

Análise das Capacidades de Programas de Pós-Graduação da Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo: um enfoque em Mestrados Profissionais

Capability Analysis of Graduate Programs in ACT Area: a focus in Professional Master Programs

Maria Clara Martins de Souza

Mestranda em Administração

Universidade Federal Fluminense *campus* de Volta Redonda
R. Des. Ellis Hermydio Figueira, 783, Atterrado, Volta Redonda - RJ
E-mail: mariaaclaramartins@gmail.com

Murilo Alvarenga Oliveira

Doutor em Administração - Universidade de São Paulo
Professor Adjunto do Departamento de Administração -
Universidade Federal Fluminense *campus* de Volta Redonda
R. Des. Ellis Hermydio Figueira, 783, Atterrado, Volta Redonda - RJ
E-mail: malvarengausp@gmail.com

Resumo

Há um crescimento significativo dos programas de Mestrado Profissional em Administração (MPA) no Brasil. A área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo da Capes tem apresentado um crescimento significativo dos cursos de mestrado profissional, 65% de aumento enquanto os programas acadêmicos cresceram 15% no triênio de 2013. Para que os programas possam responder aos desafios do novo contexto econômico, social e tecnológico e se manterem atuantes é necessário que estejam dotados de uma gestão eficiente. Dessa forma, esta pesquisa teve como objetivo analisar os MPAs eficientes em busca das capacidades que os tornam eficientes. As capacidades identificadas foram relacionadas por meio de um modelo de capacidades de inovação. Para isso, foi realizada análise DEA de forma a identificar os programas eficientes e uma análise de conteúdo das propostas destes programas para identificar como os mesmos alcançam tal eficiência. Como resultado, foi possível identificar algumas das principais capacidades que levam um programa a ser eficiente, dentre elas a capacidade de inserção social. O estudo colabora para que outros MPAs consigam, por meio do modelo proposto, realizar autoanálise, identificando quesitos que precisam ser aprimorados e, por meio deste estudo, encontrar caminhos para elaboração de estratégias que são utilizadas pelos programas considerados eficientes.

Palavras-chave: Eficiência educacional; Capacidades dinâmicas; Gestão da Pós-graduação.

Abstract

There has been a significant increase in management professional's master programs (MPA) in Brazil. The area of Management, Accounting and Tourism in CAPES has shown a significant increase in professional's master degrees, a 65% increase while academic programs grew by 15% in the three-year period of 2013. With the purpose that the programs can respond to the challenges of the new economic, social and technological context and to remain active, they must be endowed with an efficient management. In this way, the research objective is to analyze MPAs' characteristics to reveal the capabilities that make them efficient. The identified capabilities will be related through a model of innovation capabilities. For that, a DEA analysis was performed to identify the efficient programs and a content

analysis of the proposals of these programs that are arranged in the Sucupira platform to identify how these programs reach such efficiency. By means of an adapted model, the process of determination of efficient MPAs and their capabilities was analyzed. As a result, it was possible to identify some of the main capabilities that lead a program to be efficient, among them the capacity for social insertion. The study collaborates so that other MPAs can, through the proposed model, perform a self-analysis, identifying issues that need to be improved and, through this study, find ways to elaborate strategies that are used by the programs considered efficient. By means of an adapted model, the process of determination of efficient MPAs and their capabilities was analyzed. As a result, it was possible to identify some of the main capabilities that lead a program to be efficient, among them the capacity for social insertion. The study collaborates so that other MPAs can, through the proposed model, perform a self-analysis, identifying issues that need to be improved and, through this study, find ways to elaborate strategies that are used by the programs considered efficient.

Keywords: Educational efficiency; Dynamic capabilities; Management of Graduate programs.

1 Introdução

Na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (ACT) houve um aumento do número de Instituições de Ensino Superior (IES) que possuem programas de pós-graduação (PPGs). Segundo relatório de 2013 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a área de ACT contava no ano de 2012, com 121 programas de pós-graduação. Do total de cursos avaliados no triênio 2010-2012, três quartos iniciaram atividades nos anos 2000 e mais de 20% passaram pela primeira avaliação trienal e outros 20% entraram em funcionamento durante o triênio 2010-2012. Os 121 Programas podem ser classificados em acadêmicos (78) ou profissionais (43).

O mestrado profissional (MP) é uma modalidade de pós-graduação *stricto sensu* que possui como objetivo a capacitação de profissionais, nas diversas áreas do conhecimento, mediante o estudo de técnicas, processo ou temáticas que atendam a alguma demanda do mercado de trabalho (CAPES, 2009). Dessa forma, o objetivo do MP é formar profissionais voltados à gestão que, por meio deste curso, redimensionam os problemas mediante o debate e a reflexão, visando a solução de problemas concretos de gestão integrando universidade e empresa.

O processo de avaliação destes programas é conduzido pela Capes por meio da observação de diversos critérios voltados à pesquisa e ao ensino. A atribuição do conceito final de um programa é baseada em relatórios confeccionados a partir dos dados informados pelas instituições avaliadas e visitas de consultores. O sistema de avaliação da Capes é reconhecido pela sua eficiência e eficácia na avaliação de programas de *stricto sensu* (MACCARI et al, 2008).

O sistema de avaliação da Capes objetiva uma análise dos programas de pós-graduação sob a ótica da qualidade. Nota-se a utilização de critérios relativos à eficiência dos programas como o tempo de titulação dos mestrandos e doutorandos e a produção bibliográfica dos programas (MOREIRA, 2008). Entretanto, a avaliação é composta por critérios qualitativos e quantitativos (LEITE, 2002) que possuem a eficiência como parte fundamental da avaliação da qualidade dos programas de pós-graduação. Gazzola (2008) afirma a singularidade do sistema de avaliação adotado no Brasil ressaltando a eficiência indutiva do sistema de avaliação da Capes. Para Schwartzman (2010), a pós-graduação brasileira atingiu tamanho considerável e, tem se aproximado, em termos absolutos, de países de grande porte econômico.

Contudo, para que os programas possam responder aos desafios do novo contexto econômico, social e tecnológico e se manterem atuantes é necessário que os PPGs estejam dotados de uma gestão eficiente. Entretanto, por possuir uma gestão estratégica com diversas peculiaridades e características próprias, muitas vezes os programas não conseguem utilizar modelos e abordagens de gestão empresarial (MEYER JUNIOR et al, 2012). A melhoria da gestão de um MPA é de suma importância, visto que potencializa sua eficiência (TEIXEIRA et al, 2016) e é fundamental para a melhoria da qualidade de ensino que impactará positivamente na nota do programa.

Estudos anteriores sobre os programas de pós-graduação brasileiros analisaram o sistema de avaliação em relação ao desempenho e qualidade (LAPA, 1996; MACCARI et al, 2008; MOREIRA, 2008; MOREIRA et al, 2010; SCHWARTZMAN, 1987). Já os estudos recentes buscam avançar na busca de modelos que possam auxiliar na gestão estratégica dos PPGs (MACCARI et al, 2015; MARTINS et al, 2012; MEYER JUNIOR et al., 2012; TEIXEIRA et al, 2016).

Esta pesquisa pretende colaborar nesse processo da melhoria da gestão estratégica de PPGs, visto que estudar o processo que ocorre dentro dos PPGs é uma alternativa coerente para o entendimento das suas principais características e pode colaborar com futuros modelos de gestão voltados para os PPGs. Devido à quantidade de PPGs na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo e ao aumento significativo de mestrados profissionais, esta pesquisa optou por estudar apenas os cursos que se classificam como mestrados profissionais.

Os MPs ainda estão envolvidos em muitas indefinições e discussões e, por isso, há muitos questionamentos relacionados à estrutura, ao perfil, ao formato, à avaliação e a qualidade, razões que reforçam a necessidade desse estudo (TAKAHASHI et al, 2010). Esta pesquisa procura auxiliar, especialmente, MPAs emergentes por meio da resposta à seguinte questão: De que forma programas de pós-graduação em administração (PPGAs) considerados eficientes alcançam êxito nas avaliações?

O objetivo desta pesquisa é analisar os MPAs eficientes em busca das capacidades que os tornam eficientes. As capacidades identificadas serão relacionadas por meio de um modelo de capacidades de inovação. Capacidades de inovação são dinâmicas e necessitam ser construídas (TEECE, 2007): elas sustentam a vantagem competitiva e adaptativa da firma, o que é pretendido identificar nesta pesquisa. Gerenciar os recursos de maneira eficiente e criar valor para o programa é fundamental para uma boa avaliação do MP.

Foram estabelecidos como objetivos específicos: (i) identificar os MPAs de referências quanto às suas eficiências; (ii) descrever como os MPAs eficientes se alinham ao modelo de avaliação da Capes; (iii) relacionar as características identificadas dos MPAs ao modelo de capacidades de inovação de Zawislak et al (2014).

A próxima seção aborda os temas do mestrado profissional e a avaliação da Capes, a eficiência em Programas de Pós-graduação e capacidades de inovação como vantagem competitiva. A terceira seção trata do delineamento metodológico da pesquisa. Após temos a análise de dados que foi dívida na descrição de cada MPA aqui estudado e na apresentação das capacidades identificadas dos MPAs. Na quinta seção temos a discussão dos achados e, por fim a conclusão da pesquisa.

2 Referencial Teórico

2.1 O Mestrado Profissional e a avaliação da Capes

Os primeiros cursos de mestrado profissional surgiram em 1990 com um formato de ensino orientado para aplicação e para a prática (FISCHER, 2005). Ainda que o mestrado profissional seja um fenômeno recente na pós-graduação brasileira, é visto como a busca pela

aproximação da produção acadêmica às práticas laborais, ou seja, um olhar voltado para as necessidades do mercado de trabalho (MELO; OLIVEIRA, 2005).

O mestrado profissional enfatiza estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional e possui como objetivo desenvolver conjunto de habilidades e competências voltadas para práticas administrativas (PAIXÃO, 2014), conferindo idêntico grau e prerrogativa que o mestrado acadêmico, inclusive para o exercício da docência e, como todo programa de pós-graduação *stricto sensu*, tem a validade nacional do diploma condicionada ao reconhecimento prévio do curso (CAPES, 2015).

Ribeiro (2005) relata que a principal diferença entre o mestrado acadêmico e profissional é o resultado esperado. No acadêmico preza-se a imersão na pesquisa e a formação, em longo prazo, um pesquisador. O MP também preza pela imersão na pesquisa, porém com a intenção de formar pessoas que possam localizar, reconhecer e identificar a pesquisa de modo a agregar valor às atividades no mundo profissional.

Entretanto, enquanto o mestrado acadêmico é uma proposta consolidada no Brasil, o mestrado profissional ainda não está consolidado, o que, nos últimos anos, tem gerado críticas e questionamentos a esse modelo como, por exemplo, uma aproximação ao MBA (MENANDRO, 2010; TAKAHASHI et al, 2010). A identidade do MP está sendo moldada aos poucos por meio de regulamentação da Capes e o delineamento de limites entre mestrados acadêmicos, profissionais e especializações.

Outro ponto de discussão e reações negativas está relacionado às restrições financeiras e incentivos do MP que impacta negativamente principalmente as instituições públicas. Por outro lado, as instituições privadas têm se beneficiado de um novo mercado que surge, o de profissionais que querem continuar sua formação (CASTRO, 2005). Atender a essa demanda reprimida com o MP é uma nova fonte de recurso para os PPGs particulares.

Deste modo, o modelo do mestrado profissional ainda é discutido e assimilado pela comunidade acadêmica. Embora alvo de críticas, possuem o compromisso de promover o encurtamento das distâncias que, historicamente, se criaram entre a academia e outros setores da sociedade. Seu papel é capacitar o mestrando para a problematização do seu cotidiano de trabalho em bases científicas (GIULIANI, 2010).

2.2 A eficiência em Programas de Pós-graduação

As IES têm buscado formas eficientes e eficazes de atuação devido às mudanças econômicas, sociais e tecnológicas (MEYER JUNIOR et al, 2012). A eficácia é critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos (SANDER, 1995). Já a eficiência é um critério econômico, utilitário, que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo (SANDER, 1995).

Belloni (2000) relata que a avaliação da eficiência reflete uma visão que valoriza quantidade ao invés de qualidade, uma visão produtivista e empresarial da universidade onde a busca pela eficiência e produtividade pode evidenciar os desafios e exigências impostos pela sociedade. Por outro lado, para Schwartzman (1987) a análise de eficiência deve sempre ter em vista os objetivos finais da educação superior. É claro que deve ser sempre uma preocupação constante utilizar adequadamente recursos humanos e materiais. Um dos modelos utilizados para estimar a eficiência educacional é a Análise Envoltória de Dados (DEA) (AGASISTI; PÉREZ-ESPARRELLS, 2010; BOUGNOL; DULÁ, 2006; CASADO, 2007; CASU; THANASSOULIS, 2006; COSTA et al, 2012; GLASS et al, 2006; JOHNES, 2006; THANASSOULIS et al, 2011; JOHNER; LI, 2008). A DEA é um modelo de mensuração da eficiência tido como não paramétrico e determinístico. Mello et al. (2001) salientam que a grande vantagem da DEA é que essa técnica permite que cada unidade

avaliada busque a eficiência de maneira distinta, de tal forma que atenda às suas especificidades que podem, ou não, estar relacionado à gestão financeira.

Na DEA, unidades que se posicionam sobre a fronteira construída são ditas eficientes, enquanto a ineficiência das demais é determinada por sua distância da fronteira; e a projeção de cada plano ineficiente na fronteira de eficiência determina metas que caracterizam ações e estratégias capazes de aumentar a produtividade da unidade produtiva que o executou (BELLONI, 2000).

Como para os PPGs brasileiros, a nota do programa é um diferencial e um dos principais elos na sua cadeia de valor, uma boa avaliação da Capes tem por consequência uma boa nota para programa que tende a aumentar as chances de atrair bons alunos (MACCARI; TEIXEIRA, 2014). Dessa forma, os critérios de avaliação que a Capes utiliza devem estar alinhados ao plano de gestão de forma que o PPG utilize seus recursos de maneira eficiente e alcançando seu objetivo.

Teece e Pisano (1994) enfatizam a importância da gestão estratégica nas adaptações, integrações e reconfigurações das habilidades organizacionais internas e externas. A descoberta e desenvolvimento de oportunidades e a transferência de tecnologia eficiente dentro da organização e entre organizações dependem do desenvolvimento de capacidades dinâmicas e de competências (TEECE, 2007). Capacidades dinâmicas e competências permitem as organizações alcançarem a vantagem competitiva, e para mantê-la, é necessário empreender, isto é, detectar e compreender as oportunidades, entender como acontece o processo e encontrar novas e melhores formas realizá-lo, ou seja, é preciso inovar, é preciso desenvolver capacidades de inovação.

2.3 Capacidades de inovação como vantagem competitiva

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação está diretamente ligada à sobrevivência e crescimento da organização e muito é ampla e complexa. Capacidades de inovação são dinâmicas e necessitam ser construídas (TEECE, 2007). São as capacidades que sustentam a vantagem competitiva e adaptativa da firma, de forma que a organização realize suas atividades de forma única por meio das habilidades, experiências e conhecimentos por ela desenvolvidos (RICHARDSON, 1972).

Com o objetivo de analisar o funcionamento de organizações em economias emergentes e a influência das capacidades resultantes do processo de inovação Zawislak et al (2014) propõe o Quadro de Análise de Capacidades. Nesse modelo, a organização é composta por dois condutores: um condutor tecnológico e um condutor de negócios. O condutor tecnológico é o que leva ao desenvolvimento de novos produtos e a sua futura produção e, através do condutor de negócio que a organização desempenha outras duas funções importantes: a integração das diferentes áreas e a integração da organização com fornecedores e clientes.

A Figura 1 identifica as capacidades desenvolvidas em cada condutor e seu respectivo desempenho. A capacidade tecnológica está relacionada ao desenvolvimento de novos produtos e ao monitoramento das novas tecnologias e elaboração de novas soluções. A capacidade operacional é responsável pelo planejamento da produção dos novos produtos juntamente com a qualidade e baixo custo de produção. Do outro lado temos a capacidade gerencial que engloba estratégia corporativa, recursos humanos, normas e procedimentos da organização e, por fim, a capacidade transacional que garante a eficiência da firma através da negociação e relacionamento com clientes e fornecedores.



Figura 1: Capacidades da organização para o desempenho inovador
 Fonte: Adaptado de Zawislak et al (2014).

Zawislak et al (2012, 2013) apontam que as organizações com capacidades de desenvolvimento tecnológico fracas podem ter desempenho superior se tiverem vantagem em uma das outras capacidades. Estes resultados ajudam a explicar por que as organizações de países emergentes, em que a inovação tecnológica é menos frequente, podem ter sucesso. Portanto, as organizações exigem um mínimo de desempenho em das três capacidades e um desempenho superior em uma capacidade. Isso já é o suficiente para que se garanta diferenciação no mercado em que atua.

O modelo proposto por Zawislak et al (2014) pode ser adaptado para analisar as capacidades de desempenho inovador dos MPAs visto que analisar a maneira como o processo de inovação acontece no interior da organização é uma das finalidades desse modelo (MARINS; ZAWISLAK, 2010). Tendo conhecimento de que cada firma é única em sua trajetória de desenvolvimento Marins e Zawislak (2010) procuram observar os recursos intraespecíficos em que cada firma se apoia para realizar atividades inovadoras e que geram valor.

3 Delineamento Metodológico

Esta pesquisa pode ser dividida em duas partes. A primeira parte é descritiva e utiliza análise DEA para identificar os PPGAs eficientes. O procedimento técnico utilizado é o levantamento documental dos relatórios de produção bibliográfica da CAPES do ano 2013. A segunda fase, que é exploratória, analisa os PPGAs eficientes, identificados na fase 1. Na Plataforma Sucupira são disponibilizadas as propostas de cada programa de forma detalhada. Assim, por meio de um levantamento documental, os casos múltiplos foram analisados por meio de uma análise de conteúdo.

O desenvolvimento do trabalho ocorreu por meio dos seguintes procedimentos de investigação: 1) Identificação dos programas de pós-graduação profissionais em na área Administração, Contabilidade e Turismo, considerados eficientes pela análise DEA na avaliação do triênio 2010/2012; 2) Levantamento das propostas de cada um dos programas selecionados disponíveis na Plataforma Sucupira; 3) Utilização da análise de conteúdo de forma a identificar as principais características inovadoras nestes; 4) Relacionar as características identificadas dos MPAs ao modelo de capacidades de inovação.

Para a realização deste trabalho foram considerados como objetos de pesquisa apenas programas de pós-graduação profissionais da área de Administração, Contabilidade e Turismo. Optou-se por trabalhar apenas com mestrados profissionais devido a possibilidade de geração de produtos tecnológicos e como consequência aprimoramento da capacidade de inovação. Os programas de pós-graduação profissionais podem ser considerados homogêneos por pertencerem à mesma área do conhecimento, ou seja, das Ciências Sociais Aplicadas. Além disso, estes cursos pertencem à mesma Área de Avaliação da CAPES sob os mesmos critérios, confirmando assim o caráter homogêneo adotado neste estudo.

Os Mestrados Profissionais da área de ACT utilizados nesta pesquisa foram avaliados pela CAPES no triênio 2010-2012. Assim, a população da pesquisa é representada, na

avaliação de 2013, por um total de 43 MPs. Entretanto, há um predomínio de programas voltados para área de Administração e suas subdivisões, sendo estes 39 do total de 43 programas. Por este motivo, o foco desta investigação são os programas classificados como mestrados profissionais em administração (MPAs).

3.1 Fase 1: Análise DEA

Para realizar a mensuração da eficiência dos MPAs, foi utilizada a DEA. Para Paiva (2000), esse método avalia a eficiência relativa no uso dos recursos de empresas pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atividades. Belloni (2000) explica que a DEA é uma técnica usada para estimar as eficiências dos planos de operação executados por unidades produtivas homogêneas, que usam um mesmo conjunto de recursos para produzir um mesmo conjunto de resultados, através de processos tecnológicos similares.

Uma vez que os programas de pós-graduação profissionais se apresentam como unidades com objetivos semelhantes e utilizam o mesmo conjunto de fatores, como docentes e infraestrutura similar para gerar resultados como a publicação de trabalhos científicos e tecnológicos e a formação de mestres, o emprego do DEA neste estudo parece apropriado.

Este estudo utilizou-se do modelo CCR orientado a *outputs* conforme apresentado em (1). Onde h_o é a eficiência, $h_o = 1/Eff_o$; v_i e u_j são os pesos de *inputs* i , $i = 1, r$ e *outputs* j , $j = 1, s$ respectivamente; x_{ik} e y_{jk} são os *inputs* de i e *outputs* de j da DMU o , $o = 1, n$; x_{io} e y_{jo} são os *inputs* i e *outputs* j da DMU o .

O modelo CCR trabalha com retornos constantes de escala, ou seja, qualquer variação nas entradas (*inputs*) produz variação proporcional nas saídas (*outputs*). A orientação aos *outputs* maximiza as saídas mantendo inalteradas as entradas. Neste modelo, h_o representa por quanto todos os produtos devem ser multiplicados, mantendo-se constantes os recursos para a DMU o atingir a fronteira eficiente (MELLO et al, 2005).

$$\text{Min } h_o = \sum_{i=1}^r v_i * x_{io}$$

sujeito a

(1)

$$\sum_{j=1}^s u_j * y_{jo} = 1$$

$$\sum_{j=1}^s u_j * y_{jk} - \sum_{i=1}^r v_i * x_{ik} \leq 0, \forall k$$

$$u_j, v_i \geq 0, \forall j, i$$

Nesta pesquisa foi adotado como *input* o número de docentes presentes em cada programa e como *outputs* o número de dissertações aprovadas e o número de publicações nos Qualis. Para estes últimos foram adotados pesos conforme a própria CAPES determina no relatório de área de 2013: A1=100; A2=80; B1=60; B2=50; B3=30; B4=20; B5=10; desconsiderando C que possui peso nulo.

Optou-se por utilizar o modelo CCR orientado a *outputs* visto que se espera que, um aumento no número de docentes gere variação proporcional nos *outputs* (dissertações

aprovadas e publicações). Da mesma forma, em relação à orientação, espera-se que a quantidade e qualidade das publicações sejam sempre maximizadas mantendo inalterado o número de docentes (MELLO et al, 2003; MEZA et al, 2003; MOREIRA, 2008).

3.2 Fase 2: Análise de Conteúdo

Determinar a eficiência dos PPGAs e somente identificar aqueles tidos como eficientes não apresentaria contribuições significativas para a gestão dos programas de pós-graduação. Dessa forma, buscou-se verificar de que forma os MPAs considerados eficientes alcançam êxito nas avaliações. Para isso, foi realizada uma análise documental na Plataforma Sucupira.

Essa ferramenta (Plataforma Sucupira) coleta informações e realiza análises e avaliações, sendo a base de referência do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). A plataforma deve disponibilizar em tempo real e com transparência as informações, processos e procedimentos para toda a comunidade acadêmica. A plataforma disponibiliza relatórios gerenciais-operacionais de todos os processos e permite maior participação das pró-reitorias e coordenadores de programas de pós-graduação (CAPES, 2014).

A justificativa para a utilização dessa plataforma na pesquisa é que aí se encontra uma rica fonte de dados. Uma vez que os programas são avaliados pela Capes por meio dos dados ali contidos, os programas possuem interesse em disponibilizar na plataforma suas principais atividades, inovações e diferenciais enquanto programas de pós-graduação.

As informações contidas na plataforma foram coletadas e organizadas de acordo com o modelo conceitual apresentado no Quadro 1, que reflete os quesitos de avaliação da Capes alinhados ao modelo proposto por Zawislak et al (2014) que elenca as capacidades de inovação das organizações em quatro categorias. Por meio da pesquisa documental identificou-se nos MPAs eficientes a sua maneira particular de alcançar cada quesito da avaliação. As informações dos programas eficientes aí contidas foram estudadas por meio da análise de conteúdo.

Quadro 1 – Modelo conceitual para avaliação das capacidades inovação dos MPAs

CAPACIDADES	Quesitos / Itens
GERENCIAL	1 – Proposta do Programa
	1.1. Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento, proposta curricular com os objetivos do Programa.
	1.2. Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais.
	1.3. Infraestrutura para ensino, pesquisa e administração.
	1.4. Planejamento do Programa visando ao atendimento de demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas de forma inovadora.
	2 – Corpo Docente
	2.1. Perfil do corpo docente, considerando experiência como pesquisador e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa.
	2.2. Adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do Programa.
	2.3. Distribuição das atividades de pesquisa, projetos de desenvolvimento e inovação e de formação entre os docentes do Programa.
	FORMAÇÃO DISCENTE
3.1. Quantidade de trabalhos de conclusão (MP) aprovados no período e sua distribuição em relação ao corpo discente titulado e ao corpo docente do programa.	
3.2. Qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos.	
3.3. Aplicabilidade dos trabalhos produzidos.	
CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA	4 – Produção Intelectual
	4.1. Publicações qualificadas do Programa por docente permanente.

CAPACIDADES	Quesitos / Itens
	4.2. Produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas relevantes.
	4.3. Distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do Programa.
	4.4. Articulação da produção artística, técnica e científica entre si e com a proposta do programa.
TRANSACIONAL	5 – Inserção Social
	5.1. Impacto do programa.
	5.2. Integração e cooperação com outros Cursos/Programas, com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação.
	5.3. Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico.
	5.4. Divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa.

Fonte: Adaptado de Capes (2013) e Zawislak et al (2014).

Como técnica de análise dos dados da fase 2 foi utilizada a análise de conteúdo. Dentre as diversas técnicas de análise de conteúdo, esta pesquisa utilizou a análise por categoria. Para Bardin (2004), a análise categorial utiliza o texto em sua totalidade passando-o pelo crivo da classificação por meio da frequência de itens de sentido similar. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada e eficaz é a análise por temas ou análise temática que consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com os outros textos escolhidos da mesma maneira.

Dessa forma, esta pesquisa utiliza da análise temática, pois extrai dos relatórios dos programas dispostos na Plataforma Sucupira, suas partes essenciais, aplicando-o no modelo disposto no quadro 1. Foram analisadas as propostas completas dos quatro programas elencados, os quais veremos a frente, totalizando 237 páginas além de outras informações contidas na plataforma Sucupira.

Bardin (2004) determina para a técnica de Análise de Conteúdo três grandes etapas que foram utilizadas nesta pesquisa: 1) Pré-análise: por meio da leitura flutuante, os indicadores apriorísticos foram confirmados; 2) Exploração do material: as sentenças foram definidas como unidades de registro a serem analisadas; 3) Tratamento dos resultados e interpretação: foi realizada a classificação dos recortes nas categorias apriorísticas e reagrupadas no modelo das capacidades propostas por Zawislak et al (2014) apresentadas no Quadro 1.

Como técnica de pesquisa, a análise de conteúdo possui características metodológicas como a objetividade, sistematização e inferência. Segundo as definições de Bardin (2004) e Richardson et al (1985) esta pesquisa pode ser definida de acordo com estas características da seguinte forma: Homogeneidade: os critérios de classificação do conteúdo analisado utilizam os mesmos critérios de avaliação da Capes já apresentados no Quadro 1; Exaustividade: os relatórios contidos na Plataforma Sucupira dos programas identificados como eficientes foram lidos e classificados em sua totalidade; Exclusão: os elementos dos relatórios foram classificados em apenas uma categoria do modelo utilizado; Objetividade: todos os codificadores utilizados têm como objetivo chegar ao mesmo resultado: a determinação das características inovadoras dos MPAs eficientes e suas características primordiais.

4 Análise de Resultados

A análise realizada mediante a DEA identificou apenas 4 (quatro) programas eficientes dentre os 43 analisados conforme ilustrado Quadro 2, onde se visualizam os programas e suas respectivas notas segundo a avaliação da Capes para o triênio de 2010-2012: Fundação Getúlio Vargas (FGV/RJ) – Nota 5 (Nota Máxima); INSPER – Nota 4; Fundação

Pedro Leopoldo (FPL) – Nota 3; Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Nota 3. Esses são os MPAs que serão utilizados na análise documental na segunda parte da pesquisa.

É importante ressaltar que os critérios de eficiência utilizados no modelo foram como *input*, o número de docentes e, como *output*, o número de dissertações aprovadas e o número de publicações. O objetivo dos PPGAs é otimizar seus recursos (professores) para maximizar os resultados (dissertações e publicações). Dessa forma, qualquer programa, independente da sua nota na avaliação da Capes poderia ser considerado eficiente.

Quadro 2: Análise de Eficiência dos PPGs

	PPGAs	Nota CAPES	Docentes	Teses	A1	A2	B1	B2	B3	B4	B5	Eficiência
1	FGV/RJ	5	20	151	19	39	26	05	17	04	13	100,00%
2	FUCAPE	5	15	75	11	20	26	14	09	03	05	92,78%
3	PUC/MG	5	16	55	04	28	17	18	16	07	15	80,56%
4	EAESP/FGV	4	18	49	06	17	26	02	07	08	28	58,83%
5	FACCAMP	4	11	35	01	06	28	10	19	05	09	77,10%
6	FGV/RJ	4	15	01	02	04	10	02	06	02	02	22,35%
7	FGV/SP	4	26	63	07	34	16	07	08	06	09	51,94%
8	FGV/SP	4	25	40	09	30	13	04	07	07	12	50,16%
9	IBMEC	4	16	129	08	35	15	07	18	01	06	98,83%
10	INSPER	4	16	47	25	26	15	03	02	01	03	100,00%
11	PUC-RIO	4	23	89	11	37	37	14	19	07	08	84,03%
12	UDESC	4	14	49	01	08	15	11	21	02	08	53,96%
13	UFBA	4	18	38	09	33	17	12	21	06	16	83,29%
14	UFC	4	21	105	04	09	32	32	48	09	17	78,43%
15	UNB	4	14	31	03	18	25	09	10	08	08	71,19%
16	UNESA	4	11	79	01	06	14	17	27	12	09	87,67%
17	UNIMEP	4	17	60	03	15	30	06	10	09	05	61,35%
18	UNINOVE	4	16	18	03	14	38	27	38	08	12	91,25%
19	UNISINOS	4	14	02	01	10	14	04	09	07	05	38,68%
20	UNP	4	10	83	01	03	05	10	17	02	04	73,17%
21	UPM	4	12	65	01	09	22	19	13	05	03	78,78%
22	ALFA	3	14	01	01	01	02	02	02	08	07	11,38%
23	FBV	3	10	63	01	01	02	05	06	02	02	51,33%
24	FESP/UPE	3	14	43	05	08	01	03	08	03	10	39,22%
25	FPL	3	16	209	01	05	09	22	15	06	05	100,00%
26	UECE	3	11	01	01	03	03	01	06	02	02	16,75%
27	UFES	3	15	01	01	04	06	06	07	04	11	22,27%
28	UFLA	3	10	01	01	11	12	03	10	09	02	53,16%
29	UFPB/J.P.	3	20	06	02	05	39	11	32	08	07	52,78%
30	UFPE	3	21	01	03	15	30	26	40	06	05	64,98%
31	UFRGS	3	24	38	12	44	55	22	35	17	12	100,00%
32	UFRN	3	16	01	01	05	07	09	11	05	05	26,09%
33	UFRRJ	3	16	50	02	15	13	12	17	07	14	55,92%
34	UFSC	3	17	16	01	04	30	29	28	10	06	63,34%
35	UFSM	3	15	03	01	17	39	12	38	21	14	91,64%
36	UNA	3	12	03	02	05	10	08	23	06	15	48,14%
37	UNB	3	17	08	01	03	09	03	10	02	04	19,14%
38	UniFECAP	3	14	01	01	05	09	02	08	01	02	23,25%
39	UNINOVE	3	10	01	03	03	04	11	08	02	02	38,68%
40	UNISC	3	10	06	01	05	07	04	06	06	02	32,71%
41	URI	3	13	01	01	01	01	01	01	01	02	7,00%
42	FEAD	2	20	146	01	03	05	07	06	04	08	56,19%
43	UFAM	2	10	18	01	06	12	14	17	04	08	63,30%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.1 Descrição dos PPGAs eficientes

1) PPGA - UFRGS

O PPGA da Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS) já percorreu uma longa caminhada. Seu primeiro curso foi o mestrado acadêmico que teve início em 1972 seguido pelo doutorado em 1994; o mestrado acadêmico modalidade interinstitucional (Minter) em 1995 e por fim o mestrado profissional desde 1998. Em 2005 teve início o doutorado modalidade interinstitucional (Dinter), pós-doutorado e MBA Internacional. Mesmo sendo classificado como um curso *lato sensu*, o MBA foi mantido por ser utilizado por esta instituição como uma estratégia de inserção social, como discutido adiante. Uma peculiaridade deste PPGA é o fechamento do Mestrado Profissional no triênio de 2005 voltando a ser oferecido em 2008. Embora seja uns dos MPAs mais antigos desta pesquisa, é aquele que obteve menor nota na avaliação da CAPES em 2013.

O PPGA oferece intercâmbio aos alunos na HEC Paris (França) e na EAE *Business School* em Barcelona (Espanha). É organizada uma viagem internacional, de estudos e observações, na qual se tem o apoio das duas renomadas instituições de ensino e formação de gestores e de pesquisa além da disponibilização de contatos e de trocas de ideias com pesquisadores e especialistas estrangeiros.

Ao longo da análise é perceptível a forte ligação do MPA com o MBA. Nos últimos anos destacam-se as iniciativas de ensino à distância e uma série de cursos especificamente voltados para a capacitação de diretores e gestores do setor público. Foram realizados projetos com outras instituições para desenvolver este tipo de curso. Como exemplo cita-se a licitação com o Banco do Brasil para o desenvolvimento do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros para cerca de 650 servidores do Banco do Brasil e bancos coligados, residentes nos Estados do RS, SC e PR, e o convênio com a Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UNIBB) para realização de um curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

Outro curso realizado foi a especialização em Administração Municipal Eficaz (CEAPE) com o objetivo de aprofundar a reflexão sobre o papel dos governos face às transformações tecnológicas, sociais, econômicas e legais em curso. Também foi desenvolvido o Curso de Graduação em Administração - Modalidade a Distância com a finalidade de atender à demanda das empresas estatais em termos de qualificação dos seus servidores públicos em parceria com outras Universidades Federais e Estaduais e apoio do Banco Brasil.

O PPGA da UFRGS é aquele com o maior número de docentes dentre os analisados, 49 permanentes e 2 colaboradores dentre os quais, 17 são bolsistas de produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e conta com 16 grupos de pesquisa. Sua produção docente é robusta: apenas em 2014 foram publicados 93 artigos em periódicos, 140 em anais e 51 serviços técnicos. Porém dentre todos MPAs é aquele que possui menor número de discentes, apenas 33. Acredita-se que o MPA não é uma das suas principais vertentes no PPGA. Outros dados podem vir a comprovar isto, visto que, no próprio documento divulgado pelo programa não foi identificado, indicadores de integração e de solidariedade e nucleação.

Em relação aos discentes, 33 se encontram matriculados, apenas 8 foram titulados e 7 desligados. Quanto aos intercâmbios, os nacionais não são exemplificados e os internacionais são em sua maioria convênio com seminários. Também não foi encontrado outras categorias de análise como inserção social, interface com a educação básica e internacionalização.

Entretanto, foi identificado um esforço por parte do MPA em criar e fortalecer vínculo com outras instituições de ensino superior em relação aos grupos de pesquisa, no auxílio na formação de pesquisadores de outras instituições e no apoio a criação de novas revistas científicas.

Mesmo sendo relatado que houve necessidade de reposicionamento no mercado local e regional assim como uma reestruturação do MPA em 2008, ainda há muito a que ser realizado. O MPA ainda não foi totalmente posicionado no mercado e, ao longo da análise, percebeu-se uma maior força por parte do MBA. Esse achado reforça críticas ainda realizadas aos MPAs e citadas por autores como Menandro (2010) e Takahashi et al (2010) em relação a identidade do MPA que ainda está sendo formada e algumas aproximações errôneas com o MBA como esta que acabamos de identificar.

2) PPGA - FPL

O MPA da Fundação Pedro Leopoldo teve início em 2000 e neste último triênio passou por uma transição. De acordo com os relatórios analisados, foi identificado, por parte dos envolvidos no MPA, a necessidade de se alterar as linhas de pesquisa para que houvesse uma maior adequação aos temas desenvolvidos pelos discentes e pelos docentes. Também foi identificado que o foco do curso está nas mudanças das organizações e em suas estratégias corporativas. Portanto, optou-se por alterar a área de concentração e as linhas de pesquisa além de futuras alterações na grade curricular. As mudanças levam em consideração os projetos dos professores, a especialização do programa na gestão em organizações, às demandas e as necessidades dos discentes e das organizações, especialmente resultantes da expansão do Vetor Norte.

Há integração da educação profissional nos três níveis: Ensino Médio e Profissionalizante, Graduação, Pós-Graduação. São ressaltadas as atividades em conjunto com a graduação como seminários, debates, mesas redondas, palestras de professores externos convidados. Outros tipos de integração foram vistos: a FPL é mantenedora do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) na região e possui forte relação com a escola de formação gerencial dos professores que atuam neste. Além disso, capacitam professores da Educação Infantil da Prefeitura Municipal de Pedro Leopoldo.

Sobre a produção, o programa instituiu em 2012, a prática de apresentação, no site da instituição, de relatos técnicos (Tópico Produção Técnica) baseados nas pesquisas concluídas ou em andamento no Programa visando o aprimoramento do relacionamento universidade-empresa-sociedade. Essa iniciativa colabora para que a produção técnica se destaque na produção docente (66), seguido de trabalhos em anais (35), artigos em periódicos (28) e programas de rádio ou tv (26) no ano de 2014. Sobre os docentes é válido ressaltar que, dos PPGAs analisados, o da FPL é aquele que possui menor número de docentes permanentes 14, porém, conta com 4 colaboradores se equiparando ao programa da FGV em número de docentes.

O PPGA oferece aos seus alunos estágio à docência, coorientação em monografias, coorientação em estágios, oferta de minicursos e contratação para lecionar nos cursos de Logística, Administração e Ciências Contábeis da FPL. Ao longo da trajetória do MPA, 28 alunos já lecionaram disciplinas e 20 atuaram em cursos de *lato sensu*.

Foram identificados relacionamentos com outras instituições de ensino principalmente em projetos de pesquisa: (a) o consórcio de exportação como viabilizador de inovação e seu impacto na performance exportadora do setor moveleiro – UFSM; (b) certificações ambientais e “selos verdes”: os benefícios estratégicos e econômicos proporcionados às empresas - UFMG e a UNIFENAS; (c) Gestão de Marketing e Negócios: Neuromarketing - UFPR.

Estratégias de internacionalização são realizadas a partir do estabelecimento de redes de pesquisa e a busca por financiamentos internacionais para atividades de desenvolvimento local. No ano de 2013 iniciou-se o projeto Desenvolvimento de Redes Empresariais (DRE) visando a montagem de grupos empresariais em um processo de *Learning Network* para trabalhar redes e *clusters* de empresas. No mesmo ano, dois trabalhos foram apresentados em eventos internacionais, resultantes de pesquisas realizadas por alunos do MPA.

Por não possuir intercâmbios internacionais, o PPGA realiza um projeto em parceria com a UNINOVE para proporcionar aos professores e alunos a oportunidade de desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão em centros de excelência no exterior em universidades como Bentley University (Estados Unidos), IAE Grenoble e Universidade Paris Dauphine (França) e Frankfurt University (Alemanha).

Um projeto que vale ser citado, principalmente no que tange a preparação de futuros professores é o curso EaD Gestão da Sala de Aula na Educação Superior. Esse curso permite aos alunos a oportunidade de agregar ao saber técnico das habilidades aplicáveis ao ensino e ao espaço da sala de aula e tem como objetivo de atender àqueles alunos que têm o interesse de atuar no Ensino Superior.

Sobre a integração com a região, a FPL auxilia na atração de empreendimentos, qualificação de mão-de-obra e articulação de políticas para o desenvolvimento da região, conhecida como Vetor Norte. A integração regional é, sem dúvida, a maior capacidade do PPGA-FPL.

Visando o fomento à pesquisa, o MPA possui parceira com instituições do setor público, privado e terceiro setor no âmbito regional e nacional. Algumas empresas citadas no relatório são Fiat, BNDES, Vale, Bradesco, Embrapa, IMA, Governo do Estado de MG, Cedro Cachoeira, Iveco, Itambé. Assim como as atividades desenvolvidas: (a) aumento da produtividade na Fiat Automóveis S.A: avaliação da implantação da *Lean Manufacturing*; (b) gerenciamento de ativos e passivos, controle de riscos e geração de valor: um estudo aplicado ao Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BNDES; (c) a evolução do valor econômico gerado e distribuído pela empresa Vale S.A. – análise comparativa do relatório anual de sustentabilidade no período de 2007 a 2011; (d) governança em tecnologia da informação do setor público estadual; (e) diretrizes para a implantação na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais; (f) impactos da inovação na empresa Siderúrgica Arcelor Mittal Monlevade: estudo de caso; (g) redefinindo as fronteiras da indústria através da inovação de valor: análise comparativa entre o Setor de Microcrédito Brasileiro e o Grameen Bank; (h) gestão estratégica da informação: influência do sistema ERP (sistema integrado de gestão) nas ações estratégicas organizacionais sob a ótica dos consultores da TOTVS S.A. – Belo Horizonte; (i) desenvolvimento de aeronaves da EMBRAER no BhTEC centro voltado para a pesquisa e desenvolvimento de aeronaves para atender o mercado doméstico e internacional.

Ainda visando o desenvolvimento regional e o fomento da pesquisa, o MPA participa ativamente da Associação de empresários comprometidos com o desenvolvimento sustentável do Vetor Norte da RMBH (AVNorte) principalmente por meio de seminários, mesas redondas, encontros de empresários e palestras de professores versando sobre os desafios e oportunidades do desenvolvimento do Vetor Norte e Aerotrópole Belo Horizonte. Há outros projetos regionais com o mesmo intuito como o Centro de Tecnologia e Capacitação Aeroespacial (CTCA) que tem fomentando a inovação e a formação de mão de obra qualificada para atuar nos setores aeroespacial, defesa e aeronáutico e implantação de um Parque Tecnológico em Ribeirão das Neves- Neves Tech.

Foram identificados o desenvolvimento e aplicação de diversos cursos especiais de qualificação de mão de obra para o setor produtivo na região por meio de alianças estratégicas são exemplos: Curso de Capacitação para Vendedores e Gerentes devido a uma aliança estratégica com a Fashion City Brasil (FCTY) para promover estágios profissionais para os alunos do Mestrado, Grupo de Intercâmbio Empresarial, centro de Educação Corporativa, em associação com empresas como Fiat, Localiza, Epa Supermercados, Pif Paf, Banco Bonsucesso, Araújo, Embratel, CNR. Cabe ao PPGA, nessa parceria, o mapeamento das necessidades de desenvolvimento das empresas do GIE e de suas cadeias produtivas a serem customizados cursos de capacitação e Pós-Graduação, bem como proferir palestras e workshops, por intermédio dos professores do Curso de Mestrado Profissional da FPL;

Parceria com o Hospital Vila da Serra e com o Hospital Belo Horizonte para oferta do MBA Gestão da Excelência nas Organizações (curso *in company*).

Além disso, são realizados diversos projetos de iniciativa público-privada como a Gestão Estratégica de Negócios que realiza o Diagnóstico e o planejamento do circuito enoturístico da região de Diamantina. No âmbito exclusivo do MPA, foi firmada uma aliança estratégica com as lideranças dos empreendimentos aos arredores com o intuito de promover a capacitação de pessoal em atendimento às demandas atuais e futuras do negócio. A primeira meta dessa aliança estratégica é capacitar 500 gerentes e 1,5 mil especialistas em marketing e vendas para atuarem no mercado da Região.

Embora haja uma excelente capacidade transacional e certa quantidade de alunos matriculados e titulados, há necessidade de um maior desenvolvimento de produção primeiramente por parte dos docentes. Ainda que, conforme identificado, haja pouca rotatividade no quadro de professores, a produção docente ainda é baixa em comparativo com a de outros programas estudados principalmente se tratando de publicação em periódicos. Quando houver maior produção por parte dos docentes o próximo passo seria fazer com que os próprios discentes produzam trabalhos de qualidade.

3) PPGA - INSPER

O PPGA do INSPER teve início em 2007 com 45 vagas anuais com a turma inicial de 10 alunos. Em 2014 houve aumento para 60 vagas por ano e 86 dissertações ao todo. Em relação ao corpo docente, este cresceu de 15 em 2007, para 22 em 2014 sendo destes 17 permanentes, 4 colaboradores e 1 visitante.

O MPA conta com três linhas de pesquisa: Estratégia Organizacional, Estratégia Corporativa e Estratégia Competitiva. Um dos diferenciais encontrados neste programa é a preocupação em oferecer workshops e monitorias com o objetivo de consolidar o conteúdo desenvolvido pelo professor nas aulas regulares com ênfase em aplicações práticas do conteúdo ministrado em aula. Dessa forma, mesmo que os MPAs não tenham o objetivo de formar pesquisadores, o INSPER tem conseguido que seus discentes publiquem artigos científicos em bons periódicos.

O programa complementa seu quadro de professores com 4 professores colaboradores e 1 professor visitante que atuam somente em pesquisa. Quanto aos permanentes, é desejável que tenham exercido experiência profissional fora do meio acadêmico. O MPA tem investido na expansão do corpo docente, principalmente aqueles aptos para dedicação exclusiva com responsabilidade de pesquisa, de forma a combinar diferentes perfis em linha com os objetivos do Mestrado Profissional.

Em 2014, a atuação dos docentes se deu da seguinte maneira: 71% dos professores atuaram em revisão de periódicos; 35% como pareceristas *ad hoc* em agências de fomento; 41% são membros de Conselho Editorial; 59% prestaram serviços de consultoria e assessoria; e 18% organizaram eventos. O MPA possui uma política de realizar relatórios de pesquisa dos projetos financiados por empresas e, se autorizado por estas, devem ser publicados. A exigência de que o corpo docente tenha experiência no mercado facilita essa o desenvolvimento de pesquisas aplicadas. Esses fatos podem justificar o alto volume de produção técnica.

A produção técnica do programa em 2014 se destaca das demais produções no mesmo ano, foram 148 trabalhos técnicos, seguido por programas de rádio ou tv (39), então aparece a produção em periódicos com 27 trabalhos seguidos por artigos em jornal ou revista (21). Poucos trabalhos foram publicados em anais, apenas 11. As demais produções não foram significativas.

O PPGA exige de seus egressos ao menos dois anos de experiência profissional e um viés aplicado e empírico nas dissertações, que pode colaborar para a interação com as

instituições. Além disso, o programa preza e incentiva, de forma sistemática, a interação entre alunos de graduação, bolsistas de iniciação científica e alunos de mestrado principalmente por meio de grupos de discussão de pesquisas conduzidos pelo professor orientador. Materiais gerados ao longo dos trabalhos de dissertação têm sido utilizados como base de material didático para a graduação. O envolvimento de alunos com interesses acadêmicos em atividades relacionadas se dá por meio de atividades de docência e projetos do Centro de Pesquisa em Estratégia. Além disso, dois alunos do mestrado têm atuado como professores auxiliares de ensino.

Em relação à integração com outras instituições de ensino foi identificada parceria com a UFBA no desenvolvimento de diversos estudos de casos e *workshops* voltados a temas ligados ao ensino. A parceria também propiciou o fluxo interinstitucional de material didático, professores e coorientações. Foi identificada, ao longo da análise, uma preocupação com a pesquisa aplicada tanto de docentes quanto de discentes e a preocupação em seguir as linhas de pesquisa bem como a qualidade e produtividade do corpo docente.

4) PPGA – FGV - Mestrado Executivo em Gestão Empresarial (MEX)

O MEX destina-se a gestores e executivos com graduação em curso de nível superior no país ou no exterior e com potencial de crescimento na carreira. O processo seletivo do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial é anual, com abertura de turmas com até 45 (quarenta e cinco) vagas por meio de edital público de seleção. As linhas de pesquisa do mesmo são: Estratégia Empresarial; Comportamento e Gestão Estratégica de Pessoas; e, Finanças Empresariais e Contabilidade.

Um dos diferenciais do programa é a disciplina eletiva de Métodos de Estudo de Caso que oferece apoio metodológico no desenvolvimento de habilidades relativas ao projeto, desenvolvimento, elaboração e comunicação de pesquisas fundamentadas no método de estudo de caso. Visou-se permitir que os alunos desenvolvessem capacidades críticas associadas à avaliação de artigos cuja metodologia usada é a de estudo de caso.

O próprio programa faz um filtro da produção de cada docente em relação à linha de pesquisa em que atua. Cada docente deverá obter produção científica e técnica compatíveis com as linhas de atuação do programa, ao menos 150 pontos por triênio. Acredita-se que essa medição bem como incentivos à produção e outras medidas não mencionadas no texto impactam positivamente na produção acadêmica, principalmente em publicações em periódicos.

Dos programas analisados este é o que possui maior quantidade de artigos publicados em periódicos no ano de 2014: foram 41 publicações em periódicos e 62 em eventos além da alta produção técnica (182) e programas de rádio ou tv (84). Vale ressaltar que a formação do quadro de docentes que é composta por 15 permanentes e 3 colaboradores, mesma quantidade final do PPGA-FPL que também possui menor quando comparado aos outros analisados.

O MPA atua em rede com docentes, profissionais, universidades e outras instituições. O Núcleo de Empresas reúne líderes executivos de grandes organizações para discutir questões atuais da gestão. O *MOC Program*, pertencente ao Institute for Strategy and Competitiveness de Harvard visa difundir o estado da arte do conhecimento sobre a competitividade em três níveis: da firma, do arranjo produtivo local (cluster) e da competitividade subnacional. A EBAPE, que integra a rede de escolas de gestão desde 2012, oferece o curso como disciplina eletiva do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. O programa vai além de uma disciplina formal, pois cria uma rede emergente de pesquisadores e profissionais interessada no assunto, em torno de um “Observatório da Competitividade”. Na sua terceira edição, contou com visitas técnicas de campo aos clusters no Rio de Janeiro para consolidar e expandir a aprendizagem além da sala de aula.

Continuando a integração com a sociedade e mercado, outras disciplinas organizam visitas ou projetos em organizações chave do setor público, privado ou terceiro setor tal como o Centro de Pesquisas Comportamentais (CBR) que proporciona eventos quinzenais com membros da comunidade e pesquisadores e fomenta a discussão, oportunidades e ideias de pesquisa. O projeto é um mecanismo que, por um lado, traz para dentro da FGV contextos e problemas de pesquisa de forte relevância para a sociedade, e por outro, leva para a sociedade o rigor conceitual e metodológico necessário à realização de pesquisas acadêmicas de alta qualidade. O *Graduate Seminars* é um outro projeto que destina espaço para que os professores pesquisadores possam apresentar seus *working papers*. São realizados quinzenalmente em inglês e é mais uma oportunidade para que os alunos aprofundem suas pesquisas e troquem experiências.

A integração entre doutorado, mestrados e graduação ocorre por meio da oferta de disciplinas, orientação de monografias e orientação de iniciação científica pelos professores e palestras. Aos alunos do MEX há a possibilidade de atuarem em projetos de consultoria coordenados pelos professores da instituição em parceria com a FGV Projetos.

Sobre a internacionalização a FGV possui uma relação dinâmica com instituições internacionais. Somente em 2014, foram recebidos 69 alunos estrangeiros e 16 alunos realizaram intercâmbio para o exterior. Além disso, quatro eventos com pesquisadores internacionais foram realizados neste mesmo ano. Por meio do Setor de Relações Internacionais do MPA, foram intensificadas as atividades relacionadas aos programas de intercâmbio, promovendo cursos quatro de curta duração com equivalência de disciplina eletiva. Estes módulos permitiram aos alunos uma oportunidade de networking com as principais escolas de business do mundo.

A FGV/EBAPE tem recebido cada vez mais pesquisadores-visitantes, que permanecem nas instalações da Escola, utilizando os recursos de infraestrutura oferecidos pela mesma e interagindo com professores e alunos dos programas dos Mestrados e Doutorado com o intuito de intercambiar experiências de seus projetos de pesquisa.

No âmbito nacional, por meio de um financiamento do PROCAD/CAPES o MPA tem auxiliado a Universidade Estadual do Ceará (UECE) no projeto de Formação e Aperfeiçoamento do Corpo Docente e discente do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração (CMAAD).

Convênios para o desenvolvimento de pesquisas que contribuam na melhoria da entrega de bens e serviços para população têm sido buscados por meio de parcerias públicas ou privadas. No período analisado foram citados 5 projetos, são eles: Confiança e Liderança em Equipes de Operações Policiais Especiais - financiado pela FAPERJ; Modelos e Práticas de Governança de Organizações do Terceiro Setor – OTS - financiado pela FAPERJ; Desenvolvimento local sustentável do município de Duque de Caxias: novos atores e novas dinâmicas; Programa de Capacitação dos trabalhadores de cooperativas Populares – COOSTURART (Cooperativa de costura artesanal de Santa Cruz) e COOPAROCA (Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha).

Embora elenque bons trabalhos discentes, o programa reconhece a necessidade de aumentar as produções discentes por meio de iniciativas à submissão de trabalhos em congressos e em periódicos. Outro ponto observado pelos responsáveis é a normatização e incentivo de produções técnicas para docentes e discentes. Entre os pontos fortes do programa destacam-se a qualificação do corpo docente, o alto nível da produção intelectual (dissertações, artigos, trabalhos científicos etc.), a adequação e abrangência das linhas de pesquisa com o objetivo do programa, e a referência nacional e internacional da Escola como Centro de Excelência de Ensino.

4.2 Capacidades identificadas dos MPAs aplicadas ao modelo de capacidades de inovação

Relacionando as principais características dos MPAs estudados com o modelo proposto no Quadro 1 identificou-se as principais capacidades inovadoras de cada MPA apresentadas na Figura 2. É possível verificar que cada programa, ao seu modo, buscou a eficiência, atendendo as suas próprias especificidades, indo ao encontro de Mello et al (2001) ao citar as vantagens da análise DEA.

A FGV se destaca na capacidade científico-tecnológica com uma produção intelectual eficiente; O INSPER possui destaque na capacidade de formação discente por conseguir alcançar uma boa produção discente em eventos e em periódicos; A FPL consegue inovar por meio da capacidade transacional por possuir bom relacionamento com o mercado ao seu redor; já a UFRGS possui como principal capacidade sua gestão devido à sua estrutura. Ora, se cada programa se destacou em capacidades distintas, essas capacidades podem ter influenciado para a criação da vantagem competitiva de cada programa, vantagem essa que é ligada a inovação (RICHARDSON, 1972; TEECE, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Desta forma é possível dizer que os programas se apoiam nos seus recursos intraespecíficos já destacados para gerar valor (MARINS; ZAWISLAK, 2010) conforme visto na descrição de cada programa e na Figura 2. Por meio dos achados é possível verificar que os PPGs podem alcançar desempenho superior por meio de capacidades além da capacidade científico-tecnológica, reforçando os apontamentos de Zawislak et al (2012, 2013).

Quadro 2: Capacidades de inovação dos MPAs

CAPACIDADES	QUESITOS/ ITENS	RESULTADOS			
		FGV	INSPER	FPL	UFRGS
GERENCIAL	1 – Proposta do Programa	<ul style="list-style-type: none"> Área de atuação voltada para estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> Expansão do corpo docente; Área de atuação voltada para estratégia. <ul style="list-style-type: none"> Oferece workshops para consolidar conteúdo discente; 	<ul style="list-style-type: none"> Alteração da área de concentração para atendimento da demanda docente, discente das organizações do entorno: Gestão da Inovação e Competitividade; Oferece aos discentes oportunidades de estágio à docência, Co orientação e apresentação de minicursos; 	<ul style="list-style-type: none"> Vantagem competitiva devido à capacidade da UFRGS e seus cursos; Linhas voltadas para estratégia empresarial; Forte ligação com o MBA e ensino a distância; MPA em reestruturação.
	2 – Corpo Docente	<ul style="list-style-type: none"> Preocupação em seguir as linhas de pesquisa no desenvolvimento de pesquisas; 	<ul style="list-style-type: none"> Docentes atuantes como revisões e editores de periódicos; Experiência profissional da parte do docente; 	<ul style="list-style-type: none"> MPA com menor quantidade de docentes permanentes, 14 além de 4 colaboradores; Baixa rotatividade de docentes; 	<ul style="list-style-type: none"> MPA com maior número de docentes, 51; Conta com 16 grupos de pesquisa e 17 bolsas de produtividade.
FORMAÇÃO DISCENTE	3 – Corpo Discente e Trabalho de	<ul style="list-style-type: none"> Preferência por discentes com experiência no 	<ul style="list-style-type: none"> Preferência por discentes com experiência no 	<ul style="list-style-type: none"> Trabalhos e estudos aplicados, voltados para o 	<ul style="list-style-type: none"> MPA com menor número de discentes,

CAPACIDADES	QUESITOS/ ITENS Conclusão	RESULTADOS			
		FGV	INSPER	FPL	UFRGS
		mercado de trabalho; • Reconhece e trabalha a necessidade de aumentar a produção discente;	mercado de trabalho; • Boa produção discente com publicações em periódicos e eventos;	ambiente das organizações públicas e privadas; • Forum defendidas 81 dissertações em 2013;	33; • Dificuldade de fazer os alunos “profissionais” aceitarem e trabalharem em um ritmo mais “acadêmico”.
CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA	4 – Produção Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Programa com mais artigos publicados e menor quantidade de docentes; • Incentivos de produções técnicas; • Programas de incentivo à produção científica e técnica de acordo com a linha de pesquisa do docente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes atuantes como revisões e editores de periódicos; • Experiência profissional da parte do docente; • Preocupação em se seguir as linhas de pesquisa no desenvolvimento de pesquisas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Boa produção docente 35 em anais e 28 em periódicos; • Grande realização de serviços técnicos, 66; • Incentivo à produção de serviços técnicos por parte do PPGA; 	<ul style="list-style-type: none"> • MPA com maior número de publicações em periódicos e anais; • Elenca prêmios recebidos pelos docentes;
TRANSACIONAL	5 – Inserção Social	<ul style="list-style-type: none"> • Boa relação com universidades internacionais; • Desenvolve projetos em parceria público-privado; • Trabalha em rede com empresas e universidades organizando diversos seminários e disciplinas práticas; • Grande quantidade de eventos e seminários ao longo do ano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com IES; • Possui centros de pesquisa voltado para a iniciativa privada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de projetos com outras IES; • Expansão das redes de pesquisa internacional; <ul style="list-style-type: none"> • Atua diretamente na articulação de políticas para o desenvolvimento da região; • Parcerias de fomento a pesquisa com setor público e privado; • Capacitação de pessoal de empresas na região. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de cursos de especialização para empresas; • Vínculos com outras IES para formação de grupos de pesquisadores e linhas de pesquisa;

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.3 Síntese dos Resultados

Nesta seção procura-se discutir a abordagem dos programas estudados em relação aos itens propostos do programa, corpo docente, corpo discente, produção intelectual e inserção social.

Quanto à Capacidade Gerencial pode-se perceber uma maior uniformidade em relação aos MPAs analisados, principalmente em relação à proposta do programa. Em relação ao corpo docente, há programas que conseguem ser mais eficientes por possuírem alta produção

intelectual e considerável número de mestrandos inscritos no programa. Entretanto, o MPA da UFRGS se mostra diferente e ineficiente neste aspecto: é o mestrado que possui maior número de docentes e o menor número de discentes. Acredita-se que esse elevado número de docentes seja devido à grande estrutura do PPGA da UFRGS. A média identificada de docentes por programa é de 15; com esse número de docentes, é possível atender às demandas do programa produzindo o máximo de resultados com o mínimo de energia, recursos e tempo conforme afirma Sander (1995).

É importante salientar que, os MPAs da FGV, INSPER e FPL podem, de acordo com sua necessidade e estratégia, comprar capacidades. Esse benefício e facilidade colaboram para o aumento de eficiência e maior capilaridade nesse novo mercado e reforça os achados de Castro (2005). Esses MPAs conseguem atrair docentes com bons currículos para si com maior facilidade que a UFRGS, por exemplo, que é uma universidade pública e possui uma estrutura mais rígida. Esse fato vai ao encontro da afirmativa de Belloni (2000) sobre os desafios e exigências para cumprir o compromisso da pesquisa com a sociedade, desafio estes de estrutura pouco flexível das universidades públicas que reflete em maiores dificuldades de acompanhar as mudanças da educação e do mercado quando comparada às instituições de ensino privadas.

Essas mesmas instituições, FGV, INSPER e FLP destacam em suas propostas a preferência por alunos com experiência de mercado. Essa preferência pode ser justificada pela intenção do MP, relatada por Ribeiro (2005), de formar profissionais que possam, por meio da pesquisa, agregar valor às atividades do mundo profissional. Entretanto, não obrigatoriamente o discente precisa ter uma trajetória no mercado para cursar um MP, afinal, o papel do MP é capacitar o mestrando para a problematização do seu cotidiano de trabalho em bases científicas (GIULIANI, 2010). Acredita-se que práticas como essa têm como objetivo possuir no programa discentes que possam facilitar pesquisas aplicadas reforçando o olhar para as necessidades do mercado citado por Melo e Oliveira (2005).

Questiona-se, entretanto, se as instituições públicas têm conseguido por meio do mestrado profissional, avançar em pesquisas aplicadas às necessidades do mercado (PAIXÃO, 2014; RIBEIRO, 2005) ou se o mestrado profissional em instituições públicas é apenas uma saída para instituições que não conseguiram autorização para abertura de um mestrado acadêmico. Entretanto, essa pesquisa não possui dados suficientes para responder esse questionamento.

Em relação à capacidade Produção Discente: todos os MPAs analisados nesta pesquisa possuem como uma das suas maiores dificuldades elevar a produção discente tanto na quantidade como na qualidade. O MPA do INSPER é o único que destaca em sua proposta avanços nesse quesito. Por isso, essa foi identificada como a capacidade mais fraca e também o maior desafio por parte dos programas, fazer com que seus discentes produzam trabalhos científicos e tecnológicos.

Portanto, pode-se dizer que o mestrado como prática profissional transformadora, por meio da incorporação do método científico possui um *gap*. Mesmo programas que possuem maior facilidade em acessar o mercado para realizar pesquisas aplicadas, possuem a dificuldade de pesquisa e de publicação por parte do discente. O que nos leva a questionar o interesse discente ao ingressar no mestrado profissional. Ora, se o resultado esperado é a imersão na pesquisa para agregar valor ao mundo profissional (RIBEIRO, 2005), uma possibilidade é uma mudança no que se conhece como produto principal desta modalidade, uma transição de artigos científicos para artigos tecnológicos. Como vimos, a produção técnica vem crescendo e se destacando nos MPAs estudados o que pode dar indícios de que os principais produtos sejam produtos tecnológicos.

Entretanto, a maior parte da produção técnica ainda é formada por consultorias e afins. É necessária uma maior profundidade na produção técnica. Para isso faz necessário

mecanismos dentro dos próprios programas, sendo que já possível ver alguma movimentação por menor que seja. Também é necessária uma adequação da área, voltando-se para a discussão dos produtos tecnológicos e técnicos não só os pontuando, mas incentivando novos periódicos para essa modalidade e entre outras ações de propagação e discussão desses achados.

Em relação à capacidade científico-tecnológica, ao analisar a produção intelectual, que está integrada à capacidade científico-tecnológica, evidenciou-se que o MPA da UFRGS é aquele com maior número de publicações em periódicos e anais, o que pode ser justificado pelo grande número de docentes. Entretanto, o MPA da FGV é aquele que com o menor número de docentes publicou maior quantidade de artigos, ou seja, o mais eficiente nesse quesito.

É importante salientar que o programa da FGV possui metas e incentivo para produção docente de acordo com a linha de pesquisa atuante, o que pode ser identificado como critério institucional para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos conforme afirma Sander (1995). Foi identificado ao longo da pesquisa que o INSPER também possui esta preocupação, mas não se confirmou nenhum protocolo de incentivo ou meta. Volta-se, mais uma vez, às discussões de Belloni (2000) que enfatiza a estrutura rígida das IES públicas, onde o docente possui alta carga de trabalho ligado ao ensino e à a pesquisa enquanto em algumas IES privadas existem docentes que podem dedicar-se somente à pesquisa.

Além disso, a produção intelectual possui grande impacto na nota e, portanto, na eficiência do programa, trazendo aos programas uma necessidade produtivista também citada por Belloni (2000). Entretanto, não se pode perder de vista conforme afirma Schwartzman (1987) os objetivos finais da educação superior. Para tanto, é necessário gerenciar as produções científicas não só de acordo com o *qualis*, mas também com as linhas de pesquisa e sua inserção na sociedade, o que vai de encontro às ideias de Meyer Junior et al (2012).

A capacidade transacional é a que possui maior discrepância entre os MPAs analisados e, portanto, pode ser considerada como a capacidade de maior impacto nesta pesquisa. Esse impacto pode ser justificado pelo compromisso do MP conforme afirma Giuliani (2010) em encurtar as distâncias entre a academia e outros setores da sociedade. A UFRGS possui vínculos com grupos de pesquisa de outras instituições para fomentar sua pesquisa, estratégia identificada em todos os MPAs analisados. Outra forma utilizada por esse MPA é a formação de MBAs para empresas da região, estratégia muito utilizada por este MPA como foi possível por meio da análise.

Embora os MPAs da FGV e da FPL possuam alta capacidade transacional, estes possuem vertentes diferentes. A FGV realiza parcerias globais, com universidades no exterior procurando fomentar eventos e seminários internacionais além da parceria no desenvolvimento de pesquisas. Também há um empenho em trabalhar a rede de pesquisa fazendo *link* entre empresas do setor público e empresas privadas com a pesquisa. Já a FPL realiza transação em âmbito regional com o objetivo de fomentar e desenvolver a região por meio de pesquisa e de capacitação.

As estratégias transacionais vão ao encontro do que foi identificado por Melo e Oliveira (2005) como um dos objetivos do MPA, aproximação acadêmica voltada para as necessidades do mercado. A capacidade transacional de um MPA pode até mesmo ser considerada um termômetro dos resultados de um MPA, visto que este deve formar pessoas que possam agregar valor nas atividades do mundo profissional conforme apontado por Ribeiro (2005). Por meio da capacidade transacional é possível verificar se a interação está acontecendo e se tem gerado valor para a ciência e para a sociedade.

5 Considerações Finais

De forma a responder o problema de pesquisa pode-se dizer que os programas de mestrado profissional eficientes alcançam êxito nas avaliações por meio de uma proposta de programa consistente, um corpo docente experiente e preparado que tenha alta produção científica e técnica, um corpo discente com experiência de mercado e que queira, por meio da pesquisa, agregar valor as suas atividades profissionais e uma forte inserção social por meio de parcerias com outras instituições de ensino e com a iniciativa pública e privada.

Quanto aos objetivos, os MPAs eficientes foram identificados e suas propostas analisadas. As principais características destes foram identificadas e sobrepostas no modelo adaptado de Zawislak et al (2014). E, por meio desses objetivos específicos, o objetivo principal foi alcançado, as características primordiais dos MPAs eficientes puderam ser identificadas.

Por meio da identificação das características primordiais dos programas eficientes, este trabalho colabora para que outros MPAs consigam, por meio do modelo proposto, fazer uma análise autoanálise, identificando quesitos precisam ser aprimorados e, por meio deste estudo, utilizar encontrar caminhos para elaboração de estratégias que são utilizadas pelos programas considerados eficientes.

A principal limitação do estudo foi ter considerado os pesos das produções científicas apenas na análise da eficiência. Na análise quantitativa e descritiva, foi levada em consideração apenas a quantidade de produção, tanto científica quanto técnica, e não seu grau de impacto o que pode gerar resultados diferentes. Outra limitação está relacionada aos dados de produção científica utilizados na descrição dos programas na análise qualitativa: a Plataforma Sucupira só disponibilizou dados sobre produção do ano de 2014 que não faz parte do triênio analisado, mas, serviu como base para as considerações necessárias para a pesquisa.

Devido a sua estrutura rígida os programas de IES públicas possuem maior dificuldade para implementar processos que venham a colaborar para uma gestão mais efetiva e, por consequência a eficiência do programa. Entretanto, é possível que IES públicas alcancem a eficiência e, este estudo aponta alguns caminhos.

A pesquisa faz questionamentos que, não puderam ser respondidos e ficam como sugestão para novos estudos tal como a hipótese de que o mestrado profissional em instituições públicas é apenas uma saída para instituições que não conseguiram autorização para abertura de um mestrado acadêmico ou se estes têm conseguido realizar pesquisas aplicadas que são de interesse da sociedade e do mercado.

Referências

AGASISTI, T.; PÉREZ-ESPARRELLS, C. Comparing efficiency in a cross-country perspective: the case of Italian and Spanish state universities. **Higher Education**, v. 59, n. 1, p. 85-103, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições, 2004.

BELLONI, J. A. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades federais brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BESSANT, J.; TIDD, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. **Porto Alegre**, v. 3, 2008.

BOUGNOL, M. L.; DULÁ, J. H. Validating DEA as a ranking tool: an application of DEA to assess performance in higher education. **Annals of Operations Research**, v. 145, n. 1, p. 339-365, 2006.

CASADO, F. L. Análise envoltória de dados: conceitos, metodologia e estudo da arte na educação superior. **Revista Sociais e Humanas**, v. 20, n. 1, p. 59-71, 2007.

CASTRO, C. de M. A hora do mestrado profissional. **Revista Brasileira de pós-graduação**, v. 2, n. 4, 2005.

CASU, B.; THANASSOULIS, E. Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities. **Ômega**, v. 34, n. 5, p. 417-426, 2006.

COMISSÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DO NÍVEL SUPERIOR. **Mestrado Profissional o que é**. 2009. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-profissional-o-que-e>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

COMISSÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DO NÍVEL SUPERIOR. **Avaliação trienal**. 2013. Disponível em:

<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Administra%C3%A7%C3%A3o_doc_area_e_comiss%C3%A3o_16out.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.

COMISSÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DO NÍVEL SUPERIOR. **Caracterização do Sistema de Avaliação da Pós-Graduação**. 2014. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/acessoinformacao/91-conteudo-estatico/avaliacao-capes/6871-caracterizacao-do-sistema-de-avaliacao-da-pos-graduacao>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

COMISSÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DO NÍVEL SUPERIOR. **Mestrado Profissional**. 2015. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/acessoinformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7419-mestrado-profissional>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

FISCHER, T. Mestrado profissional como prática acadêmica. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, v. 2, n. 4, 2005.

GAZZOLA, A. L. Desigualdade é a marca da educação superior na América Latina e Caribe. **Jornal da Ciência da Sociedade Brasileira Para o Progresso da Ciência – SBPC**, 2008.

GIULIANI, A. C. Perfil profissiográfico dos egressos do Programa de Mestrado Profissional em Administração de uma instituição de ensino do interior do Estado de São Paulo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 1, p. 94-108, 2010.

GLASS, J. C. et al. Implications of variant efficiency measures for policy evaluations in UK higher education. **Socio-economic Planning Sciences**, v. 40, n. 2, p. 119-142, 2006.

JOHNES, J. Data envelopment analysis and its application to the measurement of efficiency in higher education. **Economics of Education Review**, v. 25, n. 3, p. 273-288, 2006.

JOHNES, J.; LI, Y. U. Measuring the research performance of Chinese higher education institutions using data envelopment analysis. **China Economic Review**, v. 19, n. 4, p. 679-696, 2008.

LAPA, J. dos S.; NEIVA, C. C. Avaliação em educação: comentários sobre desempenho e qualidade. **Ensaio**, v. 4, n. 12, p. 213-236, 1996.

MACCARI, E. A.; ALMEIDA, M. I. R.; RICCIO, E. L.; ALEJANDRO, T. B. Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 369-383, 2014.

_____; GOMES JUNIOR, J. C.; KNISS, C. T.; BIANCOLINO, C. A. Levantamento de requisitos para a proposta de um aplicativo para acompanhamento dos quesitos do Sistema de Avaliação da CAPES. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 8, n. 3, 2015.

_____; RODRIGUES, L. C.; ALESSIO, E. M.; QUONIAM, L. M. Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 5, n. 9, 2008.

MARINS, L. M.; ZAWISLAK, P. A. O desempenho inovativo de sete firmas brasileiras à luz de um conjunto de novos indicadores de inovação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais... EnANPAD**, p. 972-996, 2010.

MARTINS, C. B. et al. A influência do sistema de avaliação nos programas de pós-graduação stricto sensu brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 5, n. 3, 2012.

MELLO, J. C. C. B. S.; GOMES, E. G.; LINS, M. P. E. Análise multicritério da presença da Universidade Federal Fluminense com o uso do método MACBETH. **Production**, v. 11, n. 2, p. 53-67, 2001.

_____; MEZA, L. A.; GOMES, E. G.; SERAPIÃO, B. P.; LINS, M. P. E. Análise envoltória de dados no estudo da eficiência e dos benchmarks para companhias aéreas brasileiras. **Pesquisa Operacional**, v. 23, n. 2, p. 325-345, 2003.

_____; _____; _____; BIONDI NETO, L. Curso de análise de envoltória de dados. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 37, 2005, Gramado. **Anais... Simpósio de Pesquisa Operacional**, 2005.

MELO, K. V. A.; OLIVEIRA, R. R. Origens e desenvolvimento institucional de um mestrado profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, 2005.

MENANDRO, P. R. M. Réplica 2 “Mestrado Profissional, você sabe com quem está falando?” **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 367-371, 2010.

MEYER JÚNIOR, V.; PASCUCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 46, n. 1, 2012.

MEZA, L. A. et al. SIAD – Sistema Integrado de Apoio à Decisão: uma implementação computacional de modelos de análise envoltória de dados. **Simpósio de Pesquisa Operacional da Marinha**, v. 6, p. 2003, 2003.

MOREIRA, N. P. Análise da eficiência dos programas de pós-graduação acadêmicos em Administração, Contabilidade e Turismo. 2008.

_____; CUNHA, N. R. S.; FERREIRA, M. A. M.; SILVEIRA, S. D. F. R. Fatores determinantes da eficiência dos programas de pós-graduação acadêmicos em Administração, Contabilidade e Turismo. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 16, n. 1, 2010.

PAIVA, S. B.; DECISÓRIO, O. Processo. A informação contábil: entre objetividades e subjetividades. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 123, p. 76-82, 2000.

PAIXÃO, R. B.; HASTENREITER FILHO, H. N. Autoavaliação de impactos: o que nos dizem os egressos de um Mestrado Profissional em Administração? **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 4, p. 831-831, 2014.

RAMOS, F. D. S. et al. Eficiência e desempenho no ensino superior: uma análise da fronteira de produção educacional das IFES brasileiras. **Revista Economia Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 415-440, 2012.

RIBEIRO, R. J. O mestrado profissional na política atual da Capes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, 2005.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **The Economic Journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Autores Associados, 1995.

SCHWARTZMAN, S. Avaliação do ensino superior: da consciência e da necessidade à prática. **Dois Pontos**, v. 37, p. 7-12, 1987.

SCHWARTZMAN, S. Nota sobre a transição necessária da pós-graduação brasileira. **Plano Nacional de Pós-Graduação - PNPG 2011-2020**, p. 34-52, 2010. Brasília: CAPES.

TAKAHASHI, A. R. W. et al. Mestrado profissional e mestrado acadêmico em Administração: convergências, divergências e desafios aos programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 4, p. 551-578, 2010.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

_____; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEIXEIRA, G. C. S.; MACCARI, E. A.; MARTINS, C. B. Influência da regulamentação da coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior (CAPES) na gestão estratégica de projetos educacionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 2, 2016.

THANASSOULIS, E. et al. Costs and efficiency of higher education institutions in England: a DEA analysis. **Journal of the Operational Research Society**, v. 62, n. 7, p. 1282-1297, 2011.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

_____; TELLO-GAMARRA, J.; ALVES, A. C.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. **Journal of Innovation Economics & Management**, n. 1, p. 129-150, 2014.

_____; ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M.; REICHERT, F. M.; PUFAL, N. A. Types of innovation in low-technology firms of emerging markets: an empirical study in Brazilian Industry. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 212-231, 2013.