de monopólio natural como, por exemplo, as companhias telefônicas e de luz. Outra trata das instituições financiadas por verbas dentro de um orçamento, como as universidades e hospitais. Por fim, há as instituições de uniformidade em sua essência, como a administração da justiça e da defesa pelo governo. Portanto, suas atividades serão baseadas no tipo de instituição que fazem parte.

O autor afirma que a atividade do trabalhador possui cinco dimensões. A dimensão fisiológica dá ênfase ao fato de que o ser humano não é uma máquina e que se auxilia da dimensão psicológica. O trabalho é um vínculo social e comunitário, dando espaço à dimensão seguinte de relação de poder. Por fim, há a dimensão econômica, que é o fim de todas as outras dimensões, como resultado final do trabalho.

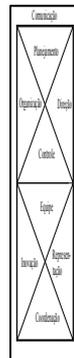
Para ele, quando se fala de ensino, este não é o “produto” final que necessita de melhorias, mas a aprendizagem, que é o produto final, pois a aplicação do conhecimento é a aprendizagem. As práticas de gestão inovadoras podem impulsionar a melhores performances. Dale e Urwick (1976) também dissertam sobre a relevância do conhecimento e afirmam que o conhecimento especializado, sozinho, é de pouca utilidade. O conhecimento especializado é relevante, quando contribui com algo para o indivíduo ou um grupo, nas funções de uma organização.

Dale e Michelson (1971) citam duas teorias organizacionais: a clássica, que vê a experiência lógica de uma empresa e a da escola da ciência social, que verifica os conhecimentos psicológicos e sociológicos experimentados nas empresas. Eles retratam a

ideia de que um diretor não precisa decidir entre seguir uma e outra teoria, mas que ele pode verificar o que tem de melhor para cada situação.

Dale e Michelon (1971) afirmam que as funções diretivas de uma organização podem ser vistas por meio de planejamento, organização, equipe, representação, direção, controle, inovação, coordenação e comunicação, demonstradas na Figura 2.

Figura 2 – Funções diretivas



Fonte: Dale e Michelon (1971)

Ao que diz respeito ao planejamento, Dale e Michelon (1971) retratam a relevância de fixação de objetivos e os passos necessários de cada setor para obter benefícios e aumentá-los em curtos e longos prazos. Ao tratar de organização, eles relatam a divisão de trabalho e a importância de descrever as funções de cada pessoa na organização, sejam elas organizações formais de hierarquias descritas ou informais num processo horizontal. Além disso, os autores destacam as causas mais simples de mudanças de planos, ou seja, quando são necessárias as revisões dos planos, quando há má aplicação de recursos, troca de pessoal, dificuldades técnicas, que geram até mesmo a interrupção destes planos.

Quando falam da equipe, Dale e Michelon (1971) afirmam que, uma vez definidas as funções, essas devem ser disponibilizadas para as pessoas qualificadas, a fim de perceber suas capacidades e eficiências. A direção, neste sentido, é considerada uma das partes mais importantes realizadas pelo administrador, porque ele indica o que de melhor pode ser feito pela equipe. Na seleção de profissionais, pode-se “buscar os inovadores, e não os que com a primeira dificuldade saiam do barco” (DALE; MICHELON, 1971, p. 235).

Segundo Dale e Michelon (1971), o controle é tratado como a comprovação dos progressos para verificar o cumprimento das metas, porém metas financeiras. A inovação, nesse sentido, é retratada pela ideia de que os administradores podem estimular novas maneiras de fazer, porque nenhuma empresa sobrevive ao mercado, oferecendo sempre os mesmos produtos. A comunicação, segundo eles, aparece como um fator que está em todas as demais funções. Sobre controle, os autores dissertam que, “em muitos casos em que as fábricas não produzem o esperado, é necessário fazer muito mais que modificar uma decisão”. Para eles, é fundamental “descobrir um curso de ação inteiramente novo, pensar em novas alternativas e eleger rapidamente as melhores” (DALE; MICHELON, 1971, p. 11).

Contudo, a inovação pode estar inserida nas Práticas de Gestão e que pode incentivar processos diferenciados em todas as funções, porque nem todos os controles são financeiros. Para Dale (1970), os objetivos de uma organização a levam para as demais funções. Assim, pode-se entender os motivos pelos quais, até hoje, as organizações se preocupam em estabelecê-los para obter melhores resultados. Para ele, o processo de uma organização não pode se desligar de sua finalidade. Ele trata de pensar um meio de fazer as pessoas trabalharem juntas, considerando que a divisão de tarefas é uma forma primitiva de organização.

Dale (1970) considera que os princípios de uma organização são voltados à especialização, à unidade de administração, à unidade de comando com bases na autoridade e responsabilidade, à delegação e unidade de controle. Enfim, todos voltados, ao que o autor considera, o equilíbrio da empresa. Entre estes princípios, dá-se ênfase à coordenação, considerando-se que a tarefa do administrador é a de preparar as condições e os métodos para a gestão.

De acordo com Dale (1970), as ciências sociais estão ligadas com as teorias organizacionais e o papel da direção é obter a cooperação. Dessa forma, as inovações podem se tornar intrigas para algumas pessoas, porque podem aparentar críticas ao trabalho que

vinha sendo realizado. Dale (1970) e Dale e Michelin (1971) concordam que um diretor de empresa necessitaria, na sequência de vinte anos, planejar sua organização com base nas mudanças tecnológicas, na complexidade das indústrias e nas competências mundiais, retratando, naquela época, o que se observa na atualidade: as empresas como os cursos de Mestrado Acadêmico em Administração devem atentar-se aos serviços novos.

Ainda nessa perspectiva, Dale e Urwick (1976) afirmam que há funções de liderança e de administração. A função de administrar também é abordada diante dos preceitos de controle, coordenação, direção, organização, planejamento e previsão, destacados anteriormente por Dale e Michelin (1971). A função de liderança tem por fundamento a representação, iniciação e interpretação, porém a comunicação é parte das duas funções, porque, com ela, gasta-se mais tempo. As funções de previsão, planejamento, organização e controle são exclusivamente administrativas, e a pesquisa é uma função de assessoria.

Para que as atividades de uma organização se realizem, os recursos para seus fins devem estar em consonância com o planejamento. Para Ansoff (1977), há três tipos de recursos básicos numa empresa: físicos, monetários e humanos. A partir destes recursos é que podem ser tomadas decisões de cunho estratégico, administrativo e operacional, porque, segundo ele, ao detectar problemas nestes recursos, eles se refletem na tomada de decisão, seja ela em qual nível for. Diante das atividades de operação de uma organização, Ansoff (1977) retrata a estratégia da empresa pela sinergia na conquista de seus objetivos, desenvolvida pelas suas principais competências, que vão desde instalações e equipamentos, recursos humanos, organização, até a administração.

O autor também traz os reflexos destas competências para a criação da vantagem competitiva, que podem ser vislumbradas por meio de um produto com inovações surpreendentes, o qual oferece um desempenho superior; um produto competitivo por características específicas de custo e desempenho ou um produto aperfeiçoado, que não é radicalmente diferente, mas é superior aos demais. Nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração ser diferente ou superior aos demais pode ser considerado como obter os melhores desempenhos diante dos critérios e itens avaliados pela CAPES.

Com este olhar, o clássico de Fayol (1990) aborda grupos de operações que as organizações realizam, sendo elas: operações técnicas (produção, fabricação, transformação); operações comerciais (compras, vendas, permutas); operações financeiras (procura e gerência de capitais); operações de segurança (proteção de bens e de pessoas); operações de

contabilidade (inventários, balanços, preços de custo, estatística etc.), e operações administrativas (previsão, organização, direção, coordenação e controle). Esta pesquisa verifica nas operações administrativas as Práticas de Gestão nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração estudados.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que, para ter inovação, é necessária uma equipe diversificada em conteúdo. Vale lembrar que os autores veem o conhecimento tanto como produto quanto recurso, e que a equipe de criação do conhecimento é formada por profissionais do conhecimento, por engenheiros do conhecimento e por gerentes do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a transferência de tecnologia é transferência de conhecimento, porque a inovação ocorre por meio da criação contínua do conhecimento. Nesse caso, a alta gerência é avaliada além dos seus desempenhos econômicos e também por sua visão do conhecimento interno e externo à organização. O novo conhecimento é formulado e gera novos produtos, serviços e sistemas, sendo esta a dinâmica da inovação.

Silva (2008) retrata estes aspectos organizacionais, mencionados por Fayol e aplicados na reversão do processo pelo japonês Luther F. Gulick, com as seguintes funções administrativas: planejamento, organização, assessoria, direção, coordenação, informação e orçamentação. Silva (2008) comenta que o inglês Lyndall F. Urwick também expressou uma abordagem parecida com a de Fayol, com os princípios de organização: princípio da especialização, em que o funcionário deve ser especialista em sua função; princípio da autoridade, que deve ser reconhecida por todos na organização; e princípio da amplitude administrativa, em que cada gerente não deve ter mais que seis subordinados.

Maximiano (2008) retrata que, com o passar do tempo, no final dos anos noventa, quando os métodos participativos substituíram os hierárquicos, o conceito de Drucker sobre a administração por objetivos tornou-se redundante, e que três componentes permaneceram válidos em qualquer metodologia de administração, que são: objetivos específicos, sempre definidos de forma específica.

Desta forma, a administração e suas práticas de gestão são semeadoras de inovações, seja por meio do conhecimento, pela tecnologia e ou pela gestão dos processos inovadores que ocorrem nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração.

2.2 CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES DA INOVAÇÃO

No que tange às inovações, para ir além e pesquisar recursos e capacidades atuais, as universidades, principalmente os cursos de MAA, precisam estar preparados para inovar. Para entender um pouco mais sobre o conceito de inovação, faz-se alusão ao conceito de alguns autores.

Schumpeter (1982) destaca cinco pressupostos da produção de inovação: 1) a introdução no mercado de um novo bem já familiar ao consumidor; 2) a introdução de um novo método de produção com fundamento científico; 3) a criação de um mercado em um país; 4) a conquista de novas fontes de fornecimento; e 5) a implantação de uma nova estrutura num mercado. Schumpeter (1982) foi quem introduziu as teorias da inovação nas teorias de desenvolvimento econômico e afirma que a inovação não parte do consumidor, em quem a indústria se encarregaria de produzir essa necessidade, mas sim, a quem a indústria ensina a desejar esta inovação. O mesmo processo pode ocorrer nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração, quando oferecidos aos alunos.

Para Drucker (1975), a administração de empresas teria que se preocupar em criar o novo e aperfeiçoar o que já existe; o administrador deveria aprender a organizar e dirigir empresas com mentalidade inovadora. Atualmente, sob este aspecto, as universidades e, em especial, os cursos de Mestrado Acadêmico em Administração, podem se valer disso, pois os mesmos administradores, que estão inseridos nas empresas, e professores de universidades, podem frequentar os cursos.

Outros autores, como Haustein (1980), definem a inovação como a capacidade de introduzir novos mecanismos e máquinas, novas soluções organizacionais no processo de produção e em mercado relacionado a mudanças. Nonaka e Takeuchi (1997) definem que a combinação de conhecimentos, que gera novos produtos, entre outros, somente é um dos modos de criação do conhecimento, porque a informação não explica a inovação.

Entretanto, Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que uma inovação leva a outra, e que as empresas inovam continuamente porque olham para o futuro, levando à vantagem competitiva por meio da conversão de conhecimentos tácitos e explícitos. Segundo eles, nas organizações, encontram-se os trabalhadores do conhecimento, fundamentais para os processos inovadores.

Lawson e Samson (2001, p. 1) tratam a inovação como uma parcela importante na concorrência global, que pode ser considerada relevante para a competitividade. Segundo eles, “a inovação é o mecanismo pelo qual as organizações produzem os novos produtos, processos e sistemas necessários para a adaptação à evolução dos mercados, tecnologias e modos de competição”. Inovação para Lundvall (2002) é um produto gerado da interação entre atores de diversas instituições e interações de base de conhecimento e compartilhado em redes com os processos de aprendizagem.

Drucker (2003) comenta que um produto, desde o primeiro dia em que gera benefícios, já não é mais novo, e que inovação é o uso frequente de troca na sociedade, na economia, demografia e tecnologia. Para ele, inovação é um instrumento específico dos empreendedores, uma disciplina que pode ser aprendida e praticada e é, também, o esforço para produzir algo intencional.

Drejer (2004) realizou um estudo demonstrando que o conceito de inovação de Schumpeter seria o suficiente para abranger inovações tanto em indústrias quanto em serviços, porque a teoria da inovação teve seu início na época em que a manufatura era a principal atividade econômica. Ele descreve que a inovação na indústria e nos serviços poderia estar interligada, pois há de se desenvolver um quadro comum entre eles. Drejer (2004) salienta que a abertura de novos mercados, a renovação de produtos e a criação de vantagem competitiva são resultados da inovação.

O Manual de Oslo (2005) define que:

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de *marketing*, um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 55)

As transformações voltadas à qualificação do ensino superior, em especial, aos cursos de Mestrado em Administração, fazem com que, atualmente, conforme Silva e Oliva (2006), o pensamento universitário não ocupe mais posição somente entre elites culturais, atuando na geração do conhecimento. Com isso, as inovações realizadas nos cursos de MAA podem ser consideradas suporte a uma postura básica na melhoria nas suas Práticas de Gestão e incentivadoras da disseminação do conhecimento.

Mintzberg et al. (2006) destaca que a primeira redução à prática de uma ideia em uma cultura pode ser considerada uma inovação. Inovar significa romper com os padrões

estabelecidos, e os cursos de MAA devem estar atentos a estes preceitos, pois, para Sandroni (2006, p. 429), inovação é a “introdução de novos produtos ou serviços, ou de novas técnicas para sua produção ou funcionamento. Também são inovações as novas formas de *marketing*, vendas, publicidade, distribuição, etc., que resultem em custos menores e/ou faturamentos maiores”.

Snell (2006) refere-se à inovação como tecnológica, ou a um abandono das maneiras anteriores de fazer as coisas. Inovação é pode ser mais que um produto novo, algo inovador pode estar agregado a novas tecnologias, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças, adaptações, ou seja, novidades que agreguem um ganho para quem as colocou em prática. Para os cursos de MAA da região sul, o fato de terem condições adequadas de infraestrutura tecnológica e processos inovadores de gestão podem gerar melhores resultados na avaliação da CAPES, ocorrendo o que Siqueira (2007) afirma, a inovação como fio condutor para a transferência de tecnologia das intenções de ensino e pesquisa.

No momento em que são desencadeados os processos de inovação, as redes de inovação são consideradas redes inter-organizacionais, que, para Pellegrin et al. (2007) elas possuem relações entre os seus diferentes níveis de operação e são o locus da inovação. Redes de inovação podem ser resgatadas no contexto em que os cursos de MAA vêm desenvolvendo para as suas práticas de gestão nesse aspecto. Ao se transformarem numa ferramenta de difusão, as redes de informação podem auxiliar os processos de inovação. Valle e Salles Filho (2001) abordam idéias de Freemam, de que estas redes têm o objetivo de gerar e desenvolver novos processos e/ou produtos.

Da mesma forma, para Bessant e Tidd (2009), a inovação se concentra em três fatores principais: geração de novas idéias, seleção das melhores ideias e implementação, sendo elas as formas pelas quais as práticas de gestão da inovação se concentram. Os mesmos autores destacam em seu modelo simplificado para gestão da inovação, os limites e arranjos entre gerar, selecionar e implementar idéias.

Bessant e Tidd (2009, p. 199) expõem que “o que é novidade para uma empresa pode ser rotina para outra, e isso se reflete na distinção comum entre ser novo para a empresa, novo para o mercado e novo para o mundo todo”. Destacam a descoberta, realização e sustentação, como fases do processo inovador. A descoberta é a fase de busca e articulação do conhecimento, a realização é a fase de contextualização e aplicação do conhecimento, e a

sustentação é a fase em que se avalia o que foi realizado e as possibilidades de renovar. Segundo os autores “a inovação, definida de maneira ampla, é estatisticamente três vezes mais importante para o crescimento que outros atributos ou fatores”, associada ao desempenho e às oportunidades de mercado. Inovação requer liderança e direção estratégica, permissão para que as pessoas explorem sua criatividade e compartilhem seu conhecimento, inclusive, dispondo de agentes externos que possam colaborar com a organização.

Bessant e Tidd (2009) abordam em sua obra uma tipologia de redes de inovação, na qual destaca as seguintes: as redes baseadas no empreendedor, de equipes internas de projetos, comunidades de práticas, *clusters*, redes setoriais, consórcio de desenvolvimento de novo produto ou processo, fórum setorial, consórcio de desenvolvimento de novas tecnologias e aprendizagem na cadeia de suprimentos. Essas redes de inovação atuam para melhorias nos desempenhos de organizações. Os mesmos autores relatam que o modelo espaguete de inovação se torna um estímulo a redes de inovação.

Os autores exploram a ideia de que “redes de inovação podem existir em qualquer nível, global, nacional, regional, setorial, organizacional ou individual” e seus objetivos são voltados para tentar “reduzir a incerteza associada à complexidade por um processo de recorrente aprendizagem e testagem” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 375).

Para complementar, Bessant e Tidd (2009, p. 481), expõem os componentes de uma organização inovadora, sendo eles: “Visão compartilhada” e “liderança”; “Estrutura apropriada”; “Indivíduos-chave”; “Trabalho em grupo eficiente”; “Desenvolvimento individual contínuo e flexível”; “Ampla comunicação”; “Alto envolvimento com inovação”; “Foco externo”; “Ambiente criativo”; e “Organização de aprendizagem.”

As redes de inovação tornaram-se comuns nos anos oitenta nos países avançados e, segundo Lastres (1995), o processo de cooperação para inovação tem como um dos seus objetivos transformar informação em conhecimento, fomentando atividades que envolvam pesquisa e desenvolvimento inovador. Os motivos que movem as indústrias para esse movimento, segundo ele, são: a promoção de acesso mais rápido ao conhecimento científico; o compartilhamento das incertezas; a diminuição dos períodos entre invenção e inovação; o aumento de competências tecnológicas, entre outros.

2.2.1 Tipos de inovações

Os processos de inovação retratam as ações que impulsionam as inovações propriamente ditas e, por consequência, criam uma tipologia que orienta as organizações a observarem suas práticas e a concluir que tipos de inovações estão realizando. Como esta pesquisa analisou essa tipologia nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração da região sul do Brasil, foi feito um levantamento sobre as tipologias encontradas nos registros bibliográficos.

Para dar início ao estudo, Schumpeter (1961), ao abordar a teoria econômica, relata o desenvolvimento econômico no sentido de combinações, surgindo delas, os primeiros conceitos da tipologia das inovações. Primeiramente, ele trata da aceitação de um novo bem ou uma nova qualidade de um bem. Em segundo, ele fala sobre a adoção de um novo método de produção e, em seguida, dispõe sobre a combinação da abertura de um novo mercado. Na sequência, ele traz a conquista de uma nova fonte de suprimentos das matérias-primas ou nos produtos semi-industrializados e, por último, trata da execução de uma nova organização de qualquer indústria.

Considerando que o fluxo circulatório da economia depende das inovações, das novas necessidades, ele ressalta que “enquanto não forem postas em prática, as inovações são economicamente irrelevantes” (SCHUMPETER, 1961, p. 122). Schumpeter (1961) fala dos empreendedores como geradores das novas ideias e novos negócios, mas afirma que “a inovação é ousada e impossível para muitos produtores” (p. 180).

Para Schumpeter (1961, p. 258), “os obstáculos para as inovações diminuem quando a comunidade se acostuma com o aparecimento destas inovações”. Pode-se ainda relatar a relevância da situação financeira de uma organização e quanto ela disponibilizará financeiramente para inovar, pois investimentos são indispensáveis às inovações. Desta forma, pode-se relatar como os cursos de Mestrado Acadêmico em Administração da região sul se organizam financeiramente para os processos inovadores nas práticas de gestão.

Schumpeter (1961, p. 297) quis dizer que as inovações surgem num processo contínuo à medida que o mercado as absorve, porém ele retrata que “quanto mais conhecido se torna o processo de desenvolvimento, menor será a necessidade de liderança para promover inovações”. Ele expõe ainda que a inovação mais produtiva é um produto ou um serviço diferente, “criando um novo potencial de satisfação”, porque inovar pode significar “descobrir

novos usos para os produtos antigos”, embora afirme que inovação não é invenção, “é um termo econômico e não tecnológico”. Há inovações não tecnológicas, como as inovações sociais ou econômicas e que “no mínimo são tão importantes quanto as tecnológicas” (SCHUMPETER, 1961, p. 87).

Em contrapartida, Drucker (1975) expõe sua tipologia e destaca que há três tipos de inovação em uma empresa: 1) a inovação de produto ou serviço; 2) a inovação em mercado e no comportamento e valores do consumidor; 3) e as inovações em várias técnicas e atividades necessárias para fazer os produtos e serviços, que podem ser chamadas de inovação de produto, inovação social e inovação administrativa.

Montgomery e Porter (1998) destacam que a agilidade com que as fábricas disponibilizam suas inovações ao mercado, faz com que elas fiquem mais próximas de seus consumidores. Lawson e Samson (2001) retratam que a capacidade de inovação é proposta pela capacidade de integração da organização, moldando e gerenciando-lhe, assim como analisada a dinâmica de agilidade nos processos inovadores de gestão nos cursos de MAA. Para eles, as organizações que possuem essa capacidade têm a habilidade de integrar recursos chaves, estimulando a inovação.

Sirilli e Evangelista (1998) retratam que o Manual de Oslo adota a perspectiva mais global das atividades de inovação, identificando no setor de serviços diversas atividades inovadoras, tais como de pesquisa e desenvolvimento de inovações, design, aquisição de experiência, aquisição e desenvolvimento de novos softwares, atividades de formação necessárias para introduzir inovações, aquisição de novos equipamentos e máquinas e de comercialização. Porém os principais objetivos da inovação, tanto na manufatura quanto nos serviços, são a melhoria da qualidade do produto, o aumento da participação do mercado e a redução dos custos.

Para complementar, os autores dissertam sobre a ampliação do conceito de inovação pela relevância do fator organizacional no setor de serviços, porque “outros tipos de conhecimento, experiências e capacidades importantes para explicar o desempenho das empresas representam uma parte das estratégias organizacionais” (SIRILLI; EVANGELISTA, 1998, p. 4).

Barbieri (2003) aponta a seguinte tipologia, conforme o grau de novidade: inovações do tipo A, que são radicais ao extremo; do tipo B, ainda radicais e que se organizam em pesquisas e laboratório antes de serem confrontadas com a necessidade do consumidor; e as

do tipo C, que são alinhadas às necessidades do consumidor. Assim, cada origem pode dar continuidade a outras inovações, o que pode ser verificado como características de inovações de forma generalizada.

Barbieri (2003) fala que uma inovação de produto para uma empresa pode ser de processo para outra. Ainda, sobre o grau de novidade, ele indica que as inovações podem ser radicais ou incrementais e faz alusão ao Manual de Oslo. Para o autor, a inovação divide-se em inovação tecnologicamente nova, cujas características diferem completamente das anteriormente utilizadas para produção, também chamadas de inovação radical; e inovações tecnologicamente aprimoradas, das quais são aperfeiçoadas técnicas já existentes e incrementados a um produto no *mix* da empresa. Esse aprimoramento pode ser realizado a fim de melhorar o desempenho e reduzir custos. As modificações podem ser parciais ou de subsistemas.

Drejer (2004) retrata os tipos de inovação sob o prisma de seu grau de novidade e de ser uma verdadeira inovação, sendo: inovação experiência-campo, considerada a que identifica novas necessidades para busca de respostas, abrindo novos mercados; inovação relacional externa, que está inserida nas inovações organizacionais; formalização, que trata da codificação dos conhecimentos e processos até então informais e tácitos, que somente pode ser considerada uma inovação em si se estiver diretamente relacionada a novos produtos, novas maneiras de organizar a produção, entre outros; e a inovação *ad hoc*, que consiste em um programa específico de inovação que não segue linhas de descontinuidade e possibilidades de difusão, realizadas nas empresas de consultoria. Drejer (2004) retrata a relevância de se ter uma linha única de síntese da inovação tanto para indústria como para serviços.

O Manual de Oslo é considerado referência no assunto inovação, onde os tipos de inovação estão dispostos da seguinte forma: inovação de produto; inovação de processo; inovação de *marketing*; e inovação organizacional. Assim, as inovações em produto são aquelas que se utilizam de novos conhecimentos e tecnologias ou elaboram novas formas de utilização para os já existentes, lembrando que o termo produto refere-se, inclusive, a serviços.

As inovações em processo são relacionadas a um método de produção e de distribuição novo ou melhorado; elas também estão relacionadas à criação e prestação de serviços, em técnicas, equipamentos e *softwares*, implementação de tecnologias da

informação e comunicação. As inovações em *marketing* são voltadas à aplicação de um novo método de *marketing* e estão focadas para atender às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados para aumentar as vendas, incluindo mudanças no design do produto. Por fim, as inovações organizacionais são conduzidas para a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa e suas relações externas, visando, com isso, a melhoria de seu desempenho.

Vale ressaltar que, conforme o Manual de Oslo (2005), são consideradas inovações em produto, processo, *marketing* e organizacional as que representarem a primeira implementação de um novo método dentro de cada dimensão, caso contrário, não são consideradas inovações.

Conforme já comentado, a condição mínima para se considerar uma inovação é que ela seja nova para a organização. Vale dizer que uma empresa inovadora é aquela que realizou ao menos uma inovação de produto ou processo, num determinado período.

O grau de novidade e difusão da inovação é aspecto abordado no Manual de Oslo (2005) em três conceitos. Uma inovação pode ser nova para a empresa ou para o mercado. As discussões sobre os ciclos de vida e os padrões de difusão de inovações tecnológicas podem delatar que as mudanças tecnológicas ocorram naturalmente, embora seja justamente o contrário. Para Snell (2006), a mudança não é fácil nem tão pouco natural nas organizações. Normalmente, os sinais da nova tecnologia são visíveis com antecedência, em que pessoas e empresas podem reagir frente aos acontecimentos.

De acordo com Manual de Oslo (2005), as atividades de inovação podem ser divididas em: atividades de pesquisa e desenvolvimento experimental, que envolvem pesquisa e desenvolvimento interno e externo à organização, inclusive a pesquisa básica ou adquirida em instituições de pesquisa; atividades para inovações de produto e de processo, que se expandem para aquisição de outros conhecimentos externos à empresa, como direitos de uso de invenções patenteadas ou não, aquisição de máquinas e outros bens de capital como equipamentos, software, também atividades para a preparação de mercado para inovações de produto; e as atividades para as inovações de *marketing* e organizacionais, que preparam o desenvolvimento e implementação de novos métodos de *marketing* e novos métodos organizacionais.

Segundo o Manual de Oslo (2005, p. 104), “as atividades de inovação podem conduzir tanto ao desenvolvimento e à implementação de inovações no curto prazo como a melhorias

na capacidade de inovação na empresa”. Desta forma, destaca-se que a organização segue um aprendizado no que diz respeito às inovações, melhorando sua capacidade inovadora advindas de mudanças organizacionais.

Vacas, Garcia, Palao e Rojo (2007) classificam os tipos de inovação da seguinte forma: inovação tecnológica, considerada pelo autor como sendo a mais importante; inovação de produto, que se refere à introdução no mercado de um produto novo; a inovação de processo, que pode ser introduzida no processo de produção e melhorias nos sistemas de produção, utilizando-se novas tecnologias; a inovação social, que aponta novas soluções para os atores dos processos produtivos, como a criação de novas funções e melhoria das condições de trabalho, e a inovação em métodos de gestão, que são as inovações de cunho comercial, novos segmentos de mercado, financeiros, organizacionais, que potencializam a inovação de uma empresa.

Oke (2007) também afirma que as inovações de produtos estão relacionadas a inovações em serviços, como nas variações das entregas dos produtos e, também, estão relacionadas a novos processos. O autor investigou os diferentes tipos de inovação em empresas de serviços do Reino Unido e encontrou, em seus estudos, que as inovações em produto ocorrem com maior frequência nos setores de telecomunicações e financeiro, e que as inovações de serviços ocorrem, em sua maioria, no varejo e nos transportes.

Considerados os suportes da Função Inovadora, envolvidos por produto, processo e método, os quais são potencializados pela ciência, criatividade e tecnologia, Morcillo (2007) em *site* da GETEC (Centro de Gestão Técnica), afirma que suas classes podem ser divididas. Primeiramente, conforme o objeto da inovação, em produto e processo; segundo, o impacto da inovação, incremental ou radical; referente o efeito da inovação, contínuas ou de ruptura. Também, conforme a escala em que se realiza o processo de inovação: projeto, grupo empresarial, empresa, unidade de negócio, setor, mercado, regional, nacional, mundial; por conseguinte, segundo a origem da inovação: dirigida pela tecnologia (*technology-push*) ou impulsionada pelo mercado (*market-pull*).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), há os seguintes tipos de inovação: inovação de produto, destacando mudanças em produtos e serviços que uma empresa oferece; inovação de processos, onde ocorrem as mudanças na forma em que o produto ou serviço são criados e entregues; inovação de posição, referindo-se a mudanças no contexto em que o produto ou

serviço é introduzido; e inovação de paradigma, para as mudanças nos modelos mentais subjacentes, que orientam o que a empresa faz.

Para Bessant e Tidd (2009, p. 351-361), “inovação não é um simples lampejo, mas um processo amplo e organizado de concretização de idéias brilhantes”, e que “depende de um esforço centrado e determinado – uma forte vontade de mudar as coisas, a que chamamos de empreendedorismo.” Dessa forma, os autores destacam uma tipologia de inovação que contribui para a sustentabilidade, por meio de duas dimensões, uma dimensão voltada para a inovação de conhecimento e outra para “a inovação da aplicação desse conhecimento”.

Segundo Bessant e Tidd (2009, p. 347), a inovação de paradigma pode ser motivada por diversos fatores, entre eles: tecnologia, surgimento de mercados e novas condições ambientais, que são resultantes de processos que podem também ser estimulados na universidade. Os autores expõem que “a inovação não acontece ao acaso – é um processo que pode ser organizado e gerenciado”.

Bessant e Tidd (2009, p. 256) relatam que “mudanças descontínuas podem, em geral, ser perturbadoras para jogadores estabelecidos”, porque as inovações possuem ciclos de vida que exigem atenção das organizações, tendo em vista a exploração desses ciclos para o aumento da competitividade. Essa sistemática é vista por eles como o estímulo ao “fazer melhor”.

Sobre habilidades, Bessant e Tidd (2009, p. 269) verificam em seu livro as que são relevantes para a inovação: “A capacidade de estar em um espaço onde é provável que o surgimento de algo novo aconteça”; a capacidade de verificar, mesmo em meio ao tumulto diário, uma possibilidade de uma tendência, e a “capacidade de agir.” Essas capacidades se tornam relevantes à medida que seu potencial se expande na organização.

Estes autores relatam em sua obra uma pesquisa realizada em países europeus e Austrália ao final dos anos noventa, com mil empresas em sete países, em que foi constatado que 80% delas sabiam o conceito de inovação, porém, não tinha noções específicas de seu desenvolvimento.

Sabe-se que outros estudos sobre inovações vêm se desenvolvendo. Como exemplo, podemos citar Amara, Landry e Doloreux (2009) e Droege, Hildebrand e Forcada (2009). Os primeiros autores remetem às inovações baseadas no conhecimento da empresa e destacam seis tipos de inovação: inovações em produto, processo, entrega, inovações em estratégias, gerenciais e de *marketing*, sendo que as inovações de produto, processo, estratégias,

gerenciais e de *marketing* são complementares. Os autores constataam a falta de estudos sobre as inovações organizacionais, e que as inovações incrementais ou radicais delatam um grau, não uma tipologia.

Para complementar, os tipos de inovação destacados por Olazaran, Albizuy e Otero (2009) são de produto, processo, organizacionais e de comercialização; as políticas regionais, segundo eles, favorecem e promovem inovação, implicando em conhecimento acumulado. “A inovação é um processo contínuo, gradual, acumulativo, relacionado com as atividades de produção” (OLAZARAN; ALBIZUY; OTERO, 2009, p. 23).

Dessa forma, a partir dos conceitos estudados e das tipologias de inovações encontradas na literatura, o estudo será orientado com vistas no Manual de Oslo (2005), que contempla um estudo detalhado sobre inovações, incluindo a metodologia para medir a inovação (um referencial no assunto), uma vez que são verificadas as dimensões da Inovação nas Práticas de Gestão dos cursos de MAA.

O Manual de Oslo faz parte das publicações da Organização de Cooperação para Desenvolvimento Econômico – OCDE. Uma organização intergovernamental composta por trinta países, o que demonstra sua relevância na disseminação das classificações de inovação. Ele é uma conclusão e resultado de um processo conjunto que envolve especialistas reconhecidos mundialmente com o objetivo de oferecer diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação, para que se possam compreender os aspectos que envolvem as inovações, e a relação destas com o crescimento econômico.

De acordo com o manual, questões sobre a implementação de inovações, a interação entre suas tipologias e as barreiras à inovação são também relevantes de serem estudadas, bem como a relevância de estudos nas políticas de inovação. Por isso, estes aspectos abordados são verificados na pesquisa. Com base na tipologia descrita, podem ser identificadas e analisadas as que fazem parte das Práticas de Gestão nos cursos de MAA em estudo, levando em consideração que esta tipologia será o ponto de referência da pesquisa.

2.2.2 Processos de Inovação

As inovações ocorrem em vista de vários procedimentos que as antecedem. Esses procedimentos podem ser atividades inovadoras e/ou processos inovadores. Para Porter

(1989b), a informação tem grande importância no processo de inovação, porém é comum perceber que algumas empresas não possuem aportes tão convencionais de informação e inovam, e o oposto também ocorre: empresas que possuem um ótimo aporte de informação não inovam. Montgomery e Porter (1998) expõem que uma inovação antecipa uma necessidade, percebendo-se que, nos cursos de MAA, as inovações podem estar sendo realizadas por esse mesmo motivo.

Olea (2001) afirma que as oportunidades inovadoras dependem de pessoas bem preparadas para aproveitá-las e torná-las tecnologicamente viáveis, em uma oportunidade ocorrida pela deficiência no meio em que estão inseridas. Para isso, deve-se capacitar pessoas através do sistema educativo para atuar nas diversas áreas de pesquisa, em parceria com as administrações públicas, no relacionamento Empresa-Universidade, através do qual as universidades possam direcionar suas pesquisas para áreas reais ao seu contexto.

Lawson e Samson (2001) destacam que a capacidade de inovação de uma organização é composta por sete elementos, sendo eles: a visão e estratégia, o aproveitamento das competências, a inteligência organizacional, a criatividade e gestão de ideias, as estruturas organizacionais e sistemas, a cultura e clima e a gestão de tecnologia. Primeiramente, os autores expõem que a inovação não existe somente no foco tecnológico, mas também há formas holísticas de verificá-la. Num segundo momento, eles abordam que o processo de inovação pode se relacionar com o desenvolvimento de novos produtos, como aos novos processos, sistemas e modelos de negócio. Além disso, eles afirmam que não há uma fórmula genérica da capacidade de inovação, mas sim, uma variância do grau de importância destas.

Nesse sentido, Lawson e Samson (2001) verificam que, ao longo dos anos oitenta e noventa, as organizações enfrentaram desafios, e a vantagem competitiva estava relacionada com questões de qualidade, eficiência, velocidade e responsabilidade ao cliente. Atualmente, o desafio é inovar, já que a inovação representa uma vantagem competitiva. Assim, “o ambiente incerto e dinâmico das inovações renovadoras fomenta o conhecimento para desenvolver os novos produtos, processos e sistemas que ressaltam ao sucesso futuro” (LAWSON; SAMSON, 2001, p. 4).

A capacidade de inovação, de acordo com Lawson e Samson (2001), é composta por esforços de práticas e de processos dentro de uma empresa e exploram a ideia de que não há um acordo de quais poderiam ser as reais variáveis de capacidade de inovação. Ao se referir à visão estratégica, destacam que não há como inovar sem ter uma estratégia de inovação, pois

as práticas podem se tornar dispersas. O aproveitamento das competências destaca a relevância de direcionar os recursos corretamente, acumulando experiências, aprendendo com elas e dando apoio a melhorias.

Quando eles retratam a inteligência organizacional como um dos elementos da capacidade de inovar de uma organização, delatam a importância da capacidade de processar criativamente as ideias, porque as estruturas e os sistemas vão desde a fase de motivação para a inovação, em que os funcionários são motivados a pesquisar as necessidades dos clientes, até a verificação constante do posicionamento da empresa no mercado diante da concorrência. Nesse aspecto, os autores entendem que a criatividade e a gestão de ideias são partes da melhoria contínua, porque a criatividade pode alavancar “uma ideia radical que transforme a estratégia empresarial ou crie novos negócios” (LAWSON; SANSON, 2001, p. 13).

Ao que se refere à cultura e ao clima de uma organização, Lawson e Samson (2001) expressam a importância destes para o sucesso da inovação, uma vez que os funcionários habilitados devem ter tempo para criar, já que as empresas não devem correr riscos desnecessários em vista de uma má comunicação gerada pela cultura da empresa e por seu clima. Sobre a gestão da tecnologia, os autores afirmam que “as empresas inovadoras são capazes de associar suas principais estratégias de tecnologia com estratégia de inovação e estratégia de negócios” (LAWSON; SAMSON, 2001, p. 11). Vale lembrar que, segundo eles, os estudos de inovações nas organizações, por vezes, estão à frente dos estudos acadêmicos.

Conforme Campanário (2002), o que contribui para a inovação são os fatores externos e internos de uma organização. Os fatores externos compreendem o ambiente econômico, o contexto em que a empresa se encontra; porém este ambiente não é estático, permanece em constantes mudanças, o que faz com que seja bem analisado, uma vez que inovar requer investimentos e o retorno destes pode reverter-se positivamente com o tempo.

Outro fator externo, exposto por Campanário (2002), é a percepção da organização no cenário em que atua, pois quanto maior a concorrência, maior incentivo à inovação. O autor também apresenta como fator externo provocador de inovações a atividade desenvolvida pela empresa como forma de criar novas necessidades às empresas e ao comércio.

Como fatores internos, Campanário (2002) cita a trajetória da empresa, conhecimentos adquiridos, as decisões tomadas no passado, o progresso técnico, cumulativo e o desenvolvimento de inovações. Além disso, o autor acrescenta que a estratégia tecnológica da empresa também contribui para o incremento inovador, objetivando sempre a manter e

aprimorar liderança técnica e econômica no mercado, também investindo sempre mais em pesquisa para se tornar inovadora.

Para Barbieri (2003), as soluções resultantes do processo inovador são: novo processo produtivo ou incrementações no processo produtivo existente, modificações no produto existente ou substituição de um modelo por outro, introdução de um produto em que se utilize um processo produtivo afim e, por último, a introdução de um novo produto que exija novas tecnologias da empresa.

Quando Drejer (2004) descreve sobre as pesquisas de inovação em serviços, aborda três linhas distintas para se definir e estudar inovação nos serviços. Na primeira abordagem, a inovação nos serviços é semelhante ao que ocorre na indústria; na segunda abordagem, a inovação de serviços difere da realizada na manufatura, pois exige novas teorias; e na terceira, a inovação em serviços pode trazer à tona elementos que não chamavam a atenção da inovação na manufatura, mas que são relevantes para si.

Drejer (2004) relata que o cliente é identificado por empresas inovadoras como o mais importante tipo de parceiro de colaboração. O autor retrata que a inovação é um desafio das percepções tradicionais de desenvolvimento econômico, baseando seus estudos da inovação em serviços de acordo com a teoria do desenvolvimento de Schumpeter, que considera ser o principal ponto de referência para avaliar o conceito de inovação nos serviços. Drejer (2004) afirma que a inovação é o que impulsiona o sistema econômico, e que a aprendizagem ocorre por meio do processo de inovação. Da mesma forma, Bessant e Tidd (2009, p. 114) relatam que “o desafio da inovação reside em fazer o que já fazemos, mas melhor”.

Drucker (2003) comenta que a inovação advém da necessidade geradora de uma oportunidade, a qual nomeia de “necessidade de processo”. Na visão de Mattos e Guimarães (2005), a inovação é desenvolvida através de pessoas visionárias. Os fatores externos influenciam muito em todos os aspectos das inovações de uma comunidade, por isso, os cursos de MAA devem estar atentos às suas práticas de gestão, porque as atividades inovadoras são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem ou visam conduzir à implementação de inovações (MANUAL DE OSLO, 2005). Dentro dessa mesma concepção, uma empresa, para ser considerada inovadora, deve ter implementado uma inovação durante o período de análise, pois, conforme o Manual de Oslo (2005), as informações sobre a atividade de inovação de uma organização são de extrema relevância, porque retratam as inovações realizadas por elas, já que envolvem todo o processo

inovador. Conseqüentemente, a pesquisa realizada junto aos cursos de MAA da região sul relatou se os cursos são de fato inovadores por ter realizado ao menos uma inovação.

Mattos e Guimarães (2005) destacam fatores que influenciam nas causas da inovação:

- fluxo de informações: o homem necessita de informações para gerar soluções inovadoras. É necessário que as mesmas cheguem ao conhecimento das pessoas para serem utilizadas como desenvolvimento de novas ideias;
- receptividade à mudança: a aceitação de novas soluções nem sempre se faz com naturalidade. Para essa solução se tornar uma inovação, não é necessário que ela seja somente eficaz. Ela deve ser assimilada e adotada por um grupo social;
- disponibilidade de capital: todo desenvolvimento exige investimento. Então, a quantidade de inovação está relacionada à riqueza. Atualmente, vive-se na era da super-competição. A competência na busca e na manutenção de mercado garante a vida ou a morte da empresa. A inovação, por sua vez, se torna fundamental hoje, pois será uma vantagem competitiva no mundo globalizado (MATTOS; GUIMARÃES, 2005, p. 9-10)

Benneworth e Dawley (2005) afirmam que a aprendizagem, a inovação e o conhecimento são condutores do desenvolvimento econômico e destacam que as universidades desenvolvem, armazenam e transmitem o conhecimento, tendo o papel de tornar o conhecimento mais acessível regionalmente. Benneworth e Dawley (2005) relatam o relacionamento de universidades e empresas na busca de envolvimento regional e melhoria do desenvolvimento econômico local, como forma de transferência de tecnologia e desenvolvimento de serviços de apoio à inovação.

Tendo em vista que a pesquisa é em cursos de MAA da região sul do Brasil, verifica-se o exemplo de Benneworth e Dawley (2005) que exploram os processos de inovação das universidades do nordeste da Inglaterra e estudam como elas melhoraram suas práticas de inovação, demonstrando que as universidades elaboram mecanismos de transferência de tecnologia como um processo de inovação.

Os pesquisadores fornecem exemplos de atividades no desenvolvimento de novos negócios dentro da universidade, e de inovação por meio do desenvolvimento de comercialização de serviços, uma vez que relatam a relevância das questões financeiras, organizacionais e de prestígio envolvidas no relacionamento das universidades e empresas. Segundo Benneworth e Dawley (2005), as universidades estão atentas à melhoria do seu desempenho na inovação, com o objetivo de revigorar suas estruturas internas para o acesso a

recursos externos, melhorando o fluxo de conhecimento em processos de transferência de tecnologia.

Para que esses processos inovadores ocorram, Benneworth e Dawley (2005) enfatizam o compromisso estratégico e a cultura para colaboração como dois itens essenciais no vínculo universidade e empresa. Para eles, há quatro níveis de sofisticação que medem como as empresas geram o processo de inovação, sendo considerados primeiramente de nível inicial, em seguida inexperiente, experiente e especialista. Como elementos de cada item, tem-se a prática, o desempenho e a reflexividade.

Para Zen, Possas e Santin (2006), o processo inovador envolve instituições públicas e privadas em uma combinação para a busca de soluções, surgindo oportunidades de inovação. Outras formas de produzir inovações podem ser verificadas. Tonelli e Zambalde (2007) explicam relações entre Governo, Universidade, Empresa, como fonte geradora de inovações, pois estimula o comportamento empreendedor e pesquisador, com consequências relevantes ao processo de inovação. Por outro lado, Pino (2008) relata a importância dos incentivos governamentais para que ocorram as inovações.

Hemmert (2008) pesquisou sobre a Gestão da Inovação (GI), comparando empresas japonesas e coreanas que consideram a prática de GI uma atividade relevante, porque o desenvolvimento de novas tecnologias e a adoção de práticas avançadas na gestão de pesquisa e desenvolvimento é comum nessas empresas. O autor destaca que há semelhanças entre a GI nessas empresas, pois elas possuem a intensidade de pesquisa e o desenvolvimento, concentradas em setores como eletrônica e automóveis e, em sua maioria, realizadas em grandes empresas.

Hemmert (2008) afirma que é extremamente relevante para a GI das empresas o domínio do fornecimento tecnológico, e que a colaboração tecnológica tem sido explorada pelas empresas coreanas. De acordo com o autor, as empresas japonesas e coreanas compartilham práticas em gestão de pesquisa e desenvolvimento que contribuem para a posição de ambas no mercado. Vale dizer que uma prática gerencial não pode ser considerada universalmente excelente ou não, porque essas práticas devem basicamente contribuir para o sucesso competitivo da organização, visto que as empresas coreanas se adaptam a novos desafios de gestão com mais agilidade do que as japonesas, segundo Hemmert (2008).

Etzkowitz (2009, p. 1) chama esse processo de “hélice tríplice”, dizendo que a “interação entre universidade, indústria e governo é a chave para a inovação”. A universidade

é a geradora do conhecimento, e o governo e a indústria são as instituições primárias na sociedade industrial, porque, segundo ele, “a vantagem competitiva das universidades são seus estudantes, que vêm com novas idéias”. Dessa forma, a hélice tríplice que o autor descreve “concentra-se na universidade como fonte de empreendedorismo e tecnologia” (ETZKOWITZ, 2009, p. 1-2).

O autor expõe que “as instituições produtoras do conhecimento têm se tornado mais importantes para a inovação” (ETZKOWITZ, 2009, p. 10). Dessa forma, a hélice tríplice começa quando a universidade, a empresa e o governo dão início a um relacionamento recíproco, em que cada um procura melhorar o desempenho do outro; em sua maioria, ela acontece no contexto regional. Para Etzkowitz, o conjunto da hélice junto à sociedade pode ser considerada fonte de inovação, porque o organizador de inovação transforma o debate em ação, e a introdução de uma esfera social na hélice tríplice pode gerar inovações. Tal fenômeno contempla novos formatos de distribuição de conhecimento por meio de empresa, governo e universidade, independentemente e conjuntamente.

A hélice tríplice é relevante, pois auxilia a transformação da pesquisa avançada em atividade econômica e, de acordo com Etzkowitz (2009, p. 98), o aumento da concorrência das universidades na busca de fundos de pesquisa “dá às mais antigas a sensação de competição”. Relevante destacar também que, para Etzkowitz (2009, p. 107), “uma hélice tríplice regional surge a partir dos espaços de conhecimento, consenso e inovação”. “A tese da hélice tríplice é que a universidade ingressa no futuro como sendo o formato organizacional predominante da sociedade baseada no conhecimento” (ETZKOWITZ, 2009, p. 207).

Para o autor, a pesquisa acadêmica deve ser um bem comercializável, pois a universidade pode ser a plataforma para a inovação por meio do conhecimento, já que “as universidades empreendedoras, os governos previdentes e as empresas existentes, cada vez mais buscam estratégias fundamentadas na incubação e na inovação acadêmica” (ETZKOWITZ, 2009, p. 61).

Há situações na pesquisa em que professores se tornam gerentes de pesquisa, por coordenar grupos responsáveis pelos financiamentos, em que “alguns se intitulam como indivíduos que administram um pequeno negócio” (ETZKOWITZ, 2009, p. 67). Alguns fatores para a formação e o crescimento da empresa baseada no conhecimento são destacados pelo autor, como o capital humano, fatores materiais e organizacionais, o que pode não ser distinto nas universidades. Etzkowitz (2009, p. 88) menciona que “a primeira revolução

acadêmica, a incorporação da pesquisa como uma grande missão da universidade ocorreu no Brasil na década de 1970”.

Para Etzkowitz (2009, p. 98), “cada sucessiva inovação organizacional acadêmica dá à universidade uma maior capacidade de estabelecer sua própria direção estratégica”, tendo em vista que a universidade é uma incubadora natural para os alunos; pode ser considerada empreendedora, quando consegue transferir a pesquisa para a prática, tendo um papel relevante no desenvolvimento econômico, baseado na inovação organizacional. “A hélice tríplice resultante é um novo sistema global de inovação” (p. 207), porque “a inovação é uma transição infinita” (p.193), e a “síntese entre áreas de conhecimento, formatos organizacionais e esferas institucionais são a base de um novo modelo de inovação” (p.199). Os cursos de MAA podem desenvolver inovações em parceria com estes setores, pois Gava e Vidal (2009) salientam que a inovação advém do aprendizado de indivíduos e organizações.

Considerando que Abramo et al. (2009) pesquisaram sobre a colaboração público-privada entre universidades italianas e a indústria, a fins de publicação, percebe-se que o investimento em pesquisa, educação e inovação é uma atividade relevante para o desenvolvimento de um país. Dessa forma, pode-se considerar uma atividade inovadora o investimento em pesquisa, educação e inovação, e até mesmo a atividade de cooperação pode incentivar a inovação.

Fonseca e Daudt (2007) afirmam que para ocorrer inovações, às vezes, são necessárias algumas mudanças de paradigma. Além disso, eles relatam a revisão curricular realizada nos cursos de Administração da UNISINOS, demonstrando a preocupação na diferenciação do projeto do curso e seus ajustes, fato que também ocorreu em outros cursos de Mestrado da região sul, conforme descrição de entrevistas realizadas.

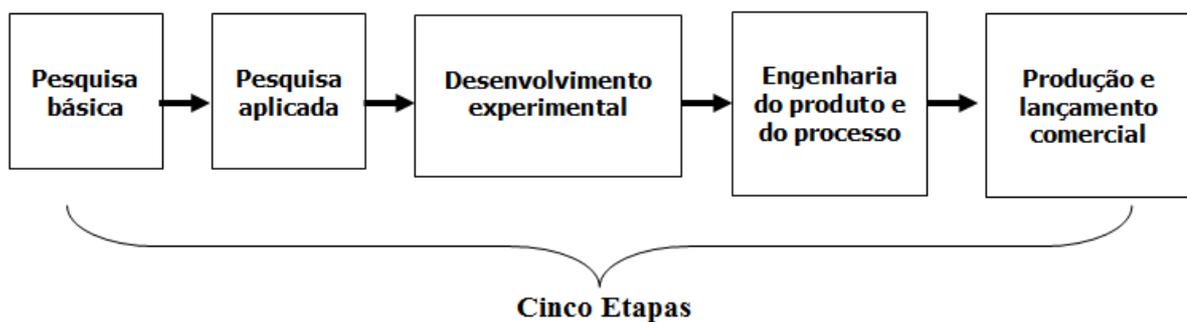
2.2.2.1 Modelos de processo de inovação

De acordo com as leituras realizadas, os processos de inovação nos cursos de MAA podem ser impulsionados pela tecnologia ou pelo mercado. Em seu artigo, Rothwell (1994) referencia os modelos de processos de inovação desde a sua primeira geração, semelhante ao processo linear, até a quinta geração do modelo de processo de inovação.

Para Lawson e Samson (2001, p. 8), a maior parte dos estudos sobre inovação concentra seus olhares na empresa e nos seus recursos como as principais fontes de inovação. Porém, salientam que “a inovação não é, evidentemente, apenas técnica de pesquisa e desenvolvimento”, criada em ambientes separados da organização, mas sim, “ela permeia todos os aspectos da existência de uma organização, do núcleo do sistema de valores a medidas e comportamentos que são manifestados numa base diária”.

Um modelo linear de processo da inovação tem uma sequência que se inicia pela pesquisa, o qual, segundo Barbieri (2003) possui cinco etapas: pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental, engenharia do produto e do processo; e produção e lançamento comercial, demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo Linear de processo de inovação

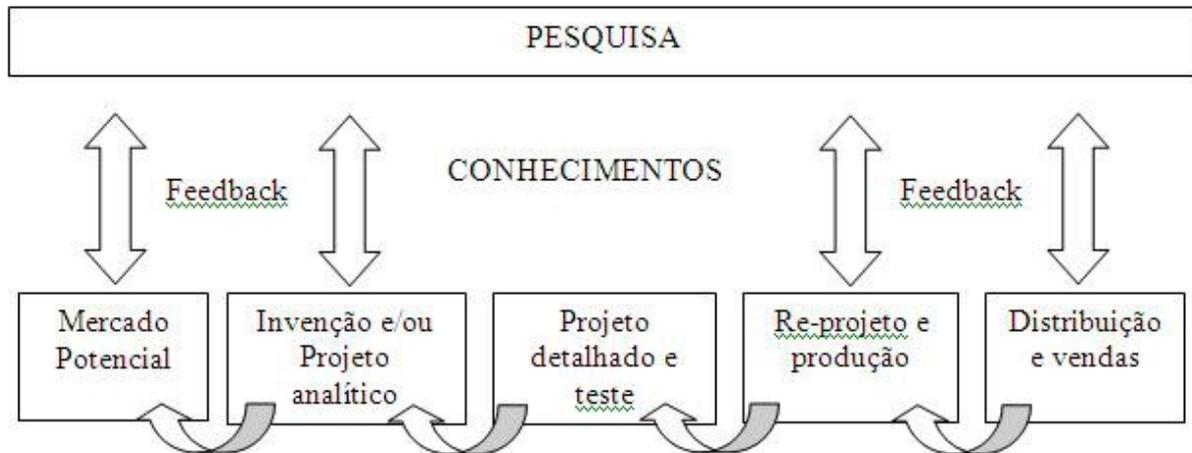


Fonte: Adaptado de Barbieri (2003).

Para Drejer (2004), os modelos interativos de inovação delatam a multiplicidade de atores envolvidos na inovação. Entretanto, a inovação não segue uma fórmula pronta, em que se inicia com pesquisa básica e se conclui na comercialização. O Manual de Oslo (2005) aponta interações entre esses processos. Em vista disso, apresenta-se o modelo interativo do

processo de inovação, cujos *feedbacks* são a base para que o processo inovador resulte em inovações propriamente ditas, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Modelo Interativo de processo de inovação



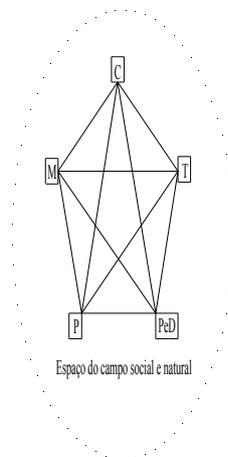
Fonte: Adaptado de Barbieri (2003).

No modelo linear, o centro da inovação é a pesquisa científica, e seu excesso foi criticado por Barbieri (2003), porque, o modelo linear ou empurrado pela tecnologia pode ser reverso, ou seja, puxado pelo mercado. No modelo interativo, o centro torna-se a empresa (BARBIERI, 2003).

Oke (2007) argumenta que a GI no processo de inovação requer estratégia de inovação, criatividade e gestão de idéias, seleção e gestão de portfólio, gestão e execução e gestão de recursos humanos, porque esses itens auxiliam na solidez da inovação. Leva-se em consideração que as inovações em empresas de serviços, em sua maioria, não são radicais em sua natureza, mas sim, incrementais, e possuem o objetivo de serem vistas como atividades contínuas de inovação.

Etzkowitz (2009, p. 33) apresenta um modelo de inovação não linear e em rede, o qual “pode ter início em diferentes pontos de partida, entre os quais, a ciência, a engenharia, pesquisa e desenvolvimento, produção e atividades de *marketing*”. Segundo ele, “a inovação pode ocorrer de acordo com a ordem: mercado (M), tecnologia (T), ciência (C), pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção (P), *marketing* (M)” ou de qualquer outra forma” (ETZKOWITZ, 2009, p. 33), como se verifica na Figura 5.

Figura 5 – Modelo pentagonal em rede e não linear da inovação tecnológica



Fonte: Adaptado de Etzkowitz (2009).

Quanto à cooperação, Etzkowitz (2009, p. 52) destaca que as redes de inovação são criadas para serem redes de informação para suporte a regiões inovadoras, relatando que a universidade, para ser empreendedora, “precisa ter um grau considerável de independência do estado e da indústria, e alto grau de atenção com essas esferas institucionais”. Bessant e Tidd (2009) dão atenção especial às comunidades de práticas, porque grupos que possuem tarefas compartilhadas e atuam em conjunto pela necessidade de resolver problemas comuns, mesmo que informais, podem ser uma fonte de inovação.

Ainda nesse sentido, os autores sugerem um modelo espaguete de inovação, demonstrando como ela acontece. Por meio de uma rede de fatores influentes de inovação, que vão desde a circulação do conhecimento, comunicação e a sua combinação, obtendo inovações propriamente ditas e suas implementações. Os mesmos autores reforçam a idéia de Rothwell (1994) e as cinco gerações de inovação.

Bessant e Tidd (2009) relatam estágios de evolução da capacidade de inovação de alto envolvimento, em forma de práticas do processo inovador. O primeiro estágio considera o processo natural de inovação, que ocorre de forma aleatória; o segundo estágio apresenta as primeiras tentativas da empresa para mobilizar inovação de alto envolvimento; o terceiro estágio faz a ligação entre a tentativa de inovação e as estratégias da organização; o quarto estágio fala do processo de alto nível de experimentação, e o último estágio se refere à resultados, em que a inovação de alto envolvimento já é cultura na empresa.

Para que os processos inovadores sejam realizados com êxito, faz-se necessário pensar nos recursos que também devem ser despendidos. Hamdan (2006) indica que o maior investimento concentra-se na produtividade e não na pesquisa e desenvolvimento. Desta forma, os cursos de MAA podem estar realizando processos de inovação com base nos custos que eles trazem para a IES.

Thursby, Fuller e Thursby (2009) falam sobre a percepção da dificuldade de empregos voltados a inovações, fazendo uma análise em uma escola que proporciona a integração de estudantes de áreas como Direito, Engenharia, doutorandos, estudantes em Ciência, entre outros, para operarem em espaços inovadores.

Eles concluem que há efeitos significativos e positivos do programa oferecido, porque os estudantes percebem as capacidades multidisciplinares necessárias para trabalhar em um ambiente de negócios tecnológicos que adquiriram ao fazer parte do programa. Os mesmos autores relatam que a inovação envolve coordenação dentro e entre as instituições, requerendo uma variedade de profissionais; destacam, ainda, que programas integrados ampliam linhas disciplinares, aumentando o plano de curso de conceitos fundamentais e processos baseados em projetos de comercialização da tecnologia. Segundo Bessant e Tidd (2009), a academia nunca se responsabilizou pela comercialização da inovação.

Thursby, Fuller e Thursby (2009) dissertam sobre a proteção da propriedade intelectual que, muitas vezes, é a base da vantagem competitiva de produtos e chamam a atenção para o fato de que os alunos são preparados para o desafio de trabalharem em equipes multidisciplinares, comercialização e aspetos comportamentais de gestão de projetos, num período de dois anos. Os autores concluem que a relevância de um programa integrado, não só pelo potencial de invenções, mas também para que as comunicações e as capacidades de rede sejam significativas para os estudantes, para que estes obtenham capacidade de atuar em ambientes de negócios intensivos em inovação.

Olazaran, Albizuy e Otero (2009) falam sobre a movimentação das pequenas e médias empresas guipuzcoanas no desenvolvimento de inovações. Nestas empresas, há mais inovações de processo do que de produto, e sem gastos com pesquisa. “A inovação surge do mercado e não como vocação das empresas” e “a falta de planejamento na gestão das empresas afeta a atividade de inovação” (OLAZARAN; ALBIZUY; OTERO, 2009, p. 17-18). Além disso, as empresas guipuzcoanas não buscam as universidades para inovar, mas para se utilizarem da cooperação interna, não se envolvendo com empresas fora de sua cadeia de

valor, sendo que o principal fator de produção na economia atual é o conhecimento, e o aprendizado é o processo mais relevante. Olazaran, Albizuy e Otero (2009, p. 23) afirmam que o processo de inovação linear, baseado no *Stricto Sensu* formal, não cabe mais, porque “as inovações ocorrem nas empresas”.

As empresas pesquisadas inovaram de forma reativa, sem planejamento, dificultando relações com agentes de pesquisa e desenvolvimento, como as universidades e centros tecnológicos. Outro ponto destacado na pesquisa é que o proprietário ou gerente é quem define o curso das inovações na empresa, e que, por vezes, interrompem as inovações nos processos organizacionais por medo de perder o controle ou poder (OLAZARAN; ALBIZUY; OTERO, 2009).

Em termos de cooperação, os autores destacam que a proximidade geográfica entre empresas é fator determinante, e que a falta de profissionais qualificados também pode inibir inovações, porém Olazaran, Albizuy e Otero (2009) observaram que o maior propulsor dos processos de inovação nas indústrias são os clientes. As empresas pesquisadas têm como parceiros de colaboração seus clientes e fornecedores, sendo que não há uma cultura de cooperação entre empresas competidoras.

Olazaran, Albizuy e Otero (2009, p. 84) relatam que a maioria das empresas pesquisadas não formaliza suas atividades de inovação e que “a evolução dos processos de inovação depende também da gestão do conhecimento”.

Por outro lado, as empresas consideradas inovadoras possuem estratégias formalizadas, embora os autores reflitam que quanto menor for uma empresa, mais concentrada na inovação deveria estar. Com as práticas de gestão realizadas vislumbrando inovações, Olazaran, Albizuy e Otero (2009) afirmam que o *benchmarking* – a aprendizagem por meio das melhores práticas de gestão – é relevante para o desenvolvimento das empresas; metade delas se utilizam desta ferramenta para facilitar a inovação.

Olazaran, Albizuy e Otero (2009, p. 162) relatam que a universidade tem ligação com as empresas pesquisadas por meio de grupos de pesquisa, mas somente para resultados teóricos, não voltados à prática; a maioria das empresas “recorrem a programas de financiamento público para a inovação”, e grande parte das inovações realizadas são incrementais. Todas as empresas pesquisadas neste trabalho se consideraram inovadoras.

Por fim, os autores consideram que é difícil sustentar uma cultura de inovação. Em seu trabalho, constataram que há a ausência da cultura de cooperação entre as empresas, embora a

cooperação não seja determinante para que haja inovação. Os autores afirmam que a cooperação entre pessoas, empresas e instituições pode impulsionar inovações, uma vez que sozinhas não conseguiriam, por questões financeiras de investimento para a inovação. Cooperação pode ocorrer para compra de tecnologia, por exemplo, que estimule a inovação. Ou, além da cooperação, a inovação pode advir da junção da criatividade e de pessoas qualificadas para atuarem num mercado competitivo. Através desta pesquisa, pôde-se verificar como estão as práticas de gestão voltadas à cooperação entre os cursos de MAA.

Os cursos de MAA, com suas práticas de gestão, podem estar estruturados para a implementação de inovações, pois as inovações possuem características e dimensões que são sustentadas pelas práticas diárias de gestão. Nas entrevistas dos professores, há relatos de como são as práticas de gestão que fazem parte da política institucional e aquelas, delegadas ou realizadas pelo Gestor, Coordenador de Curso.

Os autores estudados dão suporte teórico ao fato de que, nos cursos pesquisados, a inovação pode ocorrer nas práticas de gestão. Para entender esta relação entre as práticas de gestão e a inovação nos cursos de MAA da UCS, PUCRS, UNISINOS, UFSM e UNIVALI, segue a descrição da metodologia aplicada à pesquisa.

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, buscou-se conhecer os procedimentos com vistas a atingir os objetivos. Segundo Fachin (2003), pesquisa é o procedimento intelectual, pelo qual o pesquisador busca adquirir conhecimento por meio de investigação da realidade para inferir novas verdades sobre um fato ou problema levantado. Conforme Köche (1997), não há manipulação a priori das variáveis. Roesch (2005) retrata a relevância da escolha da metodologia da pesquisa condizente com os objetivos e limitações do tempo.

Para que esta pesquisa tivesse validade científica e seus objetivos fossem alcançados, sendo uma pesquisa exploratória e descritiva, o foco voltou-se ao “como fazer” a pesquisa. Segundo Vergara (2003), uma pesquisa exploratória é realizada em uma área ou sobre um tema onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza. Vergara ainda argumenta que esse tipo de estratégia de pesquisa não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir de base para isso.

Foram pesquisados cursos de Mestrado Acadêmico em Administração, locados na Universidade de Caxias do Sul (UCS), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), ou seja, em cursos de Mestrado Acadêmico de Universidades privadas sem fins lucrativos - PUCRS, UCS, UNISINOS, UNIVALI e em Universidade Pública - UFSM, englobando três fases: exploratória, por meio de entrevistas; descritiva, por meio da descrição e análise das entrevistas, e outra, conclusiva.

Dessa forma, na primeira fase, foi desenvolvida a pesquisa por meio de entrevistas, para identificar as práticas de gestão realizadas nos cursos de Mestrado em Administração. Na segunda fase, a pesquisa desenvolvida foi qualitativa, quando foram analisadas as entrevistas e identificadas quais práticas de gestão utilizadas foram inovadoras, tendo como princípio as que foram realizadas para alavancar melhores performances na CAPES ou para outros fins de desenvolvimento, que respondiam às questões envolvidas na problemática. Esta fase teve auxílio do *Sphinx*, um *software* para coleta e análise de dados, utilizado em pesquisas qualitativas e quantitativas. Os critérios para análise dos dados foram estabelecidos pelas palavras chaves como: inovação, práticas de gestão, critérios da CAPES, e o que o *software* considerou repetitivo em termos vocais: o curso, práticas, inovação.

Na fase conclusiva, pretendeu-se analisar se os cursos de Mestrado em Administração podem ser considerados inovadores, porque, conforme Vergara (2003), a pesquisa descritiva pressupõe a caracterização da população investigada e explica os fenômenos.

3.1 POPULAÇÃO

A população estabelecida para essa pesquisa é composta por cinco cursos de MAA e a unidade amostral são os coordenadores de cursos, os professores que fazem parte do Colegiado ou de Comissões Coordenadoras, e os representantes discentes. Em uma amostra por conveniência, conforme Fachin (2003). Tanto Dale e Micheleon (1971) quanto Hair Jr. et al. (2005) retratam a relevância de se estabelecer a amostra de uma pesquisa, porque ela é considerada um dos fatores fundamentais para a validação dos resultados.

Os coordenadores fizeram parte da pesquisa, porque são professores com visível capacidade de gestão. Os professores que fazem parte do Colegiado ou de Comissões Coordenadoras podem proporcionar uma visão sistêmica dos processos inovadores realizados nas práticas de gestão do curso, tendo em vista que fazem parte da sua gestão acadêmica. Os representantes discentes foram escolhidos por sua vez, porque podem trazer aspectos que estão ligados à inovação nas práticas de gestão, na sua percepção de estudantes e suas necessidades no curso de MAA.

3.2 PESQUISA

A partir da intenção de pesquisar as inovações realizadas nas práticas de gestão nos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração da região sul, optou-se pela pesquisa qualitativa de estudo de caso, onde cada curso de MAA é estudado diante do contexto inovador das suas práticas de gestão. Para Roesch (2005), o estudo de caso é, pois, uma estratégia de pesquisa que pode ser utilizada de modo exploratório, contendo precisão dos fatos, explicações alternativas destes e conclusões diante deles. A autora ainda destaca que uma das vantagens dessa prática é estudar as pessoas em seu ambiente natural, o que também é adequado ao estudo de processos.

Nesse aspecto, foram realizadas entrevistas junto aos coordenadores, dos professores que fazem parte do Colegiado ou das Comissões Coordenadoras e dos representantes discentes, distribuídos de acordo com cada curso de Mestrado Acadêmico em Administração, participantes da pesquisa.

Os Coordenadores foram entrevistados uma única vez, porque não há divergências entre os questionários de entrevistas aplicados com os coordenadores e os aplicados com os professores que fazem parte do Colegiado ou de Comissões Coordenadoras, bem como para os representantes discentes dos cursos de MAA que fizeram parte do estudo.

Além do descrito, foi realizada pesquisa em artigos nacionais de revistas, como a RAC Eletrônica (Revista de Administração Contemporânea), SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) e EnANPAD (Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Pesquisou-se em artigos internacionais nas bases Ebsco e Emerald, destacando-se: *Academy of Management Learning & Education*; *Research Policy*; *International Journal of Innovation Management*; *Technovation*; *Journal of Education for Business*, entre outros.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

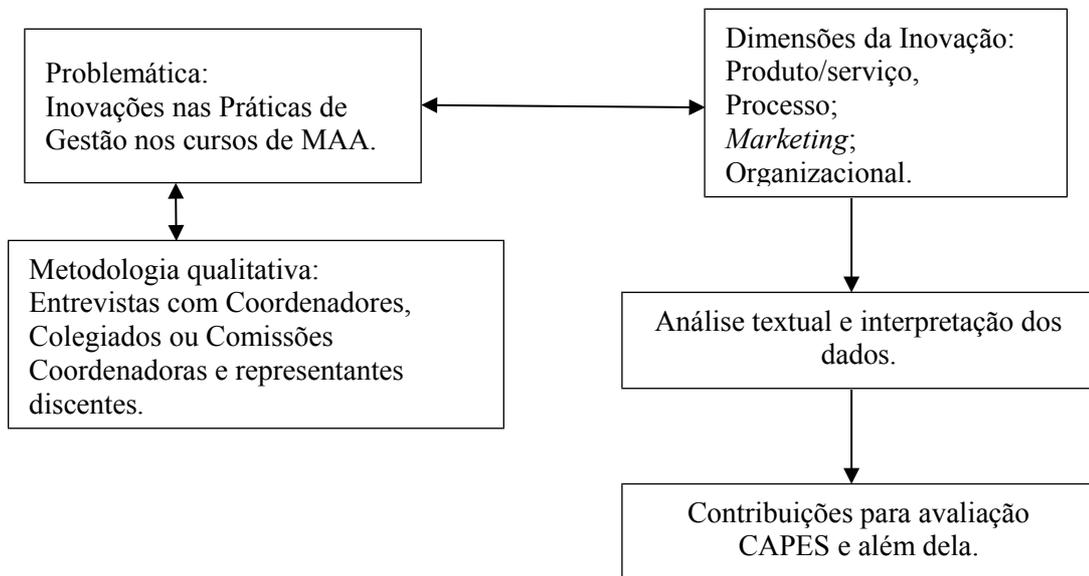
Segundo Gil (2002), ao explorar ideias, pode-se analisar exemplos e descrevê-los. Em se tratando de uma pesquisa exploratória e descritiva, como técnica de coleta de dados qualitativos, define-se a de entrevistas em profundidade que foi feita junto aos

Coordenadores, Professores dos Colegiados ou Comissões Coordenadoras e representantes discentes (ver Apêndice A). As questões foram elaboradas com base nos critérios da CAPES, com o objetivo de que os participantes falassem sobre suas ações com referências a eles e com relação às demais atividades praticadas nos cursos de MAA.

A entrevista teve o objetivo de verificar quais são as práticas de gestão realizadas nos cursos, de diagnosticar as práticas consideradas inovadoras e de constatar se os cursos de MAA são inovadores, para analisar os processos de inovação em cada uma das dimensões de inovação: produto, processo, *marketing* e organizacional. Quando entrevistados, os participantes recebiam fichas com conceito de práticas de gestão e os tipos de inovação a fim de que os mesmos não se detivessem em outros aspectos não relevantes para o tema da pesquisa.

A entrevista em profundidade, que, segundo Roesch (2005), é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, pode ser estruturada ou não, dependendo do entrevistador, cabendo-lhe captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Na Figura 6, segue o modelo da pesquisa, adequado à metodologia descrita.

Figura 6 – Modelo da Pesquisa e Metodologia



Fonte: Adaptado de Maxwell (1997) e Dorion (2003).

Na Figura 6, pode-se perceber as etapas da pesquisa diante da metodologia porque, em vista da problemática das inovações nas práticas de gestão dos cursos de MAA da região sul, e diante das dimensões da inovação, utilizaram-se as técnicas metodológicas necessárias para se obter um construto que demonstrasse a relevância das inovações nos cursos de MAA. A UFRGS não participou da pesquisa, porque não teve disponibilidade para responder ao questionário.

As entrevistas foram aplicadas nos meses de março a junho de 2010. Primeiramente, as entrevistas foram realizadas no curso de MAA da UCS, em seguida, nos cursos de MAA da PUCRS, UNISINOS, UFSM e por último, UNIVALI. Nestas entrevistas, pode-se relatar como os cursos de MAA da região sul vêm se articulando para alavancar processos inovadores em suas práticas de gestão administrativa, conforme fase de descrição das entrevistas.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise textual desta pesquisa se valeu da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (1995), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que contém informações sobre o comportamento humano. O objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas.

O processo de análise foi organizado em três fases cronológicas, concebidas na técnica de análise de conteúdo de Bardin (1995): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Este último teve o auxílio do *software Sphinx*, mencionado anteriormente.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir do referencial teórico e a metodologia utilizada, verificam-se os processos inovadores nas práticas de gestão dos cursos de MAA da região sul, por meio da descrição e análise das respostas ao questionário. Para fins de análise, conforme Questão 1, os cursos de Mestrado Acadêmico em Administração foram denominados “A”, “B”, “C”, “D” e “E”.

4.1 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Quando a Questão 2 (dois) solicita a descrição da função dos entrevistados no curso, os respondentes relataram que fazem parte do Colegiado; são eles: Coordenadores, Professores e Representantes discentes, sendo que na Questão 3 (três), os professores e coordenadores afirmam ter outras funções no curso de Mestrado Acadêmico em Administração como a de pesquisadores, líderes de área ou grupo de pesquisa. Desta forma, sobre o perfil dos entrevistados, pode-se afirmar que a maior parte dos entrevistados são professores que fazem parte de Colegiados ou Comissões Coordenadoras. A seguir, as demais questões e suas respectivas respostas e análises.

Figura 7 – Questão 4: De acordo com sua função no curso de MAA, qual seu entendimento sobre práticas de gestão?

MMA “A”
<p>“[...] é produzir cientificamente com os alunos, conforme as normas da CAPES”; “trabalho entre professores em conjunto e instituições”; “Atividades internacionais”.</p> <p>“[...] as práticas de gestão aplicadas no curso Mestrado são aquelas que vêm ao encontro das exigências da CAPES; controle dos mestrados em relação ao tempo de permanência no programa, a qualidade das dissertações e a exigência das publicações dos alunos não só em congressos, mas também em revistas”.</p> <p>“[...] prática de gestão é a coordenação de fato, assumir a responsabilidade administrativa e não acadêmica. A questão acadêmica é o colegiado que assume. O que a CAPES solicita é obrigação, e o trabalho entre professores, em conjunto, é política da Instituição. Há necessidade de o curso ter professores visitantes, e sempre se deve ter o cuidado para o bom andamento do programa, segundo os critérios da CAPES”.</p> <p>“[...] as práticas de gestão, que nós aplicamos no curso Mestrado são aquelas que vêm ao encontro das exigências da CAPES, como controle dos mestrados em relação ao tempo de permanência no programa, qualidade das dissertações, exigência das publicações dos alunos não só em congressos, mas também em periódicos. O curso de MAA “A” implantou, no egresso de alunos em 2008, a exigência de se ter uma publicação para obtenção do diploma”.</p>
MAA “B”
<p>“um conjunto de ações relacionadas com indicadores e com os órgãos reguladores como a CAPES. Preocupações com o desempenho do curso, como critérios acadêmicos e técnicos, por exemplo, produção científica, recursos financeiros aplicados em projetos de pesquisa”.</p> <p>“As práticas de gestão em geral são as políticas administrativas e as práticas em grande parte são adotadas para a organização da universidade. Práticas de gestão podem ser um conjunto de ações relacionadas com indicadores e com os órgãos reguladores como a CAPES; preocupações com o desempenho do curso como critérios acadêmicos e técnicos, por exemplo, produção científica, recursos financeiros aplicados em projetos de pesquisa.”</p> <p>“[...] acho que tem dois lados, um mais normativo como da pesquisa e da pós-graduação, e outro, com o contentamento dos alunos para desempenhar funções de gestão futuramente”.</p> <p>“[...] eu acho as práticas que o colegiado do curso conduz, baseado na CAPES, são as de gestão. Mas o curso deve ter uma liberdade de atuação diante dos critérios, condicionado pelo próprio colegiado, porque as políticas da CAPES são diretivas”.</p> <p>“[...] as práticas são a lógica, a gestão em geral, as políticas administrativas. Elas são adotadas para a organização da universidade. De uma forma mais operacional, estas práticas envolvem a necessidade de se reunir procedimentos, normas e algumas regras, que vão, de alguma forma, servir para que o gestor alcance os objetivos”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] práticas de gestão são estratégias e procedimentos de integração, gerenciamento e produtividade do corpo docente e discente [...] Algumas ações e funções, em relação ao coordenador e programa, para realizar algumas missões, também fazem parte de práticas de gestão [...] Essas missões estão relacionadas aos aspectos de formação de pessoas e aos aspectos de pesquisa. Algumas destas missões são bastante formais, como atividades de aula de mestrado e doutorado, e as outras ações, como documentação, formação de pessoas, que não são tão formais [...] Mas, na verdade, as missões fazem parte das exigências da CAPES”.</p> <p>“determinar algumas questões sobre planejamento de atividades específicas e planejamento de estratégias de longo prazo [...]. Questões acadêmicas e várias ferramentas são usadas na administração para planejamento estratégico como indicadores de desempenho, forma de recursos de alunos, capacitação de docentes, prospecções de projetos com categorias internacionais... Vários professores trabalham de diversas formas como se fossem uma empresa. Tudo isso está num planejamento estratégico feito pelo colegiado”.</p>

(Continua)

(Continuação)

MAA “D”
<p>“[...] as ações do cotidiano fazem a gestão do curso: captação de recursos, análise de expansão etc. O curso de mestrado tem muitas atividades rotineiras que envolvem docentes e discentes; em função disto, a estrutura dos programas das universidades públicas precisariam de tempo para trabalhar a gestão”.</p> <p>“As práticas de gestão pelas estratégicas do programa de mestrado são questões que envolvem as práticas educacionais; as questões de trabalho e as operacionais. Incentivar o aluno também faz parte da prática de gestão; a estrutura do trabalho é incentivada pelos professores [...] Gestão envolve projetos e parcerias institucionais e interinstitucionais. Para este curso, a busca de parcerias está ligada ao objetivo de elevar o conceito do curso: é difícil fazer isso sozinho e isso para a gestão é buscar parcerias, e estamos buscando de São Paulo, e buscamos financiamento tanto para a parte física quanto acadêmica, e pró-administrativa. O curso está buscando o Doutorado, mas não possui recursos humanos para atuar na secretaria do curso, porque a universidade não tem estrutura suficiente e vamos levando as funções com os bolsistas, queremos que o curso vá para frente, porque temos professores comprometidos com a causa”.</p> <p>“[...] sabe-se que o mesmo tem suas obrigações, mas o aluno também tem que ter as suas obrigações, para que o conceito do curso mude [...] Fazer práticas de gestão é modo de agir, dirigir, decidir... É uma articulação entre os professores e alunos”.</p>
MAA “E”
<p>Práticas de gestão “são ferramentas que utilizam-se para gerenciar o curso: planejamento estratégico, planejamento de custos, acompanhamento da pontuação dos professores e o sistema de simulação que o curso faz”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 8 – Questão 5: Qual seu entendimento sobre inovação nas práticas de gestão de um curso de MAA?

MMA “A”
<p>“[...] nós, como a universidade, estamos do outro lado, que é no mundo das empresas privadas e no mundo das inseguranças, o mundo da incerteza, onde, nós, como coordenadores, temos como obrigação abrir caminhos e identificar novas atividades com retorno financeiro. Verifica-se que a qualidade de ensino e a qualidade de pesquisa são resultados da boa gestão. Estamos no mundo que se chama CAPES. Este mundo não é tão fechado como deveria de ser [...] Se olharmos a realidade brasileira dos programas <i>Stricto Sensu</i>, está criado por dois lados: das Universidades Federais, com padrão particular criado pelo Governo, em que este assume 100% das despesas e 100% das decisões; e como do nosso curso, que é no mundo das empresas privadas e o mundo das inseguranças”.</p> <p>“[...] basicamente, o produto que é oferecido ao aluno... É o produto que oferecemos e tem que se tornar inovador... Mas também nós temos prática de inovação de processo, inovação de <i>marketing</i> e gestão. Nós tentamos oferecer um produto atualizado com professores do exterior, porque inovação nas práticas de gestão é fazer uma coisa diferente. Verifica-se que a prática de inovação de processo e inovação de <i>marketing</i> fazem parte das estratégias de gestão”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] a gestão de indicadores não é específica do mestrado, mas que são indicados pela pró-reitoria e que se manifestam por gestão de indicadores. No ensino superior, tanto de graduação como de pós-graduação, estão ocorrendo mudanças significativas; o acompanhamento desses indicadores não é uma inovação de ruptura, mas, sim, incremental, que é a gestão baseada em indicadores”.</p> <p>“[...] não se pode mudar nada que fuja do padrão, mas sim, padronizar todo o mestrado de todos os cursos”.</p> <p>“A inovação requer um forte consenso interno. Uma forma de conseguir melhores resultados, inovar a política das práticas de gestão, servem para tornar essas práticas mais efetivas”.</p> <p>“Inovação é de uma linha mais gradual, e a prática de gestão é uma forma de aprender para inovar as políticas. Porém as práticas de um curso de MAA são diferentes do setor empresarial. No setor de ensino da pós-graduação, existem métodos para se cumprir, como os da CAPES”.</p>
MAA “C”
<p>“O conhecimento é o alvo da inovação, como a pesquisa científica e a sua produção. Ela tem todo o seu formato científico, mas que não cumpre todo o seu círculo virtuoso de uma produção científica. O índice de produção acadêmico é muito afastado. Os grupos de PPGs são pessoas pensantes que organizam as formas operacionais e as ações a serem organizadas para atingir objetivos. Estes objetivos são as inovações indicados pela própria CAPES para o mercado”.</p>
MAA “D”
<p>Inovação nas práticas de gestão “[...] é fazer algo melhor e diferente, por exemplo, a parceria com a Universidade X para o Doutorado Interinstitucional e o planejamento para um Mestrado Profissional em Administração, e a consultoria externa para preenchimento do <i>Lattes</i> dos professores. A inovação deve compreender novas apropriações das práticas. Melhorias significativas”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] inovações são as mudanças de currículo e as temáticas da administração do curso. O curso possui duas temáticas para disciplinas eletivas. E inovações nas práticas de gestão são tecnologias adquiridas, bancas internacionais com videoconferências, orientações com videoconferências e reunião de colegiado também por videoconferência”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 9 – Questão 6: Qual seu entendimento sobre os procedimentos de avaliação da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)?

MMA “A”
<p>“[...] a CAPES é muito clara em termos de quesitos; de fato, é um órgão centralizador e qualificador em termos de programa em nível de qualidade, e envolve um procedimento de avaliação que impulsiona o programa, a instituição, o corpo docente, o corpo discente, as disciplinas, as dissertações, as publicações; ele monitora o andamento do programa <i>Stricto Sensu</i>”.</p> <p>“A avaliação da CAPES, apesar de ser rígida. É um programa de muita valia para qualificação dos programas em nível de mestrado no Brasil, uma vez que, os cursos que seguem as normas da CAPES têm se tornado um curso de qualidade, têm condições de buscar reconhecimento nível internacionalmente”.</p>
MMA “B”
<p>“[...] é um processo de avaliação que ainda está em andamento [...] não é simples avaliar um aluno de graduação por uma prova e por um trabalho. Então, imagina avaliar programas de regiões tão diversas do país e, por vezes, de expressividades educativas diferentes”.</p> <p>“Há necessidade, sem dúvida nenhuma, de avaliação. Por outro lado, há a busca desenfreada de produção. Dado a necessidade e obrigatoriedade de se ter uma pontuação em certo período, a qualidade e até mesmo os custos de processos inovadores, que normalmente têm um tempo de maturação maior, ficam para um segundo plano; a preocupação de todo ano é ter um tempo de pontuação”.</p> <p>“A CAPES pontua os projetos de pesquisa financiados de ordem de fomentos públicos, enquanto que, nas privadas, não têm valor nenhum, o que parece um desvio no consenso”.</p> <p>“[...] a CAPES é um órgão que permite ter bases que são de extrema importância”.</p>
MMA “C”
<p>“[...] a CAPES tem um papel muito importante num país como o nosso, mas a CAPES não tem uma avaliação decisiva. O sistema de inovação não é avançado. Nos Estados Unidos, não há nada parecido com a CAPES. A CAPES observa o que as escolas produzem”.</p> <p>“[...] a CAPES tem uma observação sobre a sociedade brasileira”.</p>
MMA “D”
<p>“[...] as avaliações da CAPES são necessárias, mas não atendem as possibilidades dos cursos de MAA que são novos. A inovação não é muito comum em universidades federais, como incentivos internos. As normas das CAPES são muito padronizadas, e as regras não são heterogêneas. Isso torna um programa muito diferente do outro [...] as normas da CAPES estão atreladas, conforme os critérios, a um pequeno grupo. Um pequeno grupo, que decide aquela área, pelo menos, nas reuniões do grupo de mestrado, isso por que um pequeno grupo que decide como se ajusta uma situação. Portanto, a CAPES, é um órgão que avalia através de resultados pré-definidos”.</p>
MMA “E”
<p>“[...] os critérios da CAPES são claros e objetivos e relatam a maneira de clarificar as formas de avaliar problemas e das condições do curso”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 10 – Questão 7: Você considera que a CAPES avalia as inovações realizadas nas práticas de gestão dos cursos de MAA?

Dos respondentes, 66,7% considera “sim” e 33,3% “não”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 11 – Questão 8: Justificativa

MMA “A”
<p>“[...] apenas algumas inovações, e não todas. [...] no nosso caso, incentivamos a publicação do aluno sempre junto com o professor, o que aconteceu agora que não vale. Na realidade, ela está obrigando o aluno a publicar junto com o professor, porque, se não tivesse esta exigência, o professor poderia continuar publicando sem a integração do aluno, e o aluno, a mesma coisa”.</p> <p>“o programa da CAPES foi baseado na realidade das universidades federais [...] quando se busca dinheiro nas empresas, não fica tão valioso, como quando se busca na CNPq. Para mim, é a mesma coisa, o que importa é que tenha dinheiro, nesse sentido, a CAPES é cega. Se olharmos as universidades globais, o Brasil está caminhando no sentido contrário: nos Estados Unidos de hoje, 7% dos doutores trabalham nas universidades, no Brasil, 94%. A questão é cultural e política. Nesse sentido, o papel dos programas das universidades privadas deveria ser percebido diferentemente do que nas federais. [...] nós temos doutorado aprovado agora, e nem tem regras; quer dizer que nós vamos ser o laboratório”.</p>
MMA “B”
<p>“[...] não porque as coisas da CAPES têm vindo de cima para baixo. Eu não vejo a participação acadêmica na administrativa [...] Muitas vezes, as pessoas que orientam os alunos, não orientam no devido tempo, não são pontuais na sala de aula tão pouco [...] Tudo é muito baseado nas universidades públicas, e não nas privadas”.</p> <p>“Como consultor de empresas, e existem sistemas de gestão rígidos e controlados e eles inibem as pessoas. Porém, para buscar alguma alternativa de inovação, precisava-se certo grau de liberdade”.</p> <p>“[...] a biblioteca do curso que é excelente, mas, praticamente, não é considerada como deveria pela CAPES”.</p> <p>“No que envolve a parte de elementos qualitativos, o impacto que envolve isso é muito pequeno. Não há parâmetros no que é inovação para a CAPES. Mas inovador é o que se tem feito de diferente”.</p>
MMA “C”
<p>“[...] a CAPES não avalia processo, mas sim, quantidade e resultados. O curso realiza integração com a graduação e o PPG; então, isso não é uma inovação, mas aproximar os alunos da graduação na pesquisa, embora o curso descreva em seus relatórios para a CAPES. Além disso, o olhar para as práticas inovadoras ou não, depende muito do consultor; o que um consultor avalia, outro pode não avaliar, então é subjetivo”.</p>
MMA “D”
<p>“[...] os critérios são específicos, mas você pode relatar os processos novos realizados na gestão do curso. A CAPES precisaria mudar para avaliar resultados. Porém acredita-se que hoje a CAPES pode estar desvalorizando a linha de pesquisa. Para ela não interessaria o que se faz, e sim, a estrutura do curso, o produto final. Muitas vezes, o aluno tem uma comunicação com a instituição só através dos orientadores. Já os professores têm uma comunicação entre si. E o próprio colegiado tem essa comunicação. Pode ser o diferencial para os melhores resultados”.</p>
MMA “E”
<p>“[...] a CAPES não avalia inovações nas práticas de gestão, mas nas novas tecnologias que o curso utiliza”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 12 – Questão 9: Existem práticas de gestão inovadoras nas áreas de concentração do curso de MAA? Se existem, descreva quais.

MMA “A”
<p>“[...] aqui não tem dono de pesquisa, de artigos, não tem dono de programa, quem quer trabalhar sozinho não tem vida. Em segundo lugar, a questão inovação possui redes locais e nacionais, como clube dos 34. A inovação implantada no curso é o trabalho dos professores em grupo por afinidade; os professores possuem projetos de pesquisa que devem ser alinhados às linhas de pesquisa do programa, que os orientandos estejam engajados dentro deste programa; então, as publicações serão consequência do desenvolvimento destes projetos. [...] Há as áreas de concentração das linhas de pesquisas, em que há os projetos que estão alinhados com as linhas de pesquisa onde estão os alunos, onde se encontram as publicações e as dissertações... Existe apenas uma área de concentração, que é a Administração e Produção. Nós não temos nenhuma área de prática de gestão de saúde, e nem na área de engenharia. E todas as linhas de inovação são através de áreas do curso. Desta forma, o curso de MAA “A” pensa em abrir outra área, já que no Doutorado, a área é estratégia e a linha é de inovação”.</p>
MMA “B”
<p>“Sim, <i>Marketing</i> e Estratégias de Administração e Informação. Provavelmente, a próxima alteração a ser feita será a separação de Estratégias de Administração e Informação, que está na mesma linha de pesquisa e na mesma prática. Requer cautela, porque os indicadores precisam ser diferentes”.</p> <p>“Existem algumas práticas como a tentativa de aproximação com as empresas privadas. O objetivo seria de definir linhas atrativas para estas organizações, de forma a não ser criada uma linha de pesquisa completamente desvinculada da realidade das empresas da região. Esta é uma prática inovadora. Não se tem trabalhado no mestrado com questões de inovações tecnológicas, mas sim, na graduação”.</p> <p>“[...] dentro de programas, nós temos práticas internas do mestrado definidas pela instituição, também existe uma autonomia de fazer de uma forma diferente certas coisas, mas eu te confesso que, em termos de práticas inovadoras, eu acho que a gente tem muito pouca coisa”.</p> <p>“Atualmente, o aluno pode montar o seu curso, com disciplinas obrigatórias. Pode-se optar por uma parte das disciplinas de acordo com o projeto e da sua linha de pesquisa, ou um conjunto de créditos que ele pode fazer em qualquer programa. Para alguns cursos pode não ser inovador, mas para este curso, sim, conforme relato: então, se com tudo é inovador, não sei, mais é melhor que antigamente”.</p>
MMA “C”
<p>“[...] existem práticas de aperfeiçoamento contínuo em cada linha de pesquisa. O curso está num processo de repensar as linhas de pesquisa criadas no mestrado e seguiu estas linhas para uma boa produção de doutorado; hoje o corpo docente modificou as linhas de pesquisa e os interesses estão migrando de pesquisas. Os alunos trabalham em várias linhas de pesquisas, mas não se atendo a uma específica. As disciplinas que os alunos escolhem, não são pela trajetória dos professores, são as que eles precisam para o trabalho deles”.</p>
MMA “D”
<p>“[...] pensa na área e nas linhas, e sua convergência que segue ao Doutorado Interinstitucional, mas pensam em novas áreas. Cada área tem um líder. Existe uma área de concentração e três linhas de pesquisas, mas tudo é feito é em conjunto. Quer dizer, o curso é em conjunto, mas os professores são aderentes às suas linhas; o que se faz é em função disso, e possui políticas para participar em eventos, estimular publicações em revistas internacionais. Aproveita a parceria da USP, trazendo professores para as áreas que precisam ser desenvolvidas”.</p> <p>“As práticas de gestão hoje estão muito ligadas aos requisitos da CAPES. No momento em que a CAPES indicar uma sinalização, é preciso inovar para atingir uma pontuação”.</p>
MMA “E”
<p>“[...] houve internacionalização por causa do Porto e foram contratados professores com aptidões específicas para esta área do curso”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 13 – Questão 10: Existem práticas de gestão inovadoras realizadas no curso de MAA referentes às linhas de pesquisa? Se existem, descreva quais.

MAA “A”
<p>“[...] foi criado por nós os pilares, por exemplo, o Professor ‘x’ é um pilar, porque ele fala, escreve, lê bem em inglês, espanhol e português, então o alcance dele é mundial, e não só brasileiro. Ele tem conhecimento e experiência na pesquisa. Ele tem a responsabilidade de ajudar os alunos na produção científica. Tudo é questão das redes, da internacionalização, a questão de envolver alunos na produção científica e apoiar eles, no caso, nós fechamos o triênio com 300 artigos. E isso nos faz diferentes, as outras não fazem isso. Nós temos também bolsistas da graduação e colegas da graduação, temos o papel de apoiar e de ensinar, temos uma responsabilidade não só com o programa, mas como escola de administração também. O nosso curso de MAA “A” apoia muito isso, nesse sentido, como universidade privada. E aqui que entra o diferencial das duas”.</p> <p>“Sim, ligadas à integração dos professores e alunos ligadas as perceptivas áreas de concentração gerando publicações. Buscando sempre da CAPES e sempre com os alunos... As linhas são conforme as áreas, por exemplo, se a área é de produção e estratégias. Todas as práticas são em função no que temos agora”.</p> <p>“Sim, eu participo dos mesmos projetos da professora ‘y’. Lá, a gente trabalha juntas com todos os projetos, e a gente já tem um foco do que vai ser feito como artigos, as revistas escolhidas para os artigos. E o interessante é o foco”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] não, nas linhas; as práticas de gestão são diretamente focadas no programa. As linhas possuem outras ações. O programa está crescendo; chegamos agora no final do ano com o contrato de dois novos professores para substituir os que saíram, e esses professores vêm trazendo as suas experiências passadas, e começa uma redefinição nas principais linhas de pesquisa, eu digo uma adaptação nas linhas de pesquisa, mudanças no ambiente, destacando novos temas, novos interesses e adaptação [...] Eu sempre vejo como algo como uma rotina diferente dentro do curso que fuja da rotina do curso. No programa do mestrado do curso de MAA “B” busca de conhecimento e parceria com integração de professores de fora fazendo integração. O conhecimento que é trazido de fora é passado para nós e o nosso conhecimento é passado para eles [...] Existem práticas inovadoras, que possuem um certo custo. Hoje, a gente trabalha na maneira em que os professores participem. A gente adota um sistema, em que todos os professores passam pela coordenação e sintam os pepinos em que as coisas acontecem”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] da mesma forma, também aperfeiçoadas. A gente está fazendo um trabalho bem forte de projeções. A gente tem uma parceria com as empresas. Externas, a gente tem parceria com empresas, como as empresas calçadistas. Na parte de projetos acadêmicos, os professores têm os editais, a gente tem um grupo que discute os projetos, tem bolsistas, projetos do CNPq, projetos internacionais, enfim, a gente tem feito um trabalho muito forte. Os professores mais experientes auxiliam aqueles que estão começando com o edital. Enfim, a gente tem feito todo esse trabalho, mas ele é coletivo”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] pensamos na área e nas linhas e sua convergência que segue ao Doutorado Interinstitucional, mas pensamos em novas áreas. Cada área tem um líder”.</p> <p>“Sim, e está mais voltada aos recursos e questões institucionais. Como eu disse antes que não existia essa disciplina e o doutorado que tem sido envolvido com isso”.</p> <p>“Não, eu acho que não existe. Se cumpre as regras do dia a dia e pronto”.</p> <p>“Sim, como eu disse na questão anterior, as áreas não são bem estruturadas. São várias pesquisas sem áreas específicas e é muito difícil de ser organizado. As práticas de gestão são as básicas”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] fortaleceu áreas de perdas de professores”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 14 – Questão 11: Existem práticas de gestão inovadoras realizadas no curso de MAA referentes a projetos de pesquisa? Se existem, descreva quais.

MMA “A”
<p>“Sim, como eu falei, as questões financeiras das empresas privadas. É só no Brasil e na Índia que fica assim, onde o governo manda, mas são as empresas que têm que participar. Nos temos uma aluna que a pesquisa é financiada pela empresa dela, então, nesse sentido, abrimos com inúmeras empresas, porque, para mim <i>Stricto Sensu</i> é ciência, mas isso não quer dizer que não tem a ver com as empresas, e não é fácil juntar a forma da ciência com as empresas”.</p> <p>“Sim, antes, cada um dos professores tinha o seu projeto de pesquisa, mas hoje não, porque os projetos de pesquisa devem estar alinhados com o grupo de pesquisa, com a disciplina que o professor leciona e com os seus orientados, além disso, também temos a inclusão de bolsista de iniciação científica”.</p> <p>“Sim, os processos são gerenciados com acompanhamento do coleta e de publicação, acompanhamento dos bolsistas e acompanhamento de produção de pesquisa. Com relação a nossa linha de pesquisa, eles são feitos numa determinada área”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] tem uma inovação bastante recente e não é do programa, mas funciona no programa, que são as comissões científicas que são do comitê de ética dos projetos de pesquisa. Eu diria que sim, e aí vem um ponto importante, que é a participação de eventos. A participação de eventos aponta algumas tendências de pesquisa. Vem evoluindo nestes últimos anos. E conseqüentemente, nos projetos de pesquisa se tem isso. Neste ponto se acompanha a evolução e os interesses. As pesquisas vão se refletindo essas necessidades de práticas inovadoras”.</p> <p>“Não muito. Eu vou dar como exemplo a minha orientadora, que não seria uma prática inovadora, a gente tem feito discussão na nossa linha de pesquisa entre o grupo para que não se caia sempre na mesma mesmice de estudo de caso. A gente tem procurando sempre novas técnicas que não são sempre utilizadas na nossa pesquisa. Em termos de projetos, nós temos tentativas, mas é que, como inovador, a gente procura integrar as nossas pesquisas com outras instituições, participando muito de consórcio de pesquisa, e isso é muito importante”. Isso é uma prática de fomento criada pelo curso de MAA ”B”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] aí, volta no que falei antes na forma de busca de fomentos e busca de editais”.</p> <p>“Sim, mas são estratégicas e estão em construção”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] cada professor desenvolve seus projetos. Assim, o nosso curso está em transformação, ele começou em 2003. Nós já estamos com o projeto de doutorado pronto e começamos o curso com professores provisórios, mas nesse meio tempo, o nosso departamento investiu na qualificação dos professores. Agora, os professores estão formando um ciclo para o doutorado e tudo mais. Também surgiu um processo de engenharia e surgiram parcerias com a criação do doutorado. E agora, temos que fazer um processo de engenharia inversa juntando o mestrado e o doutorado”.</p> <p>“Mais é o investimento como laboratório e <i>software</i>”.</p> <p>“Não, eu acho que não. Não, que eu saiba, mas eu acho que não. As práticas não são articuladas, elas acontecem. Agora, até tem um foco de inovação. Até os bolsistas já estão inserindo a inovação para garantir a bolsa deles. E também o doutorado vai trabalhar isso”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] é o Programa de integração entre Pós-Graduação e Graduação”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 15 – Questão 12: Quais são os grupos de pesquisa que desenvolvem projetos no curso de MAA?

MMA “A”
<p>“Há vários grupos como a lista do CNPq e a lista dos grupos do Curso de MAA ”A”. Por exemplo, no Currículo Lattes faz parte do CNPq. Dentro do Currículo Lattes, existe a lista dos grupos do Curso de MAA “A”. Pesquisa multidisciplinar em administração no qual eu participo, gestão de operação, grupos de pesquisa de inovação”.</p> <p>“Sim, existem vários grupos de pesquisa. O ‘E’ coordena um grupo de pesquisa, a ‘M’ e a ‘J’ coordenam dois grupos de pesquisa, o ‘G’ também coordena um grupo de pesquisa, o ‘L’ coordena grupo de pesquisa. Eu não coordeno nenhum grupo”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] tem uma série de grupos. Você encontra no <i>site</i>. Assim, existem dois grupos os <i>marketing</i> e estratégia. O pessoal do <i>marketing</i> tem uma pesquisa relações alinha de ponta na satisfação pessoal do consumidor. Já os que eu conheço que são da estratégia como relações internacionais e competitividade, mas temos um grupo de inovação em gestão, um grupo de inovação um grupo de suporte e tecnologia. Esses são os que eu me lembro. Acho que tem mais um ou dois”.</p> <p>“Eu sei que dentro de agronegócios existem grupos de pesquisa. Eu sei que existem projetos de professores e alunos com a CAPES. Existe um comentário que, a gente faz muito, que o aluno que faz mestrado é muito exigido dele, que ele passe o maior tempo no mestrado. O mestrado dele é privilégio dele, e sim apenas uma exigência da empresa dele, onde ele vai fazer a dissertação. São oito grupos”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] temos seis grupos de pesquisa e temáticas específicas ligados a linhas de pesquisa. São cinco grupos ativos”.</p> <p>“Sim, mas não sei bem quantos, mas existem os de redes, que os professores têm com o CNPq”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] somos grupos em estratégia, finanças, entre outros. Como cresceu muito o quadro de professores e a estrutura continua a mesma o pessoal de finanças tem projeto em conjunto, o pessoal de estratégia tem projeto em conjunto então conforme as linhas têm os projetos”.</p> <p>“Sim, eu acho que são uns quatro ou cinco... Não... Sei que tem, mas não sei quais. Tem alguns professores tem projetos separados. Existem os grupos que se confundem com as linhas de estratégias e finanças. Tem o grupo que eu trabalhava com a professora ‘F’ e é o grupo que trabalha com <i>marketing</i>. O grupo trabalhava para o mestrado e capacitava na área da graduação e trazer eles para a pesquisa. Eu acho que tem uns três grupos de pesquisa. Cada área tem o seu grupo de pesquisa”.</p> <p>“Faço parte de dois, um com a USP, eu e a Professora ‘C’, e outro, com outro professor. Eu faço parte do grupo de pesquisa.. Eu tenho hoje um projeto de pesquisa financiado pelo CNPq e FAPESP e fora isso eu trabalho na linha de pesquisa da professora ‘F’ em estratégia. Eu faço parte de um dele, o SESAL. Do grupo de Química, tem o meu projeto na indústria química, e alguns colegas que também fazem. Eu participo de sistemas de formação e decisão e um da UR que é sistemas de informação”.</p> <p>“Sim, da professora ‘F’”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] são seis grupos no todo; dois do Doutorado em Administração e Turismo, quatro do MAA ”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 16 – Questão 13: Se você participa de algum grupo, qual?

MMA “A”
<p>“Sim, eu sou coordenador de um e participo de uns 7 ou 8 grupos”.</p> <p>“Sim, de 6 grupos”.</p> <p>“Sim, um grupo”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] sim, eu participo em outro grupo de pesquisa da Informática, que é sobre a qualidade de software”.</p> <p>“Eu participo de dois deles Relações Internacionais e competitividade”.</p> <p>“Eu participo do grupo que é da minha linha de pesquisa que é de Gestão de UTI, que é o projeto da minha orientadora, ela tem um novo projeto que vai formar um novo grupo de alunos de mestrado e graduação”.</p> <p>“Não... Na verdade, eu participo de um”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] eu participo de 2 grupos. Um é de uma linha de empreendedorismo internacional 2 grupos – grupo de Estudo de Mudanças, aprendizagem e competência, e o grupo de Internacionalização”.</p> <p>“Não, desse grupo não. Eu participo no da Internacionalização”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] um professor tem bolsa CNPq a própria USP. Esse, que eu tenho na USP, é com uma orientadora em São Paulo, e tem bolsa de atividade, com isso, eu tenho mais recursos de financiamento. O professor ‘M’, da nossa linha, tem projeto do CNPq. Tem o professor de finanças, que também tem bolsa de produtividade. Na verdade, só eu e mais três professores temos bolsas de atividades”.</p> <p>“Nós temos um projeto financiado pelo CNPq.”</p> <p>“Sim, tem uma colega nossa que faz sobre <i>marketing</i> com a professora ‘F’, sei que ela tem financiamento”.</p> <p>“Não, tem só um professor que tem produtividade no programa. Hoje, temos 13 bolsas CAPES num programa e eu mesmo tenho bolsa. A própria Universidade tem bolsa”.</p> <p>“Esse grupo não tinha bolsa do CNPq, mas outros grupos tinham da CAPES, porque do CNPq eles não conseguiram.”</p>
MAA “E”
<p>“[...] tem líder de um grupo e participa de outro”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 17 – Questão14: Os grupos de pesquisa do curso de MAA estão vinculados a bolsas de produtividade do CNPq, de outras Instituições, empresas ou ambas?

MMA “A”
<p>“Sim, há busca de bolsa do CNPq, mas não temos ainda nem um professor com bolsa de CNPq. Temos as bolsas são do próprio do curso de MAA, que tem um programa que comporta as mesmas normas do CNPq. Essas bolsas são classificadas como bolsa A, B, C, D e outras”.</p> <p>“Existem bolsas do CNPq e também de empresas em parceria com curso de MAA “A”, e o curso de MAA “A” com instituições internacionais. O Carlos tem uma do CNPq”.</p> <p>“Sim, financiamento externo, do CNPq, já tivemos da FAPERGS, tivemos da RGE”.</p> <p>“Eu sei que tem o do CNPq”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] não, eu não tenho bolsa de produtividade, só 3 professores que tem, que são os que estão a mais tempo no programa. Mas também existem projetos de empresas”.</p> <p>“Bolsas da própria universidade. Nós temos algumas bolsas, que não são muitas, que a universidade nos repassa e elas estão distribuídas pelos principais alunos. Na verdade, são duas bolsas financiadas pela HP, e três pela própria universidade. Eu tenho dois alunos, e eles é que puxam as pesquisas. Um deles trabalha a questão da sustentabilidade que é a ‘D’ e o ‘L’ faz análise de fatores críticos sociais”.</p> <p>“As maiorias das bolsas são do CNPq. E também com empresas, houve em 2008, mas não deu certo. Mas tem sempre se buscado isso”.</p> <p>“Os grupos de pesquisa, não. Nós temos três professores que têm bolsa de efetividade. Na verdade, os grupos em si não têm recursos financeiros. Nós temos, na verdade, uma equipe de professores, inclusive externos. Os grupos em si geram os projetos do CNPq, da CAPES. Enfim, geram projetos não só de mestrado, mas também de graduação”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] alguns professores são bolsistas de produtividade. Alguns professores têm projetos do CNPq”.</p> <p>“Via pesquisador e CNPq”.</p> <p>“Sim, existem bolsas vinculadas a empresas, as professoras ‘C’, ‘Y’ e a ‘M’ tem bolsas de produtividade, CNPq e tem o professor ‘A’, que tem projetos que envolvem doutorado. Então, a gente tem uma série de projetos, mas a gente não mapeou quantos”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] não, a gente tem políticas de incentivo para publicações, por exemplo, todo o professor ou o aluno, que tiver artigos nivelados em eventos pelo Brasil, quer dizer, agora não existe mais isso, a gente financia a publicação e não é apenas a pontuação, mas a gente vai continuar incentivando a publicação”.</p> <p>“Não é ligada diretamente ao grupo de pesquisa. Existe incentivo diretamente ao projeto de pesquisa”.</p> <p>“Acontece muito entre orientador e o aluno, mas não é próprio do curso todo”.</p> <p>“Não, do curso não, porque o curso se vale da estrutura”.</p> <p>“Sim, eu vejo que vai muito do aluno e do orientador”.</p> <p>“O meu tinha pelo menos”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] tem dez bolsas do programa, duas bolsas da CAPES”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 18 – Questão 15: Existem práticas de gestão para incentivar os grupos de pesquisa que desenvolvem projetos no curso de MAA? Se existem, descreva quais.

MAA “A”
<p>“Sim, tem as regras curso de MAA “A”, em termos como fazer, e também o CNPq da orientação”.</p> <p>“Eu cobro dos professores apenas resultados. Então, por exemplo, o professor ‘B’ não tinha uma publicação boa, eu percebi que ele não estava focando a área científica, ele dava aula e deu. Então, ele mudou e entendeu a importância de produzir através das disciplinas que ele tem, das pesquisas com os alunos, nesse sentido mudou dentro do padrão. O incentivo das práticas de gestão nos grupos de pesquisa também acontece entre a integração dos professores e dos alunos. Bolsa de produção curso de MAA “A”. Num bom valor de 2.400 para professores”.</p> <p>“Bolsa de produção curso de MAA “A”: “num bom valor de R\$ 2.400,00 para professores”.</p> <p>“Sim, a universidade tem a bolsa curso de MAA “A”. Todos os professores do mestrado têm continuidade de bolsa de grupos de pesquisa vinculados aos projetos. As bolsas de iniciação científica também estão vinculadas aos projetos”.</p> <p>“Sim, mas eu não sei muito bem como é”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] no mestrado, não. Existe curso de MAA “B”. No curso de MAA “B” existem editais internos, onde, para concorrer, o professor tem que fazer parte de uma estrutura de pesquisa, mas especificamente do programa, onde se recebe a remuneração do bolsista e do projeto de pesquisa. Mas tem que ser um professor ativo na pesquisa”.</p> <p>“Eu não diria que são práticas de gestão. Eu diria que sempre o colegiado procura com os coordenadores de linhas de pesquisa incentivar que eles tenham projeto e bolsistas remunerados, apesar de que existe falta de bolsistas em muitas áreas”.</p> <p>“Existem questões mais ampla que não é especificamente de Mestrado, e o programa próprio de pesquisa. Esses grupos estão sendo acompanhados pelos seus desempenhos nos seus projetos. A universidade não coloca ninguém na pesquisa, que não esteja vinculado à estrutura de pesquisa da instituição”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] acho que a palavra de incentivar não bem assim. É uma obrigação. Existem algumas bolsas de pesquisa e recursos da própria universidade. O Aluno mestrando que recebe bolsa ele assina um termo de compromisso”.</p> <p>“Não financeiro, mas apoio do curso”.</p> <p>“Sim, a gente tem as lideranças de cada grupo de pesquisa, cada grupo tem as suas dinâmicas, A gente tem reuniões quinzenais, cada grupo tem as suas estratégias, cada grupo tem determinadas ações. O grupo que eu coordeno, que é o das internacionalizações, está organizando um evento para novembro, é a segunda vez que a gente organiza e estamos adquirindo recursos do Banco do Brasil. Também tem o grupo de redes que eu considero mais maduro”.</p>
MAA “D”
<p>- Estratégico.</p>
MAA “E”
<p>“[...] incentivo do PPG com R\$ 1.500,00, vinculados ao tema do Mestrado. São dez bolsas”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 19 – Questão16: Você considera a infraestrutura do curso de MAA adequada para o ensino, pesquisa e extensão?

Para esta questão, 94,4% afirma que o curso entrevistado possui infraestrutura adequada e 5,6%, que não. Apenas os cursos “A” e “E” obtiveram totalidade positiva.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 20 – Questão 17: Caso não, quais melhorias necessárias?

MAA “A”
<p>“Sim, totalmente”.</p> <p>“Sim, mas em parte. Teria que ter um laboratório apropriado com equipamentos, com <i>software</i> adequado para desenvolver as disciplinas principalmente as que dão apoio ao desenvolvimento à dissertação como um software de estatística, coisas assim, mas não temos”.</p> <p>“Sim, a CAPES considera adequada, mas poderia ser melhor, poderíamos ter máquinas mais modernas, poderíamos ter ar condicionado, também poderíamos estar numa torre de dez andares, mas em vista de outras instituições, podemos dizer que estamos bem”.</p> <p>“Eu acho que sim, tem muito potencial, mas não tem muita integração com a comunidade”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] o programa em se envolve muito pouco com a extensão. Tem um professor só envolvido no dias de hoje. Para pesquisa, não é muito bom porque não temos salas fechadas, são muito barulhentas e a gente tem dificuldade de se concentrar”.</p> <p>“A única ressalva que eu faço é que a gente quer computadores velozes, para aproveitar mais no laboratório. Muitas coisas o nosso coordenador foi em busca, por exemplo, a gente queria <i>internet</i> sem fio e conseguimos. Então, para o aluno que não trabalha e faz só mestrado, tem toda estrutura para passar o dia todo aqui”.</p> <p>“Sim, na verdade a infraestrutura está adequada”.</p>
MAA “C”
<p>“Sim, hoje a gente tem mais recursos. A gente pode comprar computadores, vários tipos de software. A gente não precisa mais ser dependente da universidade. Mas claro que poderia ser um pouco melhor. Mas a gente consegue comprar as coisas com os recursos dos projetos de pesquisa. Mas não é fácil”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] a biblioteca, tem uma na <i>campi</i> e outra no PPGA, sendo excelente. É muito boa a nossa estrutura para as atividades de hoje, a gente tem salas de aula, um laboratório no outro prédio, um laboratório de informática, a universidade está conseguindo financiamento para construção de outro prédio”.</p> <p>“A melhoria que poderia ser feito é a proximidade dos professores com as salas de aula apesar de já existir a sala dos professores”.</p> <p>“Sim, eu considero, mas a única que eu acho ruim é a biblioteca. Mas eu acho que outras coisas poderiam melhorar”.</p> <p>“Eu acho que sim. Já foi pior”.</p> <p>“Sim, para o ensino é suficiente, mas para a pesquisa faltam salas. Tem sala de estudo. Tem a sala da informática, mas ela não tem muito espaço. As estruturas poderiam melhorar, mais computadores, mais software e mais livros”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] algumas melhorias, estamos mudando de lugar, Internet e lanchonete”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 21 – Questão18: Que procedimentos são utilizados para estabelecer o controle do cumprimento dos prazos das dissertações?

MMA “A”
<p>“[...] uma planilha que é feita os controles de qualidade para o desenvolvimento do programa, e é cuidado pela secretaria sobre a administração do Professor ‘B’, e nós fizemos uma avaliação matemática”.</p> <p>“Normas do colegiado que é bastante cobrado tanto por parte dos orientadores e orientandos”.</p> <p>“A CAPES diz que a média recomendada para apresentação de uma dissertação não pode ultrapassar de 30 meses, recomendado que seja de 24 meses”.</p> <p>“Eu não conheço bem, mas a orientadora passa os procedimentos como fazer as atividades”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] tem um sistema que faz todo o controle. A secretaria cuida um pouco e o professor responsável cuida orientador cuida o outro”.</p> <p>“Eu diria que temos flexibilidade nos prazos. Existem os prazos da CAPES, que não são descumpridos”.</p> <p>“Existem casos e casos, quanto mais rápido terminar o projeto melhor”.</p> <p>“De uma forma geral sim, mas poderia melhorar um pouco”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] estrutura permanente, e como somos uma universidade privada, temos uma estruturada adequada. A nossa dificuldade não é a estrutura, mas sim, o que mais se precisa para os nossos alunos são as bolsas”.</p> <p>“Orientador com seu orientando”.</p> <p>“O que a gente tem feito é um acompanhamento bem rigoroso, tanto dos orientadores quanto da direção, quando o aluno completa 24 meses, ele tem que apresentar a dissertação, seja em qualquer estágio que ele estiver para ser avaliado ou prorrogado, os bolsistas têm que defender em 24 meses”.</p> <p>“Existe um processo que é formal e existe um processo que é a qualificação do aluno. Algumas semanas antes da qualificação a gente faz um seminário de pesquisa. Atualmente, a gente faz um conjunto de comunicação, mas o aluno pode pedir prorrogação, se o projeto dele avançar”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] via colegiado. Tem um plano de estudos aprovado pelo orientador para a vida acadêmica do aluno como publicações, leituras, então o orientador vai dizer o que o aluno vai fazer. Além disso, o nosso regimento define que o aluno tem que fazer no final do ano a qualificação. A partir disso, tem um tempo máximo para entregar o projeto. Se o aluno não conseguir o tempo máximo, o orientador vai fazer um levantamento e entregar ao colegiado que vai verificar se vai aumentar o prazo de entrega do projeto. No ano passado, foi aumentado de 3 meses o prazo”.</p> <p>“Prazo para qualificação, os professores orientadores”.</p> <p>“Na verdade, temos 12 meses para fazer o projeto e 12 meses para terminar a dissertação. Isso está dentro do regulamento que pode ser prorrogado. Mas o tempo está na nossa consciência, sabemos que não pode atrasar”.</p> <p>“Tem uma coisa que funciona bem e antes não tinha, que é a qualificação. Normalmente, a qualificação existe no Doutorado, mas a gente criou. Dá trabalho, mas funciona. Isso obriga o aluno a fazer o projeto. No início, não era feito, a gente deixava por conta do aluno”.</p> <p>“Teve um período que não teve aula e atrasaram as atividades da dissertação, mas pedimos para o colegiado um prazo prolongado. Sabemos que tem um prazo estabelecido de entrega e apresentação dos projetos”.</p> <p>“Cada orientador acompanha o seu orientando”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] vai para o orientador, que acompanha o prazo do aluno”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 22 – Questão 19: O curso de MAA possui métodos de controle das dissertações concluídas em relação à dimensão do corpo docente e discente? Se sim, descreva quais.

MMA “A”
<p>“Sim, possui uma lista e é a secretaria que cuida disso”.</p> <p>“Sim, tem uma planilha que controle e não pode passar mais de oito alunos orientando por triênio para cada professor. E é verificado todo ano. Também a CAPES diz que cada professor deveria ter no máximo oito orientações por triênio. As orientações por triênio são os métodos defendidos”.</p> <p>“Eu não sei”.</p>
MAA “B”
<p>[...] sim, existe o acompanhamento, porque existem os indicadores de adicional de número de orientandos por orientador. Existe um número mínimo e a coordenação faz a distribuição equilibrada. Tem regras de prazos de defesa e número de orientando por orientador”.</p> <p>“Tem uma regra geral do regulamento que precisamos seguir, mais nem sempre é possível, porque cada aluno é um aluno. A regra é que não pode ultrapassar de 24 meses, mas sempre acontece por questão financeira”.</p> <p>“Sim, na verdade transferimos esse controle ao orientador e orientado. Tudo é esclarecido ao aluno, como ele deve cumprir esse regulamento. Hoje existe um recurso na universidade que é um conjunto com uma cópia de regimento, que o aluno recebe. Mas o melhor controle parte sempre do orientador. Não temos um software específico para esse acompanhamento”.</p> <p>“Sim, temos uma série de indicadores avaliados por números periódicos que avaliamos professor por professor, quem tem mais ou menos alunos, mas não deixamos de atender todos os alunos, se num determinado semestre, temos um número maior de alunos do que deveríamos ter”.</p> <p>“Tem, e a secretaria tem conhecimento disso. Nós somos incentivados para assistir às apresentações das dissertações e dos projetos, e tudo o que sempre acontece que é passado para nós, é divulgado. Também, não é só apresentação de colegas nossos, e sim também, de outros projetos”.</p> <p>“Sim, temos um controle com próprio regimento da CAPES. A CAPES leva em consideração a eficiência da formação da capacidade da formação e o número de dissertações defendidas. Existem alguns parâmetros que adotamos mais, é muito qualificativo pelo próprio regimento da CAPES. São os parâmetros de comunicações, que podem ser considerados como práticas de gestão consideradas pelas CAPES.</p>
MAA “C”
<p>[...] sim”.</p> <p>“Não conclusão de mestrado, sem ser registrado na secretaria. Estes registros são feitos em planilhas. Cada professor e a Coordenação verificam. Na seleção de alunos que entram no curso de MAA, os mesmos são distribuídos para cada professor.”</p> <p>“A qualificação dos docentes é uma qualificação externa como doutorado. Existem verbas para isso. Seminário de pesquisa com todos os programas até pós-graduação <i>Stricto Sensu</i>”.</p>
MAA “D”
<p>[...] somente quando coletado para informar a CAPES”.</p> <p>“Sim a cada nova seleção, é feito o controle sobre os líderes de área. No final de cada ano, a gente faz uma pontuação sobre os líderes de área. Se a pontuação do professor for muito baixa, ele acaba como colaborador. Então, nós não podemos dar a ele orientações. Neste ano, a gente está trabalhando com novas normas”.</p> <p>“Sim esse controle é feito pelo colegiado”.</p> <p>“Sim, por exemplo, a professora ‘C’ tem 3 orientandos, e quantos dele já concluíram? Mas isso tem a ver com a questão administrativa. Mas isso tem a ver com a CAPES e a nossa estruturação interna. Alguns professores têm tantos alunos e outros podem não ter, mas eu não sei exatamente como funciona isso”.</p> <p>“Métodos não, métodos é só no relatório da coleta CAPES”.</p> <p>“Eu não sei se existe um método específico, mas é o próprio orientador que faz o controle de como as dissertações estão evoluindo”.</p>
MAA “E”
<p>“Sim”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 23 – Questão 20: Existe um programa para qualificação de docentes que atuam no curso de MAA? Se existe, descreva.

MMA “A”
<p>“Agora tem e se chama recredenciamento e todos os professores devem preencher uma planilha e alcançar 220 global e 150 pontos de produção científica. Neste ano, houve dois casos que alcançaram 140 e nós deixamos, porque de fato, 150 corresponde a 105 e 104 a 120, então deixamos por causa dessa proximidade”.</p> <p>“Participação de congressos de <i>workshop</i>”.</p> <p>“Não, o mestrado não tem. Quem tem é a universidade. A universidade tem um curso”.</p> <p>“Sim eu acho que deve ter”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] existe um programa do curso de MAA “B”, que se chama Capacitação de Docentes. Acontece nas férias de julho e nas férias de janeiro”.</p> <p>“Da universidade existe um programa que vem sendo desenvolvido nos últimos cinco anos. Todo o período de férias é ofertado um treinamento com diferentes técnicas, com prática em pedagogia, e na verdade, agora somos 15, neste semestre três fizeram, no semestre passado, cinco fizeram, e assim vai, aos poucos, e eu acredito que em quatro ou cinco anos todos, os cursos vão fazer e todos os professores vão ter que fazer, não só de graduação, mas também de mestrado”.</p> <p>“Não sei te responder isso, mas certamente deve existir. Existem programas para docentes do curso de MAA “B” que eu sei, porque conheço muitos professores que comentam isso, que existem muitos cursos no mês de janeiro. E também tem a EAD (Educação a Distância)”.</p> <p>“Sim, a gente faz esse acompanhamento que é considerado pela instituição, que é considerado como capacitação. Existe um ciclo de palestras, e eventos mais conceituais. Também se adota estímulos para a participação de eventos internacionais. Então, é um tipo de mecanismo que não é formal, mas que a gente considera útil para o professor respirar em ambientes diferentes e traga elementos adicionais para as suas atividades de trabalho”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] não formalizado. O que acontece às vezes, que a gente tem demanda de eventos. A gente tem que ficar fora, e aí outro professor substitui as atividades da gente. Mas não existe algo formalizado, mas sempre que se tem alguma coisa, a gente leva ao colegiado”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] não, somente tivemos o Sr. ‘M’ como consultor externo, que nos qualificou ainda mais sobre as informações no Lattes”.</p> <p>“Com a parceria que a gente tem com a USP agora, a gente está pensando em fazer esse programa agora usando novas técnicas e trazendo novos professores que trabalham com novas técnicas de estatísticas. Produção técnica agora está muito valorizada, então é necessária a qualificação do professor”.</p> <p>“Sim, as palestras e os professores que vêm de fora”.</p> <p>“Se tem, eu desconheço. Eu sei que tem a participação de eventos que é importante, mas não é propriamente um programa de qualificação”.</p> <p>“Tem, mas o pessoal não faz. O problema é o doutor e sabe como doutor é chato. A universidade dá oportunidade e incentiva, mas o pessoal não faz”.</p> <p>“A gente não tem conhecimento disso”.</p> <p>“Existe um custeio para quem quer participar”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] todo semestre em julho e fevereiro pelo curso de MAA “E”, é obrigatório”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 24 – Questão 21: Há incentivos para a constituição de um corpo docente diversificado?

No curso “A”, a maior parte do corpo docente afirma positivamente, que há incentivos para a diversificação do corpo docente. Da mesma forma nos cursos de MAA “B”, “C”, “D” e “E”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 25 – Questão 22: Se sim, descreva quais.

MMA “A”
<p>“[...] sim, mas não são incentivos e sim, regras da CAPES. Não pode ter mais de 40% de professores da mesma instituição. Por sorte, investimos em professores que vêm com formação de fora, como, Canadá, Espanha, Estados Unidos, Inglaterra, França, Portugal. Então aqui, não temos esses problemas”.</p> <p>“A formação dos professores nas linhas de pesquisa”.</p> <p>“Agora mesmo, foi feito um edital, onde se abriu concurso para professores exatamente naquelas áreas necessitadas e a área de produção é a mais necessitada”.</p> <p>“A CAPES diz que não pode ter mais de 40% de professores da mesma instituição. O incentivo é a publicação e um doutorado feito no interior”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] funciona como incentivo, mas, na verdade, é uma preocupação de hidrogenia. Tem uma preocupação de um corpo docente diversificado na mesma área. Mas é natural se trabalhar com duas coisas em comum, porque senão, não geraria campo de pesquisa. Eu trabalho com dois professores da mesma área, e algumas coisas nos trabalhamos em comum e outras, diferentes”.</p> <p>“Sim, está claro, porque procuramos professores aderentes às linhas de pesquisa que temos aqui dentro, e isto se limita um pouco. Existe interesse em diversificações, na medida em que os temas surgem”.</p> <p>“Eu não sei te falar, mas eu sei que foram contratados dois professores, e não sei como foi feita essa seleção, e quais os critérios foram usados, mas essas vagas foram divulgadas para a gente”.</p> <p>“Não, na verdade, a hidrogenia não está vinculada à diversificação de formação e, sim, à origem da formação. A CAPES questiona quando você tem muitos professores ligados ao mesmo programa. Isso a gente procura evitar. Agora, a gente está com contratação de professores de formações distintas e atuações diferentes, de instituições diferentes. A gente tem linhas de pesquisas diferentes e interesses diferentes”.</p> <p>“[...] não, não é um incentivo e, sim, uma necessidade. O corpo docente precisa atender às necessidades das linhas de pesquisa. Na verdade, a gente recebe professores visitantes de fora. Agora, a gente vai receber dois que vão dar aula para o doutorado. Todo ano, a gente recebe professores de todo o Brasil, a gente recebe professores para as nossas bancas. A gente combate aqui a hidrogenia. A gente também manda os nossos professores para fora”.</p> <p>“Corpo docente jovem”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] sim, os próprios professores tendem a diversificar as áreas mais problemáticas e consolidar essas áreas. Nós procuramos buscar sempre profissionais que agreguem à necessidade do MAA”.</p> <p>“Sim, em 2003, nós criamos o nosso mestrado, só que o nosso departamento de administração é a base do programa. Temos professores de economia, de estatísticas e de várias áreas. Quando abrimos o nosso curso de mestrado, tínhamos apenas três ou quatro professores com doutorado, depois, abrimos em várias áreas. Só que fizemos um convênio através da CAPES, e aí tivemos três convênios com três universidades com a Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal de Minas e USP, e este convênio era para a qualificação dos professores com bolsa e com tudo. Mandamos vários professores para doutorado e colocamos professores substitutos. Temos, para este ano, dois professores voltando com qualificação”.</p>

(Continua)

(Continuação)

“Nós temos três linhas de pesquisa, e os professores, conforme a sua disponibilidade, atuam nessas linhas. Em determinadas áreas, é difícil conseguir professores”.

“Eu acredito que sim. Nós temos muitas dificuldades de encontrar professores que entendem de métodos administrativos”.

“Sim, diversificação é o que mais se tem aqui. Todo mundo faz uma coisa. Todo mundo conhece uma coisa, o mais difícil é juntar todo mundo numa linha de pesquisa. Nós não conseguimos modificar o corpo docente”.

“Não, o que vem, vem bem, qualquer coisa serve”.

MAA “D”

“Contratação vaga de Doutorado que são do curso de MAA”.

MAA “E”

“[...] de acordo com demanda de alunos.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 26 – Questão 23: Há inovações nas práticas de gestão voltadas à mobilidade para intercâmbios acadêmicos de docentes?

MMA “A”
Maior parte dos respondentes afirma que não.
MAA “B”
Afirma em sua totalidade que sim.
MAA “C”
Afirma em sua totalidade que sim.
MAA “D”
50% dos respondentes dizem que sim e a mesma proporção que não.
MAA “E”
Afirma que sim.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 27 – Questão 24: Se sim, descreva quais.

MMA “A”
<p>“[...] apoia muito, e também 50% do lucro do <i>Lato Sensu</i> fica na conta do <i>Stricto Sensu</i>. Então, foi a nossa iniciativa para gerar resultado e poder desenvolver mais atividades, e porque o governo federal não tem dinheiro. Então, não podíamos ficar parados e esperando, tínhamos que fazer alguma coisa. Nesse sentido, eu faço muitas viagens com métodos de desenvolvimentos que sejam <i>Lato Sensu</i> ou <i>Stricto Sensu</i> se para convidar o professor a dar aula inaugural, e não cobram nada. O Professor ‘C’ estava aqui agora e não cobrou nada. E eu fui convidado a dar aula lá, todos os professores fazem isso. Ou seja, aqui estamos incentivando lucro”.</p> <p>“Incentivo Sim a instituição fomenta isso para quem não tem tempo e quer fazer um pós-doutorado”.</p> <p>“Eu acho que deve ter. No ano, eu vi alguns professores participarem”.</p>
MAA “B”
<p>“Eu acho que sim, mas não sei se é especificamente para mestrado. Mas o curso de MAA “A” tem uma assessoria em assuntos internacionais, que promove intercâmbio, e o programa tem o esforço de trazer professores visitantes”.</p> <p>“Na prática, o que nós temos, na medida em que se completam cinco anos de mestrado e cinco de doutorado, e tem a ver com o planejamento estratégico do mestrado, que são as propostas básicas, digamos, os pilares e a internacionalização do programa onde, quem chegar nisso, tem o contato atrelado a esse planejamento”.</p> <p>“Sim, existe. Eu não sei te falar como são essas práticas, mas existe todo um incentivo, que os professores buscam essas parcerias internacionais que te falei, e que nesses dois anos que estou aqui três professores foram fazer doutorado. Eu não sei se são inovações exatamente, mas a gente está procurando trabalhar com ações, como professores visitantes e saídas dos nossos professores para fora. Nós temos uma preocupação de estabelecer pontes diferentes. Na verdade, todos os professores possuem uma forma de recursos”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] acredito que sim. O doutorado é muito estimulado”.</p> <p>“Apoia, mas ocorre mais por edital do CNPq e CAPES”.</p> <p>“O Professor ‘x’ ficou dois anos na Inglaterra, a ‘y’ ficou três meses fora, no Arizona. A gente viaja bastante”.</p>

(Continua)

(Continuação)

MAA “D”

“[...] missões de estudo podem ser feitas por docentes quando apontado e aprovado o projeto que tenha essa disponibilidade e necessidade”.

“A gente tem convênios com instituições da América Latina e Européia, tem professores que estão fazendo doutorado na Itália. Eu fiz doutorado sanduíche na Itália. Nós temos convênios com a UFRGS. Os professores e também os alunos podem estudar na UFRGS”

“Atualmente não existe. Existe só os palestrantes”.

“Eu acho que não. Isso é muito particular [...]”.

“Sim há”.

“É possível, mas ninguém faz, e por isso não é nem incentivado”.

“Sim saíram para outras instituições para fazer doutorado”.

“Incentivo só para doutorado”.

MAA “E”

“[...] convênios que estão sendo fechados com instituições da Argentina, Peru, França, Portugal, Itália”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 28 – Questão 25: Há inovações nas práticas de gestão voltadas à mobilidade para intercâmbios acadêmicos de discentes?

MMA “A”
Afirma que sim.
MAA “B”
Parte afirma que sim e parte que não, divididas as opiniões na mesma proporção.
MAA “C”
Afirma que sim.
MAA “D”
Parte afirma que sim e parte que não, divididas as opiniões na mesma proporção.
MAA “E”
Afirma que sim.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 29 – Questão 26: Se sim, descreva quais.

MMA “A”
<p>“[...] mas já foi falado isso nas reuniões para esse incentivo internacional. Cada professor, que faz doutorado fora, tem como obrigação buscar parceria da região onde fez o doutorado”.</p> <p>“Sim, alguns têm procurado agora, principalmente, com a questão do doutorado. Mas a gente tem encontrado algum tipo de dificuldade. A gente não consegue se estabelecer com as instituições de fora, mas a gente está tentando. No mestrado, a gente tem dificuldade de estabelecer, porque tem um prazo a cumprir”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] a possibilidade de ficar para fazer o doutorado, mas não tanto o programa oferece isso, e sim, curso de MAA “B”.</p> <p>“Entre as universidades, existe o que nós chamamos de disciplinas transversais, por exemplo, a ‘G’ ministra uma disciplina que pode ser utilizada por outras, e isso é uma transversal interna, que outra universidade externa não pode usar. Mas, na relação de universidade externas, nós temos os professores visitantes que são pagos pela universidade, e apresentam palestras aos alunos, seus projetos de pesquisa e, eventualmente, os alunos podem entrar em contato com esses professores. Este ano, nós tivemos quatro professores de fora, que passaram aqui por uma semana. O programa é jovem e só tem quatro anos, e não tem doutorado. A única coisa que eu acho importante ressaltar é que temos uma estratégia de bolsistas focada, então, só tem a bolsa de tempo integral. O aluno que entra como bolsista, ele entra para se preparar para doutorado. Todos os bolsistas se preparam para doutorado e até agora fazem, ou fizeram, o doutorado desejado. Segundo, quando o aluno vai trabalhar num evento, o curso banca. Nós temos um programa que mais participou em eventos no Brasil”.</p> <p>“Também sim, temos parcerias com instituições internacionais”.</p> <p>“Só tem um”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] não é a preocupação do programa. Doutorado, no mestrado formal, não”.</p> <p>“Sim, no doutorado sim. Tem aquele doutorado sanduíche. No mestrado, tem alguns alunos que estiveram fora. A gente estimula tanto no doutorado como no mestrado, mas os alunos não se interessam muito, mas a gente incentiva com as aulas de inglês. Eu, como trabalho com a internacionalização, trabalho também com o inglês”.</p> <p>“Não, distribuição. Todos fazem tudo. O professor tem aula na graduação, tem aula no mestrado”.</p>

(Continua)

(Continuação)

MAA “D”

“[...] com as parcerias como a da USP, o aluno pode cursar disciplina lá, e serem aproveitadas aqui”.

“Os nossos alunos e professores podem fazer até pós-doutorado. Nós temos um professor só do programa, que tem pós-doutorado”.

“Sim, mas em convênio com a UFRGS”.

“Não, o que temos é a participação de eventos. Também temos convênios com a USP e com a UFRGS para os alunos, que fazem disciplinas lá e podem aproveitar aqui, mas, também não é utilizado, alias não tem nenhum”.

“De discentes eu não saberia te dizer”.

“Sim, na USP”.

MAA “E”

“[...] bolsa sanduíche mais em doutorado”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 30 – Questão 27: Quais são os critérios utilizados para organizar a distribuição do corpo docente permanente nas atividades de ensino pesquisa e orientação?

MMA “A”
<p>“[...] aqui, é o papel do colegiado. Os critérios são muito simples, e como são só duas linhas de pesquisa, tem que haver um equilíbrio entre essas linhas e a produção científica e sinergia. Não adianta contratar uma estrela se o cara é um chato. É melhor ser o cara é mais humilde para que se possa conduzir depois. A universidade tem uma portaria para isso, e nesta portaria está tantas horas de graduação, tantas horas na pesquisa e tantas horas de orientação e quem organiza é o coordenador do curso baseado nesta portaria, por exemplo, na graduação são oito horas, e não adianta o Professor ‘E’ dizer que vai deixar só com quatro, que a força da portaria é maior”.</p> <p>“O professor tem que ter uma disciplina obrigatória, ter projeto de pesquisa e oito alunos para orientação, que são as regras da CAPES”.</p> <p>“No mestrado, não sei, mas no doutorado, tem os critérios da CAPES”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] bom, existe um indicador de horas mínimas em sala de aula com o professor propriamente. Existe um indicador do curso de MAA “B”, então, isso já direciona as horas de ensino que todos têm que fazer o mínimo de horas. As atividades de orientação, na verdade, a pesquisa, fica sendo um ajuste no que fica disponível. Hoje, a gente não tem uma regra para distribuir a pesquisa pela produtividade, e também distribuir a orientação pela produtividade. Hoje, todos os professores do curso de MAA “B” têm que dar aulas, menos o reitor e os pró-reitores. Esses critérios são definidos na linha de padrão da PRPPG e são critérios estabelecidos para todos os cursos. Esses critérios estabelecidos pela CAPES, às vezes, são complicados, porque são muito rígidos, por exemplo, o que serve para o mestrado de medicina não serve para o mestrado de administração, tem que ter certos cuidados, os professores têm que dar aula para graduação e mestrado, e especialização por fora, ter um certo número de orientandos, eles têm que participar de grupos de pesquisa, eles recebem direitos por números de horas por semana, então, são esses critérios, e claro que nenhum curso de mestrado é um igual ao outro”.</p> <p>“Não, eu tenho nenhuma idéia como são feitos esses critérios, mas sei que tem os critérios da CAPES”.</p> <p>“Na verdade, a gente tem algumas regras que são definidos pela reitoria. Internamente, a gente tem algumas regras, se os professores podem mais ou podem menos. Na verdade, todos os professores têm que dar aula na graduação, ter horas de pesquisa. Todos os professores têm condições para atender à demanda de pesquisa em si”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] horas de pesquisa, horas de graduação e pós, já definidas sim, a gente tem oito horas na graduação, mas isso também é negociado, depende das disciplinas e das atividades que a gente está envolvida”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] foi o que te falei. A gente usa uma forma prática com os professores que, se eles têm pontuação, eles continuam aqui dentro, porque se eles não tiverem pontuação, eles não continuam, e para isso, a gente estimula os docentes que estão ingressando para alcançarem a pontuação”.</p> <p>“Sim, tem que dar aula em uma disciplina da graduação. O chefe do departamento distribui a carga horária do professor. Muitos dos critérios são pela área que o professor tem trabalhado e disponibilidade dele. Não é o aluno que escolhe o professor e sim a área de disponibilidade e os temas que os professores escolhem. Normalmente, sempre os professores direcionam para a área”.</p> <p>“Basicamente, hoje, é a pontuação obtida do Qualise. Tem que ter pontuação mínima, senão está fora”.</p> <p>“Tem a parte de ensino que os professores dão aula conforme a sua especialização. Os alunos orientandos se insiram na linha do professor e dão aulas nessa linha”.</p> <p>“Não sei dos critérios”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] cinco horas em sala, Mestrado, Orientação, Pesquisa; oito horas na graduação, conforme produção docente”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 31 – Questão 28: O curso de MAA possui acordos de integração ou convênios de cooperação? Se sim, descreva quais são e como são.

MMA “A”
<p>“[...] sim, possui vários convênios, com mais ou menos 15 universidades envolvidas. E com o novo programa em inglês, que vai sair agora, temos cooperação em qualquer lugar do mundo como a Austrália, Europa. Nós temos envolvimento com pessoas não só interessantes, e sim, interessadas”.</p> <p>“Sim, há parceria, não com os outros professores. No meu caso, eu tenho parceria com Universidade de Algarve, com a Universidade de Cazá, com a Petrobrás, em parceria com a Universidade de Sergipe. Todos os professores têm integração de cooperação com outros cursos”.</p> <p>“Sim, com universidades do interior e com universidades nacionais”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] sim, tem algumas com as universidades europeias como Portugal, Dinamarca e Estados Unidos. E tem muitos projetos feitos em parceria”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] nós temos uma atividade de cooperação com a PUC de Goiás”.</p> <p>“Sim, com universidades no exterior, com a universidade de Goiânia (PUC de Goiânia)”.</p> <p>“Na verdade têm muitas. Mas aqueles que realmente estão funcionando, são funcionais em relação ao professor. Mas aí teria que fazer um levantamento no que a gente assinou”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] USP, UNIPAMPA”.</p> <p>“Tem, como eu te falei, com aluno também tem. Temos com a UFRGS, campos novos como Frederico Westfalem e Campos das Missões. Os campos novos atraem professores mestres novos”.</p> <p>“No caso do doutorado, mas no mestrado, não”.</p> <p>“Bom, tem agora a contribuição da USP. Tem este com a UFRGS e tem também com a USP, que a CNPq financia. Tem o doutorado institucional; faz o doutorado aqui, em Santa Maria”.</p> <p>“Tem o doutorado da USP”.</p> <p>“Não tem integração”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] hoje são instituições internacionais e nacionais”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 32 – Questão 29: Quais as práticas de gestão voltadas para a integração do curso de MAA com a pesquisa na Graduação?

MMA “A”
<p>“[...] em relação ao ensino, os professores do mestrado têm que dar aula na graduação, mais horas do que a CAPES pede, isso pode nos atrapalhar, mas isso é questão de economia. Em relação à pesquisa, é mais que incentivada e sim cobrada a pesquisa aos professores”.</p> <p>“Inserção de bolsa de iniciação científica nos projetos de pesquisa e inserção do mestrando no estágio de docência acadêmica”.</p> <p>“Qualquer aluno mestrando pode realizar as atividades de estágio de docência”.</p> <p>“Na graduação, basicamente, com as bolsas de iniciação científica”.</p> <p>“Os professores têm que dar aula na graduação. Os alunos podem trabalhar com o seu orientador”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] todo professor deve dar aula na graduação e tem orientar a graduação nem que seja por um ano. Tem que participar das reuniões”.</p> <p>“Dentro deste programa de internacionalização, passou-se a estabelecer alguns convênios. Então, nós tivemos dois professores que viajaram no ano passado ao exterior, onde eles visitaram universidades para manter contato, como a universidade do Canadá, a universidade da Espanha, universidade de Portugal... Tem uma professora do Canadá que está vindo para cá, e também, outra professora de Portugal está vindo para passar uma semana. Está se buscando, e isso é uma das metas”.</p> <p>“A única coisa que eu sei é doutorado que sai agora do curso de MAA “B” junto com o curso de MAA “A”.</p> <p>“Sim, a gente tem, na verdade, dois ou três níveis de convênios. Nós temos alguns convênios em desenvolvimento com algumas empresas. Os funcionários das empresas são convidados a participar, e a gente está fechando alguns convênios internacionais”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] aqui é algo que a gente vem fazendo, são as práticas mais sucedidas e outras, menos sucedidas”.</p> <p>“Vias de pesquisadores”.</p> <p>“A gente tem o estágio de docência. A gente faz simulação de banca com os alunos de mestrado e os alunos de graduação. Os alunos de mestrado participam de grupo de pesquisa onde tem alunos de graduação. Os alunos de mestrado apresentam os seus projetos aos alunos de graduação”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] temos bolsistas de iniciação científica que se envolvem nas pesquisas do MAA. Com a disciplina de docência orientada, os alunos do Mestrado acompanham seus orientadores em disciplinas da graduação, interagindo e trocando experiências, além de auxiliar na orientação de atividades em sala de aula”.</p> <p>“Então, todos os professores do programas têm incentivos à pesquisa, tanto na FAPERG como na CNPq. Os professores têm alunos de graduação e todos os alunos se integram aos mestrandos, porque o mestrando que tem bolsa tem tempo para ajudar nas disciplinas da graduação, e aí acontece a integração dos alunos da graduação com os mestrandos”.</p> <p>“Quase todos os professores têm alunos de iniciação científica e isso faz parte da integração com os alunos. Eu vejo muito os alunos aqui, mas é um envolvimento com o professor, e não com o curso”.</p> <p>“Não existem bem as práticas de gestão, é que funcionam assim, os professores que estão no curso, eles podem participar dos editais, quando eles precisam de bolsistas e as regras são praticamente impostas, então eu diria que não é uma prática, e sim, uma regra imposta”.</p> <p>“Os projetos são inseridos com os professores que dão aulas para a graduação e o mestrado”.</p> <p>“Alunos da iniciação científica interagem com a graduação”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] também há pesquisadores da graduação que participam de projetos com alunos do curso de Mestrado”.</p> <p>“Programa Pós com Graduação – Docência do Mestrando na Graduação Optativo. Mostra de pesquisa”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 33 – Questão 30: São realizadas inovações nas práticas de gestão para a seleção de discentes? Se sim, descreva quais.

MMA “A”
<p>“[...] as inovações são feitas no processo seletivo. Tem alunos interessados em produção científica e alunos não interessados. Tem que ver o aluno profissional, que chegue ao final do curso com uma produção científica valiosa”.</p> <p>“Sim, desde a primeira seleção até agora, todo ano sempre se procura inovar tanto na prova escrita como na seleção dos currículos e os critérios da prova oral”.</p> <p>“Não cada ano é aperfeiçoado o processo de seleção”.</p> <p>“A Anpad, a redação, o currículo e o projeto”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] tem algumas mudanças baseada na ultima seleção”</p> <p>“Sim, existem critérios como o valor na hora da entrevista, capacidade de leitura em língua estrangeira, capacidade de se adaptar, parte prática de fazer pesquisa, tentar achar as pessoas certas, ter perfil. Também há muitos requisitos para um perfil adequado e entre eles, o entendimento em ler e escrever em inglês. O grau de entendimento com as linhas de pesquisa também faz parte do perfil”.</p> <p>“Tem que ser feito um estágio docente que o aluno tem que fazer junto com o professor na graduação, que podem ser aplicação de provas e trabalhos, quando os professores não podem aplicar. Existem incentivos para trabalhos de projetos onde os mestrados também estão. E todo esse trabalho destaca o mestrando”.</p> <p>“Análise do currículo, entrevista e pré-projeto. Nada de inovador”.</p> <p>“Tem algumas bolsas selecionadas aos melhores classificados em cada processo de seleção e em cada uma das linhas”.</p> <p>“Não, eu acho que é muito tradicional o processo de avaliação, como as entrevistas, teste de proficiência. Mas é muito tradicional o sistema e não tem nada de <i>marketing</i>”.</p> <p>“Tem. Na verdade, o que ocorre é o seguinte: hoje, a gente está trabalhando com sete bolsas que são renovadas. Este ano, vão ser renovadas três. As bolsas não vêm do programa e são específicas, e com convênio das empresas. As demais bolsas são da CAPES”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] aqui, são as tradicionais como a entrevistas, EnAnpad, o projeto e o currículo”.</p> <p>“[...] ANPAD, entrevista, anteprojecto, currículo, o que os outros também fazem”. “Objetivamente, não”.</p> <p>“Na verdade, o aluno de mestrado não tem o Lattes ainda. A gente olha o pré-projeto para ver se o aluno sabe escrever, e também, qual o projeto em que ele se enquadra para a seleção. A gente direciona o aluno”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] não. Para a seleção de discentes, nós temos o teste Anpad, que é um processo seletivo que acontece uma vez por ano. Mas temos alunos especiais que são aceitos pelos professores das disciplinas optativas, e os alunos especiais são muito importantes, porque o professor já fica conhecendo o aluno e qual o seu interesse pela pesquisa”.</p> <p>“A ANPAD, depois o projeto, o currículo e a entrevista”.</p> <p>“Nós temos Anpad, nos pré-projetos, currículo e entrevista”.</p> <p>“Não tem nada, não, é o mesmo esquema sempre e tal”.</p> <p>“Análise do currículo, entrevista e pré-projeto”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] processo = Prova ANPAD – entrevistas – Currículos e intenção de Pesquisa”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 34 – Questão 31: Existem incentivos que o curso disponibiliza aos discentes? Se sim, descreva quais.

MMA “A”
<p>“[...] a bolsa da CAPES e incentivar os alunos na bolsa de empresas, porque as empresas estão apoiando alunos e criando soluções internas”.</p> <p>“Sim, na participação de congressos que o curso paga integralmente as despesas dos alunos que vão apresentar trabalhos. As bolsas, só pela CAPES.</p> <p>“Sim, através da CAPES existem duas bolsas integrais de mestrado. Os alunos recebem ajuda financeira para participar dos eventos.</p>
MAA “B”
<p>“[...] institucionalmente, existe a possibilidade de o professor participar de projetos, mas desde que esta atividade não prejudique as suas horas de aula. O programa tem um orçamento para professor como número de horas de sala de aulas, horas de viagem e outros. E também pela produção dos professores”.</p> <p>“Olha só, eu sou bolsista. A minha bolsa é de mensalidade. O curso de MAA “B” tem dois tipos de bolsa e elas se dividem em três modalidades diferentes, a bolsa mensalidade e a bolsa de fomento (R\$ 1.200,00 de mestrado, e R\$ 1.800,00 para doutorado). Muitos alunos não conseguem fazer ou seguir os cursos, porque não têm bolsa. Outros cursos, como informática, já têm bolsa de empresas que estão interessadas nesses alunos. Então, o problema das bolsas precisa ser incentivado para a criação de novas bolsas”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] existem algumas bolsas, bolsas de estudo. A gente tem bolsas para mestrado e doutorado, que não é um número muito grande, tem bolsas CAPES, tem bolsas Do próprio curso. A gente tem bolsas de PPGs. Tem as bolsas de empresas, tem a bolsa do SENAC. Tem a bolsa Santander também.”</p>
MAA “D”
<p>“Todos os alunos possuem incentivo para participação de eventos e há bolsas, além do incentivo moral”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] é da mesma forma. Dez bolsas do programa por dez meses por aluno e por ano; duas bolsas CAPES”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 35 – Questão 32: Como ocorrem os processos de escolha dos participantes das bancas de qualificação de projetos e defesas de dissertações?

MMA “A”
<p>“[...] o aluno e orientador têm uma lista. O Lattes do professor convidado tem que ser sério, tem ter produção. O orientador escolhe junto com o orientando. No meu caso .sempre converso com o orientando e chegamos a um consenso se temos que trazer professor de fora ou daqui e o colegiado avalia o currículo do professor convidado para a banca. O veredicto é dado pelo colegiado”.</p> <p>“As bancas são distribuídas em média para os professores e quando é defesa é escolhida a gosto do orientador e o aluno. O orientador e um professor da área, mas de fora”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] bom, tem uma regra do curso de MAA “B”, que tem que ser um professor de outro programa. Não pode ser só do doutorado, e também, no final, tem que ter alguém de fora do curso de MAA “B”. Isso é uma regra do curso de MAA “B”. E aí, se faz uma combinação com conhecimentos do tema, proximidade e disponibilidade”.</p> <p>“Originalmente, há uns três anos atrás, quando se fazia exame de qualificação, se usava docentes internos, mas agora se usa docentes externos. Cada professor procura trazer pessoas de suas áreas, e estas áreas podem ser envolvidas em nível internacional. Existem alunos que não gostam de ser orientados. É criado um controle mais rígido para forçar o aluno a participar do projeto de pesquisa. E se for a caso, a gente descarta o aluno não participante para o controle de qualidade”.</p> <p>“A banca de projetos é a mesma da banca da defesa; a diferença é que na defesa, vem um professor de fora. E a escolha do professor também é pelo tipo de conhecimento do professor. E a escolha é do orientador”.</p> <p>“As bancas são de acordo com o programa e o orientador”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] o tema pode ser avaliado internamente, mas também se busca o olhar externo”.</p> <p>“O orientador que define as bancas da linha de pesquisa e conhecimento acadêmico”.</p> <p>“A gente sempre traz professores de outras Universidades. Depende muito do tema da dissertação”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] pelos orientadores e aprovação do Colegiado”.</p> <p>“Isso a gente faz, mas é por meio da casa. Inclusive, os professores da própria universidade, mas de outros programas, e isso facilita. Às vezes, quando se pode e tem financiamento, a gente vai trás, mas os professores não usam muito isso, porque eles acham mais fáceis fazer com os daqui”.</p> <p>“Aí, é por conta da casa. Cada participante é escolhido para participar conforme a sua área”.</p> <p>“Normalmente, tem uma afinidade com o tema. No meu caso é assim”.</p> <p>“Os projetos são internos de casa, isso é a primeira regra que funciona por conhecimento de assunto. As dissertações, as regras são de banca de fora, de outros programas, mas também por conhecimento do assunto. Mas tem que passar pelo colegiado, mas não tem muita burocracia”.</p> <p>“Qualificação do projeto é composto pelo próprio orientador e outros professores da mesma linha de pesquisa”.</p> <p>“Bem liberal assim. Geralmente o professor orientador já indica alguém da área para a banca”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] projetos é interno os professores avaliam. Dissertações, um membro externo, dois internos”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 36 – Questão 33: Há práticas de gestão no curso de MAA que avaliem a qualidade das dissertações e a geração de publicações dessas dissertações?

Entrevistados de mesmos cursos afirmam que sim e outros que não, observando-se as justificativas a seguir.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 37 – Questão 34: Se sim, descreva quais.

MMA “A”
<p>“[...] a qualidade da dissertação vai pela orientação. O orientador que monitora o aluno. Se o aluno não publicou nada, ele precisa ser incetivado a publicar. Nesse sentido, também a necessidade de incentivar o aluno, que não tem vontade e que o professor faz tudo sozinho”.</p> <p>“Sim, no momento que se faz a coleta CAPES, tu vais linkando, o aluno tem a dissertação e dessa dissertação quantos artigos são gerados... As publicações e as qualidades são avaliadas pela banca. Mas, a partir da turma três, os alunos são obrigados a pelo menos ter uma publicação para receber, para obter o diploma, e aí já é uma medição”.</p> <p>“Sim, da nossa área sai um artigo da dissertação”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] não. Existe um esforço, uma motivação, um pedido para que se publique com os alunos. Até mesmo porque que isso conta para avaliação da CAPES. Agora, especificamente, isso é restrito à banca avaliadora. E a geração de publicações e dissertações, isso não é cobrado e sim, motivado”.</p> <p>“Sim, tem, por exemplo, agora, nós estamos preenchendo a coleta CAPES e além dos controles formais como as dissertações e publicações, também estamos preenchendo os controles internos que envolvem a publicação que a dissertação gerou. Nós temos um formulário interno que preenche a avaliação qualificativa para se ter idéia de como as coisas estão andando. Eu tinha um aluno que defendeu no ano passado e se cobrava o artigo e isso é dureza. E esse artigo é pedido por termo de validade”.</p> <p>“Sim, mas feita por uma maneira individual. Cada professor busca que o seu trabalho junto com o seu orientando gere pelo menos duas ou três publicações”.</p> <p>“Sim, a gente monitora as dissertações, o desempenho do aluno. Mas é um acompanhamento indireto”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] esta questão é do professor orientador”.</p> <p>“Formalmente não, só pela avaliação CAPES, na coleta”.</p> <p>“Isso, agora a CAPES vai avaliar. A secretaria faz um levantamento e a CAPES vai avaliar no próximo triênio. Tem os dados para incentivar os alunos. Mas isso é com a secretaria”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] a banca avalia a qualidade da administração, mas somente quando coletamos os dados para a CAPES vemos os artigos, e não sabemos quantos artigos uma dissertação gerou”.</p> <p>“Não temos a mecanismo, mas assim, nós temos bastantes produções acima disso. Eu mesma, como coordenadora, eu sempre dou em cima da pesquisa durante o 1º e o 2º semestre e eu vejo e incentivo a produção dos docentes, porque existem muitos artigos e os alunos querem publicar os seus artigos de disciplina. Mas também há muito pouco tempo para a produção da coleta CAPES. E eu vejo assim, uma produção de pouco fôlego que não é estimulado pelas instituições como CNPq e outros”.</p> <p>“A dissertação em si, ela é aprovada ou reprovada. Existe uma nota de zero a 10. Mas toda avaliação é capenga. Em todas as bancas que participei, às vezes, a dissertação valia 10 e o alunou tirou 9. Mas não existe uma avaliação qualificativa”.</p> <p>“Acho que sim. Na verdade, nós temos que fazer um artigo junto com a dissertação”.</p>

(Continua)

(Continuação)
“Não, isso é um problema, as dissertações são muito díspares, assim, umas são ótimas, quase nota 10, e outras não”.
“Eu não sei quais, mas sei que tem ser feito um artigo”.
“Não, não há controle”.
MAA “E”
“[...] o aluno tem que ter um congresso e um periódico, caso contrário, o aluno não recebe diploma”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 38 – Questão 35: Existem práticas de gestão de incentivo às produções científicas (artigos, comunicações, entre outros) de discentes? Se sim, comente quais são.

MMA “A”
“Sim, o curso “A” bancou os alunos que conseguiram publicar artigos em revista. E conseguiram tanto aqui que em outubro estourou o orçamento. Atualmente, é uma exigência que o aluno tenha pelo menos uma publicação”.
“Existe o fomento pago para o aluno ir a eventos, são o transporte e o hotel, já a alimentação fica por conta do aluno. A gente tem os artigos que a gente faz nas disciplinas”.
MAA “B”
“[...] não. Existe uma série de restrições, mas também uma série de proteções. A instituição tem um compromisso de seguro de vida com o aluno”.
“Sim, a gente coloca para eles, na verdade, por exemplo, se tu pretendes trabalhar como docente, é preciso um diferencial. É preciso ter um alto grau de produção para que a pesquisa tenha validade científica. O título também tem uma grande avaliação na nota do docente”.
“Não tem. Os professores têm um programa de auxílio pago pelo curso de MAA “B”, mas, os alunos não”.
“Sim, incentivo sim, mas não financeiro”.
MAA “C”
“[...] a produção científica é um resultado do programa. Algum auxílio sim, não todo”.
“Auxílio financeiro, parcial”.
“Sim, a gente faz oficina de pesquisa com a participação de todos os professores de todos os cursos, em todos os momentos. Aí, são apresentados o que é um evento nacional e internacional, o que é um paper”.
MAA “D”
Estratégico.
MAA “E”
“Não tem ajuda de custo”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 39 – Questão 36: Existem práticas de gestão de incentivo às produções científicas de docentes permanentes? Se existem, descreva quais.

MAA “A”
<p>“Sim, o curso de MAA “A” banca tudo que é internacional, mas é preciso ter um impacto. Não adianta o professor participar em eventos sem ser lembrado. Ele tem que ser lembrado, porque o evento é temporário, revistas é a finalidade. O professor, todo ano, tem que se recadastrar e atingir as exigências da pontuação da CAPES na produção científica, senão ele cai fora. E outra política que foi criada, se o professor de acordo, com a sua pontuação, ele vai participar de eventos, o que tiver a maior pontuação, vai participar de eventos, por exemplo, três, dois e um, aquele que tiver a pontuação um vai ganhar incentivo e, se no próximo ano ele não melhorar, ele vai cair fora, e não vai mais ser professor. E a outra é a bolsa de produção que todo mundo quer, pode ser utilizada em congresso”.</p> <p>“Sim, a instituição tem a bolsa de pesquisa que o professor recebe sem pagar, imposto sobre o contracheque e as bolsas de iniciação científica”.</p> <p>“Sim, eles têm que ter esses pontos”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] eu acho que existe a redução do tempo de defesa. Primeiro, o aluno podia defender a partir do 18º mês, e nós reduzimos para o 14º”.</p> <p>“Sim, especificamente, a reitoria de pós-graduação consiste em despesas e viagens para congressos, e a gente optou para que os recursos sejam proporcionais às pessoas, mas é claro que se opta para aqueles que têm mais pontuação”.</p> <p>“Sim”.</p> <p>“Sim, os professores têm um programa de auxílio pago pelo curso de MAA “B”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] o professor sai para o doutorado, mas o seu vínculo com a universidade continua. Quando o professor sai para eventos internacionais, a universidade também apoia financeiramente”.</p> <p>“Auxílio financeiro, parcial”.</p> <p>“Sim, a gente não ganha prêmio, mas é estimulado e cobrado”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] quando recebidos na primeira semana de aula do MAA, é realizada uma integração, onde um espaço é dedicado às explicações da relevância de publicar e ou como a avaliação de CAPES funciona, além de ajuda financeira para apresentá-los em eventos, pagamos tudo”.</p> <p>“Sim, existe o apoio de um artigo que é publicado em eventos, podem ser publicados em revistas”.</p> <p>“Não fizemos isso no mestrado, e sim no doutorado, e pensamos em aproveitar oito créditos por artigos”.</p> <p>“São as despesas”.</p> <p>“Quando entramos no curso, temos muitos incentivos para a publicação. Mas, na verdade, não há banco de dados de publicações disponíveis”.</p> <p>“Sim, há incentivos, mas isso depende das regras novas, porque no ano passado, os gastos foram demais”.</p> <p>“Sim, são os incentivos aos eventos, incentivos para desenvolver artigos para eventos, o tipo de produção de boa qualidade que vai ser realizada”.</p> <p>“Sim, tem custeio”.</p>
MAA “E”
<p>“Sim, um congresso nacional e um internacional por ano”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 40 – Questão 37: Quais são as práticas de gestão adotadas para a melhoria da eficiência do curso de MAA?

MMA “A”
<p>“[...] 1º, é a planilha e 2º, acompanhamento, cobrar é uma coisa e acompanhar é outra, então, não só cobrar. O 3º, o mais importante, ter produção. Se eu não tivesse produção, eles iam me dizer que eu na tenho produção, e eu tenho que ficar na frente. Uma das práticas é a exigência que o aluno tem que publicar. Outra é a do professor, que não é uma exigência, mas se o professor, se ele está concorrendo, o incentivo financeiro de uma bolsa é uma forma de melhorar a eficiência do curso. O que a gente quer é que o curso seja eficiente para atingir uma nota maior na CAPES, e outra, se ele não atingir o mínimo, ele cai fora. É tudo o que realizamos até hoje, e mais o conceito do curso em relação a CAPES”.</p> <p>“Como o doutorado tem conceito 5, o mestrado vai ter o conceito 4”.</p> <p>“A pontuação do doutorado e no mestrado, a pontuação da dissertação”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] a observância dos indicadores como os professores darem aula na graduação fazem o diferencial com o financeiro da universidade. Quando o professor dá aula na graduação, consegue bolsista mais fácil”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] eu acho que existe incentivo à pesquisa, eu acho que isso é uma prática de gestão que estimula o curso”.</p> <p>“Comissões coordenadoras, comitês, trabalho bem integrado”.</p> <p>“A do planejamento estratégico, que é dividido nas comissões. Cada comissão é encarregada de uma atividade e isso é distribuído entre os professores”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] da mesma forma que os discentes, ajuda financeira”.</p> <p>“Sim, a gente patrocina eventos internacionais que se considera como um prêmio aos docentes, que são bastante participantes. Mas também tem professores com financiamentos de projetos no exterior”.</p> <p>“Da mesma forma como dos professores, não é um incentivo monetário direto”.</p> <p>“Sim, os professores também, e isso vale até para a pontuação da CAPES”.</p> <p>“Isso também, estamos fazendo as mudanças. O congresso antes valia muito, mas hoje em dia, não vale mais. Mas num congresso se gasta muito, 3, 4 mil reais e às vezes, o cara não tem nem um <i>notebook</i>. Eu pensei até em premiar quem publicar em revista, dando um <i>notebook</i>, que custa muito menos do que ir a um congresso, mas o pessoal não aceitou, acharam muita humilhação, eu penso isso, é humilhar todo mundo por baixo”.</p> <p>“Sim, financeiros também para ir nos eventos”.</p> <p>“[...] como são funcionários públicos, há dificuldade em algumas áreas, em relação aos recursos humanos. O curso não tem secretária fixa. São os bolsistas e os professores que organizam as atividades”.</p> <p>“Um deles foi a criação da nossa revista, que se considera um veículo importante de divulgação, mas a gente não pode divulgar, só a produção nossa, porque nós temos relacionamentos com outras revistas. A nossa revista ainda é despontuada e provavelmente ela será pontuada no ano que vem”.</p> <p>“Acho que seja a preocupação do curso com o incentivo de publicações”.</p> <p>“Sim, os incentivos aos alunos são importantes, a pontuação é importante, o curso é importante. Nós temos melhorado também a estrutura do curso”.</p> <p>“Eu não consigo enxergar nenhuma eficiência. Eu acho que precisamos sistematizar um pouco as coisas”.</p> <p>“Sim, ações diárias que aumentam a produtividade científica e a satisfação dos mestrandos”.</p> <p>“Não, não existe”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] 1º acompanhamento da pontuação da CAPES, 2º acompanhamento discente da produção, 3º secretária acompanhamento”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 41 – Questão 38: As dissertações do curso de MAA contribuem, apresentando práticas de gestão inovadoras voltadas para o desenvolvimento econômico regional e/ ou nacional? Comente.

MMA “A”
<p>“[...] a contribuição é pequena, só aqui ela é mais real em nível regional do que as universidades federais, porque temos um papel social mais claro no sentido regional. O “X” chegou aqui, fez uma dissertação que hoje a empresa usa. Então, aqui tem que quebrar a idéia que a ciência é uma coisa e a empresa é outra coisa. Hoje, o gestor é um cientista. A grande maioria das dissertações contribuem como objeto de pesquisa para a região, eu acho que contribui”.</p> <p>“Algumas dissertações não ficam ao alcance da universidade, porque foram desenvolvidas para as empresas e a empresas estão aplicando elas”.</p> <p>“Existe sim, como a produção das vinículas”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] há sim. A gente bate muito na tecla da importância do trabalho no campo da administração, no mestrado, quem vai usar. Ele tem que ter um uso acadêmico forte, mas também de aproveitamento”.</p> <p>“O que tu entende por eficiência? Internamente, temos indicadores que acompanhamos e isso leva com que a coordenação acompanhe o que está bem e o que está mal. O que interessa é ter uma boa pontuação interna”.</p> <p>“Busca dos professores para internacionalização, a busca de professores de fora para a integração do conhecimento, sempre incentivar os projetos de graduação”.</p> <p>“Os recursos financeiros distribuídos, pontuação e definição de professores por linhas de pesquisa”.</p> <p>“Eu diria, de uma forma geral, sim. Muitos alunos que precisam trabalhar fora para pagar o curso acabam trazendo as realidades das empresas para cá, e isso acaba dando um bom resultado para a região, conseguimos desenvolver pesquisas favoráveis para a região. E os fatores que são identificados são fatores internos, fatores de setor e fatores de economia. E isso gera pesquisa qualificativa que podem influenciar pesquisas políticas”.</p> <p>“Como um processo acadêmico profissionalizante, sim, mas que sempre contribuam temas que não são maçantes, e não sempre o mesmo tema”.</p> <p>“Eu acredito que sim. A gente tem trabalhos bons. Alguns têm desdobramentos fortes para essa questão”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] ainda não o suficiente”.</p> <p>“Sim, exemplo, alunos que participam de dissertações com empresas e ela os contrata”.</p> <p>“Sim, preocupa as implicações gerencias, porque o nosso aluno já esta inserido no mercado de trabalho”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] não. Há uma dificuldade na transposição das dissertações em nível da prática, mas esperamos que sempre haja contribuição do curso nas elações sociais”.</p> <p>“Eu creio que sim, porque o nosso foco não é só regional, a gente tem formado o aluno para o Brasil e não só regional, mas temos contatos locais que os alunos podem fazer trabalhos conforme a sua realidade”.</p> <p>“Na verdade, as nossas dissertações não são pautadas a casos específicos, porque o nosso mestrado é acadêmico e não profissionalizante”.</p> <p>“Sim, e acho que tem contribuído para as empresas, até nas inovações tecnológicas”.</p> <p>“Eu posso ser “preso”, mas eu tenho muito problema com o mestrado acadêmico, vai que um dia que o cara trabalhe numa empresa, isso para mim é um sofrimento, vai que um dia um gerente seja um bom aluno no mestrado. É um problema isso aí, e não adiante dizer por que o produto da dissertação dele não é aplicado”.</p> <p>“Acho que sim. Eu vejo que são bastante valorizadas pelos alunos e eles querem realizá-las. E também são valorizados pelo meio empresarial”.</p> <p>“Não, não são voltadas para a região”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] sim, o mestrado é com foco teórico prático”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 42 – Questão 39: Quais são as práticas de gestão do curso de MAA que lhe dão visibilidade?

Segundo os cursos pesquisados, as práticas que lhe dão mais visibilidade são somente seus *sites*, materiais impressos e participações em eventos nacionais e internacionais, embora todos realizem as ações da questão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 43 – Questão 40: Comente quais as outras formas de visibilidade que o curso de MAA realiza.

MMA “A”
<p>“[...] sim, tudo é uma questão da internacionalização. O mestrado hoje, em Caxias, é conhecido em todo mundo, a presença de professores visitantes, e a presença de professores do curso de MAA “A” em instituições internacionais. Eu mesmo fui convidado a dar aula na China. Isso é uma demonstração que a universidade está presente. Participação do coordenador e todo o corpo discente em diversos eventos”.</p> <p>“Olha, nós temos basicamente o <i>marketing</i> pessoal, onde temos os professores vindo de fora, os alunos estão e temos as aulas inaugurais. As pesquisas realizadas nas empresas, agora, o retorno depois, não sei se existe”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] participação em congresso, no EnANPAD, a universidade fica entre os primeiros em número de artigos apresentados”.</p> <p>“Sim, a gente incentiva as visitas às empresas regionais, participações em eventos e outros. Na verdade, a gente trabalha muito com a internet, a participação dos professores e os próprios alunos”.</p> <p>“Existem visitas de grupos de alunos nas empresas, mas alunos da graduação e não do mestrado”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] congressos”.</p> <p>“A avaliação da CAPES, os alunos que se inscrevem vêm do mercado de trabalho, congressos e eventos”.</p> <p>“Os congressos, a gente tem a EnANPAD que é importante, mas eu não gosto muito dela”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] a REA”.</p> <p>“Participações nos eventos tanto pelos professores, quando pelos discentes”.</p> <p>“Os eventos, as publicações, a própria revista”.</p> <p>“A gente já teve material impresso, mas agora a gente não tem mais”.</p> <p>“Participação em eventos”.</p> <p>“Internamente, temos um curso de mestrado, onde a gente prepara vagas para profissionais servidores. Externamente, estamos tentando fazer, em abrir um profissional, mas vamos ver se a gente vai conseguir fazer isso. Eu mesmo estou muito angustiante nesta parte de nível instrumental”.</p> <p>“Os eventos”.</p> <p>“Desconheço”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] é não”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 44 – Questão 41: Quais são as práticas de gestão que vêm sendo realizadas com o objetivo de melhorar a avaliação do curso de MAA diante da CAPES?

MMA “A”
<p>“[...] os quesitos da CAPES, a coleta que é feito a cada três anos, cada ano é feito. Os quesitos são respeitar a estrutura, o corpo docente, o corpo discente, a questão da dissertação e produção científica. Nós temos que explicar neste caso muito mais que os outros cursos, porque nosso curso, que tem produção internacional, é que às vezes, as revistas ainda não estão indexadas na CAPES, e temos que explicar essa coleta que vai muito além. Exigência de publicações e periódicos de impacto, projeto de pesquisa integrados com as linhas de pesquisa e dissertações, e a participação de discentes em congressos”.</p> <p>“Basicamente, a produção científica do professor, nós temos uma planilha para esse controle, que é rigoroso e é medido anualmente”.</p> <p>“As publicações que o pessoal faz, a participação de eventos”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] uma análise na avaliação para entender a ficha de avaliação, palestras e em outras instituições, vislumbrando o intercâmbio de experiências com outras instituições”.</p> <p>“Como eu te disse, a gente tende a trabalhar em cima de alguns campos no sentido de melhorar. O que tem sido feito de prático é fazer participação com outras universidades, com o incentivo de trazer docentes para cá”.</p> <p>“Eu diria sim, primeiro, nós temos os nossos critérios de credenciamento diretamente vinculados na CAPES. A conceitualização do papel de desempenho dos professores nas atividades e do empenho do programa. Segundo, uma tentativa cada vez maior de comunicação. Nós, da coordenação, devemos fazer o professor ficar cada vez mais atento para a avaliação da CAPES. O professor precisa saber o que está sendo usado para a avaliação”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] eu não tenho resposta para essa pergunta. Não existe algo para melhorar a avaliação da CAPES. A avaliação da CAPES é um parâmetro de resultados de trabalhos”.</p> <p>“A avaliação é um resultado, não meta, já tem uma cultura de publicação. A qualidade das dissertações incentiva publicações”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] investimento em parcerias com instituições consolidadas, como a USP; apoio a instituições emergentes como a Unipampa, na parceria para realização de Dinter; capacitação dos docentes no preenchimento do currículo Lattes com consultor vindo de SP; consultor especialista em avaliação da Capes revisará relatório final do triênio, a fim de verificar se o preenchimento está correto”.</p> <p>“Incentivar a participação de professores e discentes em eventos, e agora, a gente começou a incentivar a produção internacional em apoio à produção de artigos e a nossa pró-reitoria tem recursos específicos para isso e no ano que vem, para incentivar mais ainda, para que possamos ter produção de impacto”.</p> <p>“Eu acho que existem casos particulares como as publicações e as revistas. São duas revistas”.</p> <p>“Parcerias que tem uma importância grande”.</p> <p>“São os critérios de comunicação como as questões de incentivo, e agora, o doutorado está entrando para uma nova etapa; nós estamos tentando criar um profissionalizante, mas sei lá, vamos ver onde vai dar isso”.</p> <p>“É bastante cobrado e é determinante para os professores se manterem no mestrado”.</p> <p>“Praticamente nenhuma. A gente está somente considerando os pontos legais”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] tudo é em função da CAPES”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 45 – Questão 42: Você considera o curso de MAA dessa Instituição de Ensino Superior, inovador?

Os cursos pesquisados afirmam que sim.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 46 – Questão 43: Por quê?

MMA “A”
<p>“[...] a prática voltada à internacionalização, a cultura empresarial que não tem dono e ninguém briga com ninguém, transparência do programa, a presença do aluno no programa e na produção científica, é a demonstração. Se olharmos, são mais de 45% dos alunos que publicaram, e isso está acima do doutorado”.</p> <p>“Sim, o diferencial é das parcerias com instituições internacionais. Todos os professores ou, a maioria, têm participação com instituições internacionais. Eu acho que deve ser”.</p> <p>“As pesquisas direcionadas para a região, eu acho interessante”.</p> <p>“Sim, nós temos uma linha de pesquisa de inovação, que se sustenta, tem publicação e os alunos cada vez mais querem”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] sim, temos um aspecto muito interessante, como as aulas são à noite, atraem alunos de mais idade, com anos de profissão, que querem se renovar. O fato das aulas serem à noite complica em parte o envolvimento dos alunos, mas isso também em parte. Esses alunos levam o nosso nome para as empresas e conseguimos entrar em empresas que jamais conseguiríamos se não fossem os alunos trabalharem nelas. Mas também tem o lado ruim, é que alguns alunos não conseguem, porque trabalham muito e não tem tempo de dedicação”.</p> <p>“Ainda que um respondente diga não, o sistema de avaliação é controlado, tem um peso muito excessivo”.</p> <p>“Sim, eu acho que sim. Em primeiro lugar, são seguidas as diretrizes da CAPES, em segundo, após atingidas essas diretrizes, o curso não fica parado, ele vai em busca de melhoramentos”.</p> <p>“Ba, agora tu me pegou... Eu acho assim, se tu considerar... Mas não é a inovação em cima do que teria que ser feito; a gente faz a avaliação em cima de 3 ou 4 pilares, e isso depende do que a gente pode considerar como avaliação. Pode ser considerado o curso, fazer o que antes não se fazia, tem que ser sustentável”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] sim [...]; porque ele faz um bom trabalho, mas eu não sei o que é preciso para se inovar”.</p> <p>“O programa está sempre buscando novos caminhos, buscar mais”.</p> <p>“Dentro do conceito de inovação, eu não sei se ele é inovador, mas eu acho que ele tem muita qualidade. Dentro da academia, existe uma tradição do método do ritual e é todo um processo. O professor ‘A’ trabalha com tecnologias móveis. Eu acho que tem algumas práticas”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] pelas parcerias que estamos construindo, como com a USP, com o Doutorado Interinstitucional, como projetar um Doutorado próprio para 2012”.</p> <p>“Eu não sei se inovador, eu acho que nós somos empreendedores. A gente trabalha o tempo e o limite de nossa capacidade física e estrutural. Nós somos o primeiro mestrado do interior do Rio Grande do Sul”.</p> <p>“Sim, eu diria que é um curso que não está parado”.</p> <p>“Pelo curso ser afastado do centro, mas conquistamos muitas coisas como parcerias, tem se tornado inovador”.</p> <p>“A questão é de se tornar cada vez mais inovador. Tem frente de trabalho que tende a crescer cada vez mais”.</p> <p>“Não tem nada de inovador”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] em 2003 tinha uma relação social, depois fomos copiados. Hoje não é mais, temos instrumentos”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 47 – Questão 44: Quais são as práticas de gestão para a inovação do curso de MAA, que vão além das exigências da CAPES?

MMA “A”
<p>“Pela visão da internacionalização, a CAPES é muito tímida, não tem dinheiro, não tem visão inovadora, não tem uma visão internacionalista, e o curso por si só está dando conta das exigências da produção científica da CAPES, por práticas diferenciadas de produção científica”.</p> <p>“A publicação de alunos em periódicos não é exigência da CAPES, e a bolsa é a produção do curso de MAA “A”, e a internacionalização”.</p> <p>“O doutorado é o máximo que podemos conseguir, então o doutorado prova que o programa se sustentou, que teve publicação. Então, doutorado, é uma prática de inovação”.</p> <p>“As pesquisas feitas em um ano são seguidas nos outros anos”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] acho que o curso de MAA “B” tem bastante exigência. Muitas exigências não são da CAPES, mas nós procuramos fazer, como, principalmente a integração”.</p> <p>“Eu acho que é esta busca de constatar certos entendimentos, de verificar os sentidos, de apontar pendências de pesquisas. É preciso incentivar as tendências de pesquisa junto às empresas”.</p> <p>“Não, porque eu não sei dizer quais são as exigências da CAPES”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] desenvolvimento dos projetos de pesquisas, das exigências da avaliação da CAPES”.</p> <p>“Comissões de coordenação, parcerias com empresas, alunos que veem de empresas”.</p> <p>“A nossa baliza não é a CAPES, a nossa baliza vem de fora, é internacional. São as práticas das Instituições Norte Americana, da Inglaterra e da França, enfim os nossos padrões estão muito acima da CAPES”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] parcerias com outras instituições”.</p> <p>“Eu te diria assim, numa coisa que não adianta a gente ser o melhor, a gente tem que fazer parte de um conjunto. No momento em que o coletivo cresce, isso faz diferenças”.</p> <p>“Eu digo que é a revista, mas que não é exigência da CAPES. É que isso é uma coisa importante, e a região tem reconhecido o mestrado apesar da região ter empresas pequenas”.</p> <p>“Sei lá... Nem somos a questão do servidor”.</p> <p>“A parte de integração, desenvolvimento do trabalho”.</p> <p>“Nós fizemos o que nos é exigido”.</p>
MAA “E”
<p>“[...] tudo é para verificar CAPES e cumprir isso”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 48 – Questão 45: Finalizando, você considera que as inovações realizadas nas práticas de gestão auxiliam na melhoria da avaliação do curso de MAA, diante dos critérios da CAPES?

Todos os respondentes dos cursos afirmam que sim.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 49 – Questão 46: Por quê?

MMA “A”
<p>“[...] olha, o curso tem três anos até o dia de hoje, e já tem doutorado. Mas devido à internacionalização, a produção científica, porque o curso nem teve avaliação ainda. Tem apenas o Lattes dos professores. É obvio que o curso cresceu muito rápido por causa da internacionalização e produção científica”.</p> <p>“Sim, além dos itens que a CAPES avalia, também há a exigência de produção. Todas as outras inovações diretas ou indiretamente vão contribuir para que se eleve a pontuação em cada daqueles itens, por exemplo, as produções integradas com os alunos exigem muito mais, por exemplo, se fizermos um paralelo entre 2006 e 2009, o nosso crescimento foi exponencial; até 2006, os professores publicavam sozinhos e aí, foi o incentivo de publicar com os alunos. E aí o incentivo aumenta”.</p> <p>“Sim, o doutorado é prova disso”.</p> <p>“Quando a gente produz alguma, tem que ser continuada. Por exemplo, o que eu estou pesquisando aqui, eu quero dar continuidade deste trabalho na minha região”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] eu acho que sim, porque a gente migrou nos últimos anos de uma pós-graduação, e a gente tem um esforço bastante significativo como projetos de pesquisa de produtividade em busca com as empresas”.</p> <p>“Sim, alguns sim, talvez porque elas sejam especificamente dirigidas para isso. Mas em geral, inovações de caráter interessante que devem ser feitas”.</p> <p>“Sim, auxiliam a superar. Ela sempre está buscando o melhor e o mínimo necessário que a CAPES exige. Nossa luta, agora, é que a nossa avaliação seja 5”.</p>
MAA “C”
<p>“[...] sim, quanto mais inovação e conhecimento, melhor pontuação na avaliação da CAPES. É como uma empresa que tem ser analisada com um balanço a cada fim de ano, para ver como está a situação. A CAPES tem por obrigação avaliar a situação de cada universidade e de cada curso, direta ou indiretamente. As práticas de gestão auxiliam a avaliação da CAPES. As comissões fazem parte das práticas e fazem pensar mais sobre melhorias”.</p> <p>“Eu acho que sim. Nós estamos muito além da CAPES. Nós temos nota de doutorado 5, porque não temos ainda nenhum doutor formado. É claro que é sempre bom ser reconhecido pela CAPES”.</p>
MAA “D”
<p>“[...] há um resultado indireto na qualificação docentes”.</p> <p>“Não tenho dúvida nenhuma, tenho certeza que nossa avaliação vai passar de 3 para 4, pela nossa produção”.</p> <p>“Sim, as práticas são feitas conforme o ofício da CAPES, porque a CAPES requer esses critérios e também, não porque a CAPES requer, e sim, porque tudo tem se desenvolvido bastante”.</p> <p>“Eu acho que sim. A gente, no fundo, quando faz uma banca de qualificação, incentiva o aluno a publicar em revista e congresso, quando a gente está aplicando as regras, quando a gente está tentando melhorar a nossa imagem. Quando isso vai melhor, a gente não sabe, mas a gente vai tentando”.</p> <p>“Acho que sim, porque as estratégias são diferentes. O curso é diferente. As práticas são diferentes. Há trocas com professores com outras instituições”.</p> <p>“Não há inovação”.</p>
MAA “E”
<p>“A gente sabe que tem que chegar e as práticas são o ‘como’”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 50 – Questão 47: Você gostaria de fazer algum comentário adicional?

MMA “A”
<p>“[...] o programa <i>Stricto Sensu</i> tem uma visão profissional, não no contexto CAPES. No todo, o mestrado tem um contexto científico, mas toda a universidade privada tem um papel muito mais focado no profissional. do que as universidades federais. E aqui, o governo não conseguiu fazer a diferenciação entre os dois. O governo não tem vontade política para fazer a diferenciação e isto está errado. O curso está buscando ser um curso inovador, está buscando práticas inovadoras, mostrando o fruto de um trabalho sério e comprometido para a região”.</p> <p>“Para mim é o doutorado que a fecha tudo isso aí. Diz nos temos práticas à inovação, no temos a inovação, e nos temos uma relação muito forte internacionalmente em relação aos cursos do Rio Grande do Sul”.</p> <p>“Eu achei interessante falar sobre a pesquisa, mas não sabia que eu sabia tão pouco”.</p>
MAA “B”
<p>“[...] olha, pode ser perigoso em falar de coisas novas, porque, quando se trata de inovação, sempre trata de algo novo, que ainda não foi feito. Mas devemos considerar que o programa do mestrado procura sempre melhorar”.</p>
MAA “C”
-
MAA “D”
<p>“[...] eu acho que a educação sempre vai ser termos de discurso. Mas eu acho que a educação é a grande saída para os países que queiram se desenvolver independentes de governos. A educação está em risco e temos que caminhar. E nós estamos investindo em mestrado, porque é o momento melhor, até mesmo, pelas oportunidades da nossa região, onde temos que ter referências de formadores e não competidores com outras instituições. O nosso papel é o de sócio econômico da metade sul. O comprometimento é muito fraco”.</p> <p>“É, na realidade, a gente sofre muito na questão da avaliação, até para conseguir alcançar as regras da própria CAPES. Pessoalmente, a gente sofre muito, porque o salário continua o mesmo no final do mês, não muda nada, mas a gente vai fazendo, sei lá onde isso vai parar”.</p> <p>“Eu acho que o nosso mestrado está sendo bem desenvolvido e eu espero que ele melhore cada vez mais”.</p> <p>“Não. Pode até ter inovação, mas eu não enxergo ela. Tudo que você procura aqui no mestrado de práticas de gestão, você não vai encontrar nunca aqui no mestrado, e sim as práticas de gestão, você vai encontrar na graduação, porque a graduação é a base de tudo”.</p>
MAA “E”
-

Fonte: Elaborado pela autora.

Com as entrevistas entende-se como os cursos de MAA pesquisados, desenvolvem práticas de gestão voltadas para os critérios da CAPES e seus itens de exigências para um curso de qualidade, voltadas para o desenvolvimento das regiões em que atuam. Também planejam estrategicamente suas ações diante do mercado de cursos oferecidos, planejam-se internamente para desenvolver processos inovadores que gerem resultados imediatos ou de visão para o futuro dos cursos.

A próxima etapa prossegue com a análise destes dados e interpreta as inovações realizadas em cada curso diante das dimensões da inovação em produto, processo, *marketing* e organizacional. Verifica também os cursos que mais inovaram em cada uma das dimensões, as inovações comuns a ambos e as inovações que foram realizadas por um único curso.

4.2 ANÁLISE DA IDENTIFICAÇÃO DAS INOVAÇÕES

A partir das entrevistas e respectivas descrições, esta etapa deteve-se a analisar e identificar as inovações realizadas nos cursos de MAA da região sul do Brasil. O curso “A” investe em inovações nas linhas de pesquisa e projetos onde envolve discentes, docentes e parcerias com instituições internacionais e empresas. Oferecendo bolsas da CAPES ou das próprias empresas, bem como realizou inovações de intercâmbios acadêmicos para docentes e discentes. Oferecendo o curso de mestrado como um produto de qualidade, e o curso de doutorado, como uma prática de inovação. Oferece também uma inovação em *Marketing* com professores vindos do Exterior A descrição das inovações no curso de MAA “A” encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 – Descrição das inovações no curso de MAA “A”

INOVAÇÃO DE PRODUTO
Bolsa da CAPES oferecida aos discentes
Bolsas de empresas oferecidas aos discentes
Produção científica de docentes e discentes em nível internacional
Doutorado como prática de inovação
TOTAL DE INOVAÇÕES DE PRODUTO: 4
INOVAÇÃO DE PROCESSO
Processos de escolha dos participantes das bancas de qualificação de projetos e defesas de dissertações
Controle das dissertações concluídas em relação à dimensão do corpo docente e discente
Processos de projetos aprovados pelo colegiado
TOTAL DE INOVAÇÕES DE PROCESSO: 3
INOVAÇÃO DE <i>MARKETING</i>
<i>Marketing</i> pessoal de professores vindos do exterior
TOTAL DE INOVAÇÕES EM <i>MARKETING</i>: 1
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL
Inovação na linha de pesquisa
Inovação em projetos de pesquisa
Inovação de intercâmbio acadêmico para docentes e discentes
Parcerias com instituições internacionais
TOTAL DE INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS: 4

Fonte: Elaborado pela autora.

O curso de MAA “B” apresenta uma inovação de conhecimento e integração com professores de universidades do exterior, fornecendo inovação de projeto e bolsistas remunerados nas áreas de *Marketing* e Estratégias de Administração e Informação. Oferece bolsas do CNPq, da universidade e das empresas. Também controla por meio de um programa interno, que avalia as atividades dos professores do curso. Ainda neste sentido a própria universidade que possui o curso de MAA, oferece qualificação periodicamente. As empresas da região onde este curso localiza-se são parceiras em pesquisas e as linhas do curso procuram se estender às práticas empresariais e de necessidade das mesmas. Além de pensar na integração do curso com professores de outras instituições. A descrição das inovações no curso “B” encontra-se na Tabela 2.

Tabela 2 – Descrição das inovações no curso de MAA “B”

INOVAÇÃO DE PRODUTO
Inovação de linha de pesquisa, <i>Marketing</i> e a Estratégia de Gestão de Informação Bolsas do CNPq e também de empresas Bolsas da própria universidade
TOTAL DE INOVAÇÕES DE PRODUTO: 3
INOVAÇÃO DE PROCESSO
Indicadores periódicos que avaliam professor por professor Na universidade, existe um programa que vem sendo desenvolvido nos últimos cinco anos, e a cada período de férias, é ofertado um treinamento com diferentes técnicas com prática em pedagogia Incentivo de pesquisa junto às empresas Inovação de projeto e bolsistas remunerados Inovação de produção científica, recursos financeiros aplicados em projetos de pesquisa Inovação de aproximação de empresas com linhas de pesquisa
TOTAL DE INOVAÇÕES DE PROCESSO: 6
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL
Inovação do programa do mestrado, busca de conhecimento e parceria com integração de professores de fora Inovação de novas técnicas não repetitivas
TOTAL DE INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS: 2

Fonte: Elaborado pela autora.

O curso “C” investiu na inovação de um corpo docente, que modificou as linhas de pesquisa, em parceria com empresas externas. Também houve investimento em fomentos e editais para a aquisição de bolsas de pesquisa e recursos para a universidade. Investiu na inovação ao enviar e receber professores de outros países, na integração entre universidade e empresa e no processo de qualificação do discente e do corpo docente. E também possui um controle interno que verifica o andamento das dissertações dos discentes. A descrição das inovações no curso “C” encontra-se na Tabela 3.

Tabela 3 – Descrição das inovações no curso de MAA “C”

INOVAÇÃO DE PROCESSOS
Inovação de enviar e receber professores de outros países
Inovação de práticas de aperfeiçoamento contínuo em cada linha de pesquisa
Inovação na forma de busca de fomentos e busca de editais
Inovação de incentivo à pesquisa
Processo de controle para a entrega das dissertações
Processo de planejamento estratégico
TOTAL DE INOVAÇÕES DE PROCESSOS: 6
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL
Inovação de corpo docente que modificou as linhas de pesquisa
Inovação de bolsas de pesquisa e recursos da própria universidade
TOTAL DE INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS: 2

Fonte: Elaborado pela autora.

O curso “D” investiu na diversificação de atividades, inovação de projetos e parcerias institucionais e interinstitucionais, com concentração de pesquisa e convênios com outras universidades, participação em congressos de docentes e discentes. Também investiu em incentivos para publicações científicas, no processo de qualificação dos docentes e no financiamento de cursos para discentes. Possui revista de publicação própria. Além de também controlar internamente a produtividade do curso em termos de produção científica dos docentes junto aos discentes. A descrição das inovações no curso de MAA “D” encontra-se na Tabela 4.

Tabela 4 – Descrição das inovações no curso de MAA “D”

INOVAÇÃO DE PRODUTO
Revista e Doutorado Interinstitucional
TOTAL DE INOVAÇÕES DE PRODUTO: 1
INOVAÇÃO DE PROCESSO
Processo de qualificação dos docentes
Pontuação dos professores
Participação em congressos de docentes e discentes
Incentivo à produção científica
Acompanhamento do orientador junto aos seus orientandos
Interação dos alunos da iniciação científica com o curso
Disciplinas ministradas pelos professores de acordo com a sua especialização
Inovação de diversificação de atividades
Inovação de projetos e parcerias institucionais e interinstitucionais
Inovação na concentração de pesquisa
Incentivos para desenvolver artigos para eventos
TOTAL DE INOVAÇÕES DE PROCESSOS: 11
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL
Convênios com outras universidades
TOTAL DE INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS: 1

Fonte: Elaborado pela autora.

O curso “E” inovou no planejamento estratégico com acompanhamento da pontuação dos professores e novas técnicas na administração. Mantém um programa de integração entre pós-graduação e graduação. Realiza projetos internos que os professores avaliam. Os orientadores acompanham o prazo de entrega das dissertações dos alunos e mantém convênios com instituições da Argentina, Peru, França, Portugal, Itália. Inovou também em mudanças curriculares com novas temáticas da administração, nas atividades práticas, programa de integração entre pós-graduação e graduação e doutorado de acordo com demanda de alunos. Também está atento às mudanças de currículo e novas temáticas da administração para que as linhas de pesquisa dêem conta do contexto em que estão inseridos. O curso oferece bolsas próprias e segundo entrevistados este é um excelente incentivo para os discentes. A descrição do curso de MAA “E” encontra-se na Tabela 5.

Tabela 5 – Descrição das inovações no curso de MAA “E”

INOVAÇÃO DE PRODUTO
Vaga de Doutorado de acordo com demanda de alunos
Bolsa de estudos “sanduíche” em doutorado
TOTAL DE INOVAÇÕES DE PRODUTOS: 2
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL
Projetos internos avaliados pelos professores
Inovação de planejamento da pontuação de professores por meio de programa interno
Planejamento estratégico e de custos
Inovação em mudanças curriculares para novas temáticas da administração
Inovação nas atividades práticas com bancas e reuniões por videoconferências
Programa de integração entre pós-graduação e graduação
Dez bolsas do programa duas bolsas da CAPES
TOTAL DE INOVAÇÕES : 7

Fonte: Elaborado pela autora.

Para dar continuidade a análise observa-se o desenvolvimento das inovações por meio de *rankings* entre os cursos de MAA da região sul do Brasil. Como destacado anteriormente no referencial teórico, o Manual de Oslo (2005), considera inovações em produto, processo, *marketing* e organizacional as que representarem a primeira implementação de um novo método dentro de cada dimensão, caso contrário, não são consideradas inovações.

Neste caso pode-se observar que o curso de MAA que mais inovou foi o “D”, conseqüentemente logo após o “A”, “B” e “E”. Sendo que o curso “C” ficou em último nesta verificação geral (Figura 51). Embora o que é analisado aqui sejam as inovações de forma geral, em seguida trata-se das inovações de forma individual.

Figura 51 – Inovações Gerais

Fonte: Elaborado pela autora.

Em se tratando das dimensões de inovação, verifica-se neste caso que o curso “A” é o que inovou em produto, seguido pelo curso “B”, “D” e “E”, porém no curso “C” não foram identificadas inovações neste contexto, conforme Figura 52.

Figura 52 – Inovação de Produtos

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente às inovações de processo o curso “D” obteve destaque, em contra partida o curso “E” não registrou inovações de processo de acordo com a Figura 53.

Figura 53 – Inovação de Processos

Fonte: Elaborado pela a autora.

Na Figura 54, destaca-se apenas o curso “A”, que obteve inovação de *Marketing*. Nesta fase, também houve inovações como a de *marketing*, quando são realizadas participações de seus docentes e discentes em eventos para expandir a visibilidade do curso. Além de usufrui de contatos com professores vindos do exterior para que suas práticas educacionais também tenham influência na visibilidade do curso. Porém, todos os cursos pesquisados utilizam-se de *sites*, participações em eventos e material gráfico para divulgação dos cursos.

Figura 54 – Inovação de *Marketing*

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas as inovações organizacionais, observa-se que o curso “E” obteve um desempenho expressivo se comparado aos demais. Segue a Figura 55.

Figura 55 – Inovações Organizacionais



Fonte: Elaborado pela autora.

Nas práticas de gestão utilizadas pelos cursos de MAA de instituições sem fins lucrativos, foram observados os seguintes aspectos: os entrevistados acreditam que há avaliação da CAPES diante das práticas de gestão para mobilidade de intercâmbios acadêmicos de docentes, formação diversificada do corpo docente e incentivo à produção científica.

As práticas de gestão utilizadas pelo curso de instituição pública, conta com a percepção da avaliação CAPES como, a mobilidade para intercâmbios acadêmicos de docentes, linhas de pesquisa, projetos de pesquisa e produção científica também.

As Práticas de Gestão inovadoras realizadas nos cursos de MAA das instituições dos entrevistados são um incentivo à participação de professores e discentes em eventos, à produção internacional em apoio à produção de artigos, que contribuem para a melhoria dos critérios estabelecidos pela CAPES.

Segundo as entrevistas, as inovações realizadas nas práticas de gestão, além dos critérios exigidos pelas CAPES, são o trabalho coletivo dos professores pesquisadores, o incentivo ao doutorado e produção científica em nível internacional.

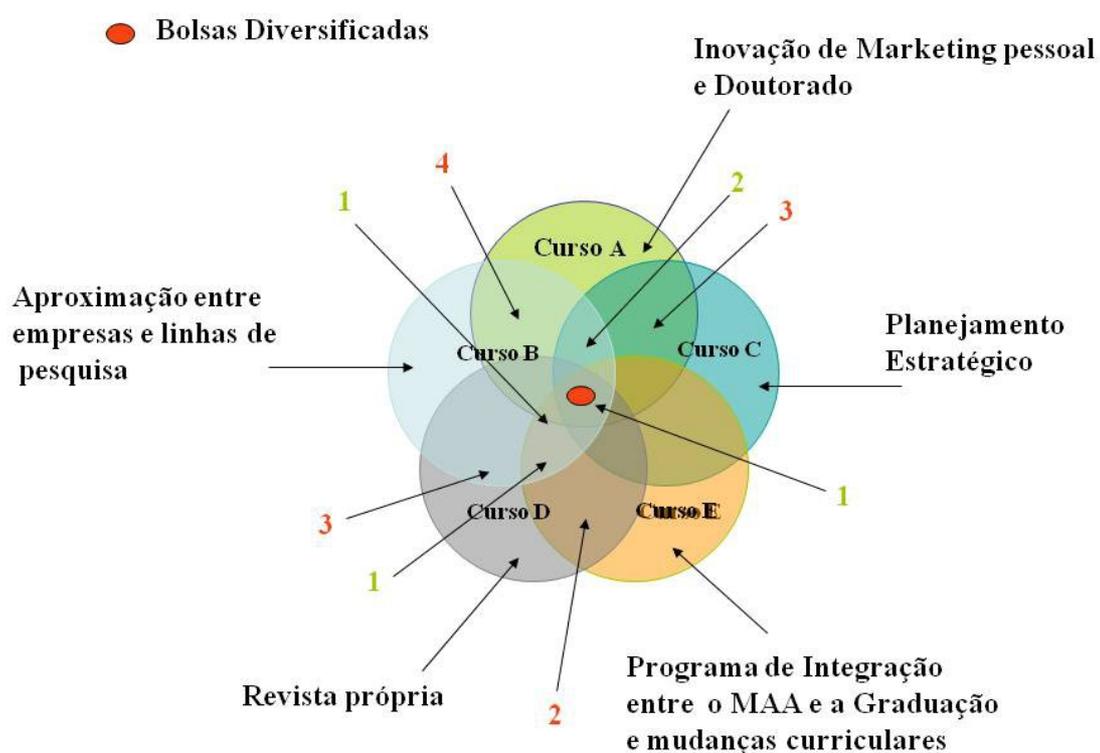
A análise das entrevistas revelou que os cursos de MAA são inovadores incrementais, e diante das dimensões da inovação, pode-se afirmar que são realizadas inovações em produto

em nível internacional, como as publicações, processos e linhas de projetos de pesquisa e *marketing*, para oferecer um produto de qualidade para o curso do mestrado.

As inovações realizadas nas práticas de gestão auxiliam na avaliação da CAPES, o que explica o fato de que, quanto mais intenso o envolvimento do curso de MAA em Práticas de Gestão Inovadoras, maior a possibilidade de aumentar a avaliação de conceitos concebidos pela CAPES.

A maioria dos cursos pesquisados apresenta em comum inovação de conhecimento e integração com professores das universidades do exterior e também, integração com algumas universidades brasileiras, para produção científica. Porém em comum os cursos de MAA estão empenhados em inovar para obter recursos financeiros aplicados em projetos de pesquisa revertidos em bolsas, fortalecendo a produção de conhecimento.

Figura 56 – Inovações nos cursos de MAA da Região Sul do Brasil



Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 56, apresenta-se o desenho da inovação, comum a todos os cursos, que é de busca de recursos para bolsas diversificadas, seja para Mestrado ou Doutorado. Também inovações que cada curso exclusivamente aponta nas entrevistas. No caso o curso “A” com inovação em *marketing*, relatada com a prática de usufruir de contatos pessoais de professores para dar relevância à visibilidade do curso e o Doutorado. No curso “B” com a inovação de aproximação das linhas de pesquisa com as necessidades das empresas, o curso “C” com a inovação de planejar estrategicamente suas ações, o curso “D” com a inovação de produzir uma revista e o curso “E” como o programa de integração entre o curso de MAA e a Graduação em Administração e mudanças curriculares.

Assim, cada curso teve uma prática de gestão em destaque considerada inovadora pelos entrevistados. Ao analisar a convergência de inovações entre os cursos pesquisados, verifica-se que o curso “A” tem em comum com o curso “B” as seguintes inovações: bolsas CAPES e convênios com empresas, intercâmbios entre professores e inovações nas linhas de pesquisa. A primeira é uma inovação de produto e as demais de processo. Em comum com o curso “C” possui: controle das dissertações e intercâmbio entre professores, ambas as inovações em processos. Percebendo que os cursos “A”, “B” e “C” possuem convergência de intercâmbios de professores. Com o curso “D” há: produção científica internacional e parcerias internacionais. A primeira pode ser uma inovação de produto e a segunda organizacional.

As convergências entre o curso “B” e os demais são: linha de pesquisa com o curso “A” e “C”. Bolsas da própria universidade, convergindo com os cursos “C” e “D”, ambas podem ser inovações de produto. Bem como bolsas da CAPES e empresas junto ao curso “A”. Também a vinda de professores do exterior, conforme curso “A”. Os indicadores de avaliação dos professores do curso como o curso “D” e “E” são convergência de inovação de processos, juntamente com o treinamento para novas práticas pedagógicas junto ao curso “D”.

As convergências do curso “C” com os demais são voltadas para controle das dissertações, vinda de professores do exterior e organização das linhas de pesquisa, com o curso “A” e podem ser consideradas inovações de processos. Porém linhas de pesquisas são apontadas pelo curso “B”, juntamente com bolsas da própria universidade, estas, por sua vez, um processo da inovação de produto.

O curso “D” tem em comum com os demais cursos a produção científica internacional, que pode ser um processo de inovação de produto; além de parceiros internacionais, que pode

ser um processo de inovação organizacional, ambos convergentes com o curso “A”. Há também as bolsas da própria universidade para o curso de MAA, comum aos cursos “C” e “D”, considerado um processo de inovação de produto. Os indicadores de avaliação dos professores são comuns aos cursos “D” e “E” que pode ser considerado uma inovação de processo.

No curso de MAA “E” há convergência com o curso “B” para a prática de indicadores de avaliação dos professores, que pode ser considerado uma inovação de processo. Com o curso “C” há convergência no planejamento estratégico, que pode ser uma inovação de processo. Como curso “D” há convergência na prática de integração entre alunos do curso com a graduação, tratando-se possivelmente também de uma inovação de processo.

Assim, entende-se como os cursos estão em linhas similares para algumas práticas e diferenciadas para outras. Para o curso “A”, as práticas realizadas no MAA estão auxiliando ao curso na visibilidade regional onde atua, bem como nacional e internacional. Conforme entrevistas, estas práticas estão auxiliando os processos de melhoria no desempenho do curso para atingir melhores resultados na avaliação da CAPES. O curso “B” está com perspectivas de parcerias sólidas com empresas e este está sendo um dos diferenciais, segundo entrevistas, bem como manter parceria com o curso “A” foi apontado como forma de oferecer Doutorado e outras atividades futuras.

Para o curso “C” algumas questões são de estratégia e não devem ser divulgadas, mas as entrevistas afirmam que as práticas realizadas auxiliam na melhoria da avaliação da CAPES. No curso “D”, as práticas realizadas ajudaram a fortalecer o curso e também são responsáveis pela avaliação da CAPES. Para os entrevistados tudo é feito pensando nas melhores práticas para obter os melhores resultados. No curso “E” é relatado que o planejamento faz parte de todos os cursos de MAA que pretendem se consolidar, obtendo resultados excelentes. Afirma em suas entrevistas, como os demais cursos, que as práticas de gestão inovadoras não são realizadas pensando nos critérios da CAPES.

A inovação comum a todos está em um ponto ao centro representada (Figura 56), trata-se de inovações nas práticas de bolsas de estudo. As inovações únicas por curso estão descritas e as inovações convergentes entre dois cursos de forma única estão numeradas e indicadas pelos círculos que convergem. Também numeradas estão as inovações entre 3 (três) cursos.

Sendo que parte (6) das inovações convergentes são voltadas para aspectos de inovação em processo, seguida de (6) inovação em produto, (3) inovações organizacionais e (1) inovação de Marketing.

Ao que se refere às inovações voltadas a inovação de processos, elas são caracterizadas por práticas de controle, escolhas para aprovações de projetos, indicadores, incentivos, produção de artigos, adequações às linhas de pesquisa e acompanhamentos de atividades nos cursos. Quanto a convergências de inovações de produto foram destacadas as bolsas de estudo tanto para o próprio Mestrado, como para o Doutorado e *softwares*.

Embora para o *Marketing* somente o curso “A” tenha se manifestado sobre o fato de se utilizar do *marketing* pessoal dos professores para obter vantagens competitivas, as demais formas de exposição do curso para o mercado também são válidas, como é o caso do curso “D” ao possuir uma revista para publicação, sendo uma forma também de marketing do curso.

Diante desta estrutura das características inovadoras, pode-se compreender quais aspectos são relevantes para que cada curso se destaque em sua região, de acordo com a demanda.

4.3 IMPLICAÇÃO DOS RESULTADOS FINAIS

A mudança de foco na formação do indivíduo dá-se em função das novas exigências da sociedade. Requer-se do egresso dos cursos de administração o desenvolvimento de conhecimentos objetivos e subjetivos que envolvam elementos vivenciados nos mais variados contextos: político, social, cultural, organizacional e individual (ANDRADE; AMBONI, 2003). O desenvolvimento de competência extrapola as práticas educacionais até então desenvolvidos e volta-se para o desenvolvimento de modelos cognitivos com interações entre os contextos sociais e organizacionais, que envolvam o saber-fazer, o saber-ser e o saber-agir (MORIN, 2001).

Esta orientação tem levado as IES a incentivar práticas como a utilização de estudos de caso, simulações da realidade, que retratam situações reais vividas em empresas, em que os alunos se vêem obrigados a criar soluções com base nos conhecimentos adquiridos, na projeção de cenários, a partir de decisões mais conscientes, gerando soluções mais

sustentáveis e Inovação de Práticas de Gestão. Os investimentos em inovação estimulam a economia e produzem impactos na vida social.

Este projeto foi realizado com o objetivo de pesquisar os cinco cursos de Mestrado Acadêmico em Administração da região sul do Brasil, de universidade pública também de cursos de universidades sem fins lucrativos, investigando quais as práticas de gestão inovadoras utilizadas para a melhoria dos seus cursos de MAA.

Durante as entrevistas com docentes coordenadores e representantes discentes, observou-se que os cursos de MAA pesquisados estão voltados para as melhorias no desempenho de suas atividades, e estas atividades estão voltadas para a transferência do conhecimento, para a prática organizacional e suas necessidades. Onde a CAPES é um órgão centralizador e qualificador, responsável em termos dos programas, em nível de qualidade, e envolve um procedimento de avaliação que impulsiona o programa, a instituição, o corpo docente, o corpo discente, as disciplinas, as dissertações, as publicações. Ela monitora o andamento do programa *Stricto Sensu*. Embora cada curso deixa claro seu compromisso com o desenvolvimento regional.

Os cursos de MAA pesquisados possuem convênios com empresas, através das quais o aluno, por sua vez, desenvolve o seu projeto e a sua dissertação, aplicando a sua pesquisa nesta empresa. As novas diretrizes do Ministério da Educação para os cursos de graduação em administração preveem que, por meio da interdisciplinaridade, deve-se promover a integração horizontal e vertical dos conteúdos, indo além da mera aglutinação de conteúdos e de sua especialização ao longo do tempo. Além disso, as matrizes curriculares dos cursos de administração devem refletir a realidade da região em que atuam. Este processo se estende aos cursos de MAA pesquisados.

Porém, conforme leituras realizadas, e citadas anteriormente, Schumpeter (1961), trata primeiramente a inovação como a aceitação de um novo bem ou uma nova qualidade de um bem. Em segundo, ele fala sobre a adoção de um novo método de produção e, em seguida, dispõe sobre a combinação da abertura de um novo mercado. Na sequência, ele traz a conquista de uma nova fonte de suprimentos das matérias-primas ou nos produtos semi-industrializados e, por último, trata da execução de uma nova organização de qualquer indústria.

Com idéias similares, o Manual de Oslo (2005) traz inovação de produto; inovação de processo; inovação de *marketing*; e inovação organizacional. Assim, verifica-se como os

cursos de MAA pesquisados podem contribuir com processos inovadores que gerem resultados para as regiões em que atuam, fortalecendo seu corpo docente e discente.

Estas inovações foram percebidas nos cursos, porém é relevante salientar que houveram questões que não foram respondidas por serem consideradas de cunho estratégico. Desta forma, alguns respondentes preferiram não se manifestar, embora a pesquisa trate das inovações nas práticas de gestão. Isso se deve ao que Drucker ainda em 1975 afirmava, aspecto já tratado durante o referencial teórico: as empresas são apenas algumas das instituições que, como as escolas, as repartições públicas, os hospitais e as universidades, têm relevância no desenvolvimento da sociedade e conseqüentemente, voltadas para estratégia.

Assim, através das entrevistas realizadas, constatou-se que os cursos de MAA pesquisados possuem claras políticas organizacionais, em sua maioria, voltadas para os aspectos avaliados pela CAPES, como proposta do programa, corpo docente e discente, atividades de pesquisa e formação, produção intelectual e teses e dissertações.

A avaliação da CAPES é importante, porque, a partir dos itens destacados por ela mesma, as IEs e os seus coordenadores constroem suas estratégias para avançar na qualidade de seus cursos. Como consequência, o público interessado em realizar um curso de Mestrado procura pela mobilidade, pelo, pelo corpo docente, entre outros. Porém, para um curso atingir uma excelente avaliação, faz-se necessária uma boa gestão; dentre os aspectos de gestão, estão as práticas, e nelas, as inovações.

Por outro lado, há o engessamento de ações, porque a CAPES relaciona itens que são indispensáveis para o que ela considera ser um nível de excelência, o que nem sempre de fato é, devido às condições financeiras de cada instituição. As instituições públicas recebem incentivos periodicamente, enquanto que as instituições privadas dependem exclusivamente da entrada de alunos pagantes em seus cursos.

Assim, quando possuem recursos e inovam em suas práticas de gestão, as IES e os cursos de MAA podem influenciar outros fatores, como as práticas pedagógicas e didáticas do curso, porque as inovações podem ser contínuas e seus processos podem ser reformulados de acordo com os objetivos a serem atingidos.

CONCLUSÕES

A pesquisa se propôs a identificar as dimensões de inovação em produto, processo, *marketing* e organizacional, nas práticas de gestão dos cursos de Mestrado Acadêmico em Administração da UCS, PUCRS, UNISINOS, UFSM e UNIVALI. E fez com que houvesse a percepção das inovações realizadas nas práticas de gestão voltadas para os critérios da CAPES. Também é percebido que a CAPES é responsável exclusiva pela avaliação do desempenho das práticas de gestão aplicadas nos cursos para os mesmos obterem excelentes resultados.

Percebe-se que as práticas de gestão são voltadas para os critérios da CAPES e como consequência, ao desenvolvimento regional e visibilidade do curso. Os entrevistados relatam que o planejamento das atividades tem sido considerado uma prática de gestão, porém segundo esta pesquisa, verificou-se que se trata de uma função de administração. Então, planejar é o primeiro passo para que haja processos inovadores nas práticas de gestão.

Os cursos de MAA pesquisados demonstram empenho para inovar, mas percebe-se que os critérios da CAPES fazem com que as práticas inovadoras de gestão não sejam tão frequentes quanto poderiam. Fato que pode ser revertido se os cursos se empenharem em realizar uma rede de cooperação para fortalecimento e troca de experiências entre eles.

Relevante destacar que nenhum curso está sem condições de infraestrutura, porém há cursos que apontam falta de profissionais docentes para atuação no curso, delatando a relevância do fator “recursos humanos”. Além disso, os cursos podem fortalecer a participação dos representantes discentes no colegiado, porque houve questões que não foram respondidas, pois não possuíam conhecimento sistemático dos objetivos da CAPES, relacionados com os objetivos do curso. E este processo pode auxiliar nas inovações em práticas de gestão que avancem nas percepções dos discentes.

Para o Manual de Oslo (2005), são consideradas inovações em produto, processo, *marketing* e organizacional as que representem a primeira implementação de um novo método dentro de cada dimensão, caso contrário, não são consideradas inovações. Neste caso, por meio da pesquisa, verificou-se que para alguns cursos, determinadas práticas não são inovadoras, como para outros são. Este aspecto reflete a forma de olhar para a inovação que cada curso tem, bem como para a forma com que desenvolveram seus processos inovadores, de acordo com os objetivos institucionais para com o MAA e a CAPES.

Os cursos estudados possuem profissionais qualificados e também estrutura física que comporta um número maior de alunos. Porém, percebe-se que a exigência por resultados que foquem a avaliação da CAPES, está implícita desde a chegada dos estudantes no curso até o final, embora alguns cursos relatem que seus estudantes não reconhecem a relevância da avaliação da CAPES. Em entrevistas com representantes discentes, verificou-se que estes não reconheciam alguns critérios e tão pouco, como eram avaliados no curso. Reconheciam, contudo, que a CAPES avalia a colaboração dos estudantes de um curso de MAA, por isso, destacaram que fatores de introdução devem ser-lhes repassados com clareza, para que haja o entendimento dos critérios e os benefícios para atingir o que a CAPES solicita.

Entende-se que esta pesquisa sobre as inovações nas práticas de gestão dos cursos de MAA avaliados, pode ser utilizada para que outros pesquisadores dêem continuidade e relatem práticas de outros cursos, bem como, que os coordenadores e professores dos cursos contemplem e utilizem esta pesquisa para ampliarem seus processos gestores.

Tendo em vista a necessidade de evolução nos conceitos da CAPES, os cursos pesquisados estão em busca constante de melhorias, desde qualidade do corpo docente até estrutura física e tecnológica para se manterem competitivos no mercado e dar conta da demanda de suas regiões.

Também se percebeu que as regiões em que os cursos pesquisados atuam, possuem demanda de inovações. Os professores entrevistados destacaram que seus alunos são de locais distintos e a maioria trabalha em empresas, sendo que o curso oferece o conhecimento necessário para seus profissionais. Isso demonstra que, embora os cursos sejam de cunho acadêmico, os estudantes estão também voltados para aspectos empresariais. Esta é uma dinâmica dos processos inovadores que a gestão dos cursos deve estar atenta.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, G., et al. University-industry collaboration in Italy: a bibliometric examination. **Technovation**, v. 29, p. 498-507, 2009.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Administração: como atendê-las e aplicá-las na revisão do projeto pedagógico**. Brasília, DF: Conselho Federal de Administração, 2003.

AMARA, N.; LANDRY, R.; DOLOREUX, D. Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. **Service Industries Journal**, v. 29, n. 4, p. 407-430, abr. 2009.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Tradução de Antônio Zonatto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARBIERI, José Carlos (Org.). **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BENNEWORTH, P.; DAWLEY, S. Managing the university third strand innovation process? Developing innovation support services in regionally engaged universities. **Knowledge, Technology & Policy**, v. 18, n. 3, p. 74-94, 2005.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa industrial de inovação tecnológica – 2003**. Rio de Janeiro: IBGE, 2005. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2003/pintec2003.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

CAMPANÁRIO, A. M. Tecnologia, inovação e sociedade. In: SEMINÁRIO MÓDULO DE LA CÁTEDRA CTS I, 6., set. 2002, Colômbia. **Anais eletrônicos...** Colômbia: OEI, 2002. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/milton.htm>>. Acesso em: set. 2002.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br>>. Acesso em: 23 jan. 2008.

_____. **Avaliação da pós-graduação.** Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>>. Acesso em: 10 fev. 2009a.

_____. **Critérios de Avaliação Trienal para os cursos de Administração, Turismo e Contabilidade - 2004 – 2007.** Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/CA2007_AdministracaoTurismo.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2009b.

_____. **Evolução do número de alunos matriculados ao final do ano – Brasil, 1996 a 2007.** Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/sobre/tab3-alunos_matriculados.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2009c.

_____. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 115, 19 jun. 2009. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/PO_589_590.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2009d.

DALE, E. **Organizacion**. Tradução de Maria Elena Salcedo. México: Técnica, 1970.

DALE, E.; MICHELON, L. C. **Modernos métodos de dirección de empresas**. Tradução de Adolfo Jasca. Buenos Aires: Troquel, 1971.

DALE, E.; URWICK, Lyndall F. **Organização e assessoria**. Tradução de Fernando Antônio Prieto e Avelino Corrêa. São Paulo: Atlas, 1976.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. Tradução de Andréia Castellano Mostaço, Cláudia Mello Belhassof e Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DORION, E. **La Formation Universitaire en Entrepreneurship: une expérience à Novo Hamburgo (RS)**, 2003. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Université de Sherbrooke, Canadá, 2003.

DREJER, I. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. **Research Policy**, v. 33, p. 551-562, 2004.

DROEGE, H.; HILDEBRAND, D.; FORCADA, M. A. H. Innovation in services: present findings, and future pathways. **International Journal of Service Industry Management**, v. 20, n. 2, p. 131-155, 2009.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

_____. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **Prática de administração de empresas**. Tradução de Jorge Arnaldo Fortes. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.

ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice**: universidade, indústria, governo - inovação em movimento. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2009.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FONSECA, M. J.; DAUDT, S. I. D. **Mantendo a Inovação: o processo de Revisão Curricular do Curso de Graduação em Administração**: gestão para inovação e liderança, da UNISINOS. 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7861>. Acesso em: 19 jan. 2009.

GAVA, R.; VIDAL, W. J. R. Sistema de Inovação em nível de firma: evidências de uma iniciativa no mercado brasileiro de telecomunicações. **RAC - Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 180-201, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, T. A., et al. A rede de programas de pós-graduação em Administração no Brasil: análise de relações acadêmicas e atributos de programas. **RAC – Eletrônica**, Curitiba, v. 13, n. 4, p. 564-582, out/dez. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_990.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2009.

HAIR JR., J. F., et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMDAN, J. T. L. **A prática da gestão tecnológica em uma empresa petroquímica da Bahia**: um estudo de caso da Deten Química S.A., 2006. Dissertação (Mestrado em

Administração/Estratégia) – Faculdade de Administração, Universidade de Salvador - UNIFACS, Salvador, 2006.

HAUSTEIN, H. D. Human resources, certainty and innovation. In: World Congress of the International Economic Association, 6., 1980, Mexico. **Proceedings...** México, 1980.

HEMMERT, M. Innovation management of Japanese and Korean firms: A comparative analysis. **Asia Pacific Business Review**, v. 12, n. 3, p. 293-314, jul. 2008.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1997.

LASTRES, H. M. M. **Redes de inovação e as tendências internacionais da nova estratégia competitiva industrial**. 1995. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000151/>>. Acesso em: 12 jun. 2009.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, set. 2001.

LUNDEVALL, B. **Innovation, growth and social cohesion**: the Danish Model. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2002.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris, 2005. Tradução de Flávia Gouveia. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/oslo2.pdf>. Acesso em: 29 maio 2009.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, J. A. (1998). Designing a qualitative study. In: Bickman, M. L.; ROG, D. J. (Eds.). **Handbook of applied social research methods** Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 69-100.

MINTZBERG, H., et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRA, T. M.; MOELLER, J. E. **Os reflexos das mudanças nas organizações**. 2000. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/setor/incubadora/wp-content/themes/10-epege/MUDANÇAS>>. Acesso em: 30 jun. 2009.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3. ed. São Paulo, Brasília, DF: UNESCO, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLAZARAN, M., ALBIZUY, E., OTERO, B. **Innovación en las pequeñas y medianas empresas industriales Guipuzcoanas**. Bilbao: Universidad del País Vasco, 2009.

OLEA, Pelayo Munhoz. **El Sector Sanitario Público de Catalunya como Sistema de Innovación**. Tese (Doutorado em Administração e Direção de Empresas). Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, Espanha, 2001.

OKE, A. Innovation types and innovation management practices in service companies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 6, p. 564-587, 2007.

PELLEGRIN, I., et al. **Redes de Inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação**. 2007. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4203313.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2009.

PINO, C. E. O. **Análisis de la Innovación em Gobernabilidad de Redes Publico-Privadas en Países del Cono Sul**. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=8651>. Acesso em: 19 fev. 2009.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/faceppg/man>>. Acesso em: 14 jan. 2009.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROLIM, R. C., et al. **Satisfação com o curso de graduação: um estudo junto aos estudantes de Administração da Universidade Federal de Lavras**. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/evento.php>>

acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7853>. Acesso em: 19 fev. 2009.

ROTHWELL, R. Towards the fifth-generation innovation process. **International Marketing Review**, v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994.

SACOMANO NETO, M. , et al. **O Futuro do trabalho, mudanças organizacionais e as novas habilidades gerenciais**.1998. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1998_ART10>. Acesso em: 30 jun. 2009.

SANDRONI, P. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____._____. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SILVA, F. C. M.; OLIVA, E. C. **Políticas públicas de inclusão social e iniciativas de acessibilidade ao ensino superior particular do triângulo mineiro**: uma discussão das tendências na ótica de formadores de opinião. 2006. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5287>. Acesso em: 19 fev. 2009.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIQUEIRA, L. C. **Inserção de políticas de propriedade intelectual nas instituições de ensino superior**: o caso PUC-Rio. 2007. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7440>. Acesso em: 19 fev. 2009.

SIRILLI, G.; EVANGELISTA, R. Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. **Research Policy**, v. 27, p. 881-899, 1998.

SNELL, B. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

THE ASSOCIATION TO ADVANCE COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS. **Accreditation**. Disponível em: <<http://www.aacsb.edu/accreditaion/process/initial.asp>>. Acesso em: 04 out. 2009.

THURSBY, M. C.; FULLER, A. W.; THURSBY, J. An integrated approach to educating professionals for careers in innovation. **Academy of Management Learning & Education**, v. 8, n. 3, p. 389-405, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONELLI, D. F.; ZAMBALDE, A. L. **Idealizações do modelo da tripla-hélice em contraste com a realidade prática da inovação surgida no contexto universitário brasileiro**. 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7440>. Acesso em: 19 fev. 2009.

TRONCA, Dinorah Sanvitto. **Transdisciplinaridade em Edgar Morin**. Caxias do Sul, RS: Educ, 2006.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL. Vice-Reitoria de Pesquisa de Pós Graduação. Divisão de Pesquisa. Disponível em: <<http://www.ucs.br>>. Acesso em: 14 jan. 2009.

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ. Disponível em: <<http://www.univali.br/modules/system/stdreq.aspx?P=7&VID=default&SID=808572346053965&S=0&C=18813>>. Acesso em: 07 jun. 2010.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. Disponível em: <<http://www.ufsm.br/ppg/administração>>. Acesso em: 14 jan. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Vice-Reitoria de Pesquisa de Pós-Graduação. Divisão de Pesquisa. Disponível em: <<http://www.ufsm.br>>. Acesso em: 14 jan. 2009.

URBANIC, F. R. A multiattributes approach for ranking PhD Programs. **Journal of Education for Business**, v. 83, n. 6, p. 339-346, jul/ago. 2008.

VALLE, M. G.; SALLES FILHO, S. **Redes de inovação tecnológica: aportes da economia evolucionista e da nova economia institucional**. 2001. Disponível em: <http://www.pensaconference.org/siteantigo/arquivos_2001/19.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2009.

VANDERLEY, L. G.; XIMENES, L. C. **As facetas da personalidade no entrelinhamento do estresse ocupacional dos docentes do curso de Administração**. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9004> Acesso em: 10 jan. 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZEN, A. C.; POSSAS, P. H.; SANTIN, B. **A ampliação dos limites da universidade por intermédio da cooperação com o setor produtivo: o caso da Universidade Federal do Rio**

Grande do Sul. 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5807>. Acesso em: 10 jan. 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES DE PESQUISA

Estamos interessados em verificar as práticas de gestão inovadoras, realizadas no curso de Mestrado Acadêmico em Administração dessa Instituição de Ensino Superior. Sua colaboração é fundamental para a pesquisa.

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Curso de Mestrado Acadêmico em Administração:

- 1. UCS
- 2. PUCRS
- 3. UNISINOS
- 4. UFSM
- 5. UNIVALI

2. Qual é sua função no curso de Mestrado Acadêmico em Administração (MAA)?

- 1. Colegiado
- 2. Coordenador
- 3. Professor
- 4. Representante discente
- 5. Outros

3. Se você respondeu "outros" à questão anterior, comente.

QUESTÕES INICIAIS

4. De acordo com sua função no curso de MAA, qual seu entendimento sobre práticas de gestão?

5. Qual seu entendimento sobre inovação nas práticas de gestão de um curso de MAA?

6. Qual seu entendimento sobre os procedimentos de avaliação da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)?

7. Você considera que a CAPES avalia as inovações realizadas nas práticas de gestão dos cursos de MAA?

- 1. Sim
- 2. Não

8. Justifique.

QUESTÕES CENTRAIS

9.Existem práticas de gestão inovadoras nas áreas de concentração do curso de MAA? Se, existem descreva quais.

10.Existem práticas de gestão inovadoras realizadas no curso de MAA referentes as linhas de pesquisa? Se existem, descreva quais.

11.Existem práticas de gestão inovadoras realizadas no curso de MAA referentes a projetos de pesquisa? Se existem, descreva quais.

12.Quais são os grupos de pesquisa que desenvolvem projetos no curso de MAA?

13.Se você participa de algum grupo, qual?

14.Os grupos de pesquisa do curso de MAA estão vinculados a bolsas de produtividade do CNPq, de outras Instituições, empresas ou ambas?

15.Existem práticas de gestão para incentivar os grupos de pesquisa que desenvolvem projetos no curso de MAA? Se existem, descreva quais.

16.Você considera a infraestrutura do curso de MAA adequada para o ensino, pesquisa e extensão?

1. Sim

2. Não

17.Caso não, quais melhorias necessárias?

18.Que procedimentos são utilizados para estabelecer o controle do cumprimento dos prazos das dissertações?

19.O curso de MAA possui métodos de controle das dissertações concluídas em relação a dimensão do corpo docente e discente? Se sim, descreva quais.

20.Existe um programa para qualificação de docentes que atuam no curso de MAA? Se existe, descreva.

21.Há incentivos para a constituição de um corpo docente diversificado?

1. Sim

2. Não

22.Se sim, descreva quais.

23.Há inovações nas práticas de gestão voltadas à mobilidade para intercâmbios acadêmicos de docentes?

1. Sim

2. Não

24.Se sim, descreva quais.

25.Há inovações nas práticas de gestão voltadas à mobilidade para intercâmbios acadêmicos de discentes?

1. Sim

2. Não

26.Se sim, descreva quais.

27.Quais são os critérios utilizados para organizar a distribuição do corpo docente permanente nas atividades de ensino, pesquisa e orientação?

28.O curso de MAA possui acordos de integração ou convênios de cooperação? Se sim, descreva quais são e como são.

29. Quais as práticas de gestão voltadas para a integração do curso de MAA com a pesquisa na Graduação?

30. São realizadas inovações nas práticas de gestão para a seleção de discentes? Se sim, descreva quais.

31. Existem incentivos que o curso disponibiliza aos discentes? Se sim, descreva quais.

32. Como ocorrem os processos de escolha dos participantes das bancas de qualificação de projetos e defesas de dissertações?

33. Há práticas de gestão no curso de MAA que avaliem a qualidade das dissertações e a geração de publicações dessas dissertações?

1. Sim

2. Não

34. Se sim, descreva quais.

35. Existem práticas de gestão de incentivo às produções científicas (artigos, comunicações, entre outros) de discentes? Se sim, comente quais são.

36. Existem práticas de gestão de incentivo às produções científicas de docentes permanentes? Se existem, descreva quais.

37. Quais são as práticas de gestão adotadas para a melhoria da eficiência do curso de MAA?

38. As dissertações do curso de MAA contribuem apresentando práticas de gestão inovadoras voltadas para o desenvolvimento econômico regional e/ou nacional? Comente.

39. Quais são as práticas de gestão do curso de MAA que lhe dão visibilidade?

1. Site com informações

2. Material impresso de divulgação

3. Realização de visitas nas empresas locais e regionais

4. Outros

40. Comente quais as outras formas de visibilidade que o curso de MAA realiza.

41. Quais são as práticas de gestão que vem sendo realizadas com o objetivo de melhorar a avaliação do curso de MAA diante da CAPES?

QUESTÕES FINAIS

42. Você considera o curso de MAA dessa Instituição de Ensino Superior, inovador?

1. Sim

2. Não

43. Por quê?

44. Quais são as práticas de gestão para a inovação do curso de MAA, que vão além das exigências da CAPES?

45. Finalizando, você considera que as inovações realizadas nas práticas de gestão, auxiliam na melhoria da avaliação do curso de MAA, diante dos critérios da CAPES?

1. Sim

2. Não

46. Por quê?

47. Você gostaria de fazer algum comentário adicional?