

MARIA GABRIELA GHELLER

**INSERÇÃO SOCIAL DA PÓS-GRADUAÇÃO BRASILEIRA:
ESTUDO DE CASO EM UM PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO DE EXCELÊNCIA ACADÊMICA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organizações, Sociedade e Desenvolvimento.

Linha de Pesquisa: Gestão Universitária.

Orientadora: Profa. Dra. Cibele Barsalini Martins

FLORIANÓPOLIS
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Gheller, Maria Gabriela
INSERÇÃO SOCIAL DA PÓS-GRADUAÇÃO BRASILEIRA: :
ESTUDO DE CASO EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE
EXCELÊNCIA ACADÊMICA / Maria Gabriela Gheller ;
orientador, Maria Gabriela Martins, coorientador,
Maria Gabriela , 2019.
109 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, , Programa de Pós-Graduação em ,
Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

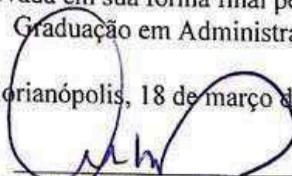
1. . 2. CAPES. 3. Inserção social. 4. Sistema de
avaliação. 5. Estratégia como prática . I. Martins,
Maria Gabriela. II. , Maria Gabriela. III.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em . IV. Título.

Maria Gabriela Gheller

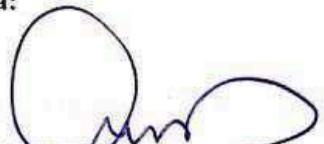
**INSERÇÃO SOCIAL DA PÓS-GRADUAÇÃO BRASILEIRA:
ESTUDO DE CASO EM UM PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO DE EXCELÊNCIA ACADÊMICA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de
"Mestre" e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração

Florianópolis, 18 de março de 2019.

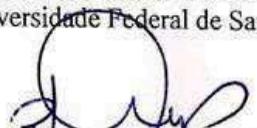

Prof.^a Cibele Barsalini Martins, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:


Prof.^a Cibele Barsalini Martins, Dr.^a
Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina


Prof.^a Rosalia Aldaer Lavarda Barbosa, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina


Prof.^a Gláudia Terezinha Kniess, Dr.^a
Universidade Nove de Julho

Este trabalho é dedicado aos meus pais
e ao meu irmão.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Lourena das Neve Santos Gheller, por ser um ser de luz, por me ajudar tanto financeiramente quanto psicologicamente, por estar sempre disponível nos momentos mais delicados e nos momentos alegres, por ser sensível, por ser guerreira e por ser essa mulher que um dia eu quero ser.

Ao meu pai, Celso Gheller, por ser exemplo de humildade, por me amar incondicionalmente e por ter me ensinado a ser gentil, humilde e divertida.

Ao meu irmão, Celso Gheller Junior, por estar sempre ao meu lado, por me apoiar sempre, por ser uma pessoa divertida que sempre me faz sorrir e por ser incrível.

Ao meu namorado, Gian Gonçalves dos Santos, por me ajudar nos momentos difíceis, por compreender os períodos de afastamento e por me fazer sorrir sempre.

À minha cunhada, Marília Bortolazza, por ser amiga e confidente.

Ao meu cachorro, Ziggy Gheller, por me amar incondicionalmente.

À minha grande amiga, Fernanda Silva Teodoro, pelas inúmeras tardes de estudo, pelo carinho, pela consideração e por sempre estar disponível nos momentos difíceis.

À minha “tia” do coração, Valéria de Cássia Silva, por ser uma segunda mãe em Florianópolis.

À minha amiga de infância, Marina Dulce de Souza Mendes, pelo apoio incondicional e por compartilhar os medos e alegrias.

À minha amiga, Elaine Rossi, por me acompanhar desde a graduação e me apoiar incondicionalmente.

Às três grandes amigas que o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC colocou no meu caminho: Cláudia Prim Corrêa, Gabriela Costa de Oliveira e Viviane Pinto Carneiro.

À minha Mestre Reiki, Débora de Miranda, por ser cuidadosa, sensível e por me ajudar a enfrentar meus medos.

Por fim, agradeço à Professora Cibele Barsalini Martins, minha orientadora, pela parceria ao longo dos anos, à Professora Rosalia Aldraci Lavarda Barbosa, membro da banca, pelas considerações e pelo conforto nos momentos de angústia, à Professora Cristiane Drebes Pedron, membro da banca, pelas considerações importantes a respeito da minha pesquisa e à Professora Cláudia Terezinha Kniess por aceitar participar da construção desse trabalho.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota”. (Theodore Roosevelt)

RESUMO

O sistema de avaliação da Pós-Graduação tem contribuído para o crescimento e o reconhecimento dos Programas de Pós-Graduação. Diante desse contexto a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) aprimora o sistema constantemente. Entre as atualizações dos quesitos, destaca-se que no ano de 2007 o quesito de Inserção Social foi inserido. Portanto, essa pesquisa objetivou analisar como são realizadas as ações de inserção social em um programa que obteve conceito de excelência acadêmica no sistema de avaliação da CAPES. Para isso, foi feito um estudo de caso qualitativo, no qual os dados foram coletados referentes ao período de 2007 a 2016, devido à inclusão do quesito de inserção social no sistema de avaliação da CAPES e referente ao último período avaliado pela CAPES. Além disso, a coleta foi composta por entrevistas semiestruturadas e fontes secundárias. Os dados coletados foram analisados a partir da análise da narrativa e seguindo as categorias analíticas elaboradas com vistas a atingir os objetivos propostos para esta pesquisa. Portanto, como resultados dessa pesquisa, observou-se que além do quesito de inserção social, existe um item relacionado a esta temática, contudo, avaliado na proposta do programa. Além disso, verificou-se que os quesitos sofreram alterações no período analisado no que diz respeito ao peso bem como à descrição. A partir disso, percebeu-se a preocupação da CAPES em relação ao impacto social dos programas. Após a identificação das práticas estratégicas relacionadas à temática da pesquisa, foram caracterizadas as práticas, praxis e praticantes. Sendo assim, verificou-se que as práticas de inserção social estavam predominantemente relacionadas à internacionalização durante o período analisado. Além disso, evidenciou-se que houve continuidade do desempenho de excelência do objeto de estudo após a troca de gestão e que esta foi construída por meio do alinhamento dos atores, estruturas coletivas e atividades coordenadas a partir de práticas estratégicas.

Palavras-chave: CAPES. Inserção social. Sistema de avaliação.

ABSTRACT

The postgraduate evaluation system has contributed to the growth and recognition of Postgraduate Programs. In this context, the Coordination of Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) constantly improves the system. Among the updates of the questions, it is worth noting that in 2007, the Social Insertion question was inserted. Therefore, this research aimed to analyze how the actions of social insertion are carried out in a program that obtained a concept of academic excellence in the evaluation system of CAPES. For this, a qualitative case study was carried out, in which the data were collected referring to the period from 2007 to 2016, due to the inclusion of the social insertion question in the CAPES evaluation system and referring to the last period evaluated by CAPES. In addition, the collection was composed of semi-structured interviews and secondary sources. The collected data were analyzed from the analysis of the narrative and following the analytical categories elaborated in order to reach the objectives proposed for this research. Therefore, as a result of this research, it was observed that besides the question of social insertion, there is an item related to this subject, however, evaluated in the program proposal. In addition, it was found that the items underwent changes in the period analyzed with regard to weight as well as description. From this, the concern of CAPES regarding the social impact of the programs was perceived. After identifying the strategic practices related to the research theme, the practices, praxis and practitioners were characterized. Thus, it was verified that the practices of social insertion were predominantly related to internationalization during the analyzed period. In addition, it was evidenced that there was continuity of the excellence performance of the object of study after the change of management and that this was constructed through the alignment of the actors, collective structures and activities coordinated from strategic practices.

Key words: CAPES. Social insertion. Evaluation system.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégia deliberada e estratégia emergente	34
Figura 2 - Processo de formação de estratégia como prática	37
Figura 3 - Etapas para abertura de novos cursos	46
Figura 4 - Processo de avaliação dos cursos recomendados pela CAPES	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa Bibliográfica sobre inserção social realizada entre os anos de 2006 e 2017	27
Quadro 2 - Pesquisa bibliográfica sobre estratégia como prática realizada entre os anos de 2006 a 2017	30
Quadro 3 - Distribuição das notas (2013-2016)	39
Quadro 4 - Distribuição de programas por região e atual panorama da Pós-Graduação brasileira.....	41
Quadro 5 - Quesitos e pesos para a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	50
Quadro 6 - Quesitos/Itens e pesos avaliados conforme a ficha de avaliação da área	51
Quadro 7 - Indicadores para acompanhamento e avaliação da relevância social da produção acadêmica da Pós-Graduação	54
Quadro 8 - Ações para a realização dos objetivos específicos	59
Quadro 9 - Categorias analíticas da pesquisa	62
Quadro 10 - Desempenho do programa no período de 2007 a 2016.....	64
Quadro 11 - Nomenclatura, área de formação e início do vínculo com o programa	64
Quadro 12 - Escopo da pesquisa	65
Quadro 13 - Itens relacionados à inserção social no triênio 2007 – 2009	70
Quadro 14 - Itens relacionados à inserção social no triênio 2010 – 2012	73
Quadro 15 - Histórico dos quesitos de Inserção Social (2007-2009)	75
Quadro 16 - Histórico dos quesitos de Inserção Social (2010-2012)	76
Quadro 17 - Histórico das ações de Inserção Social (2013-2016).....	79
Quadro 18 - Práticas de Inserção Social.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APCN - Aplicativo de Cursos Novos
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COFECUB - Comitê Francês de Avaliação da Cooperação Universitária com o Brasil
DINTER - Doutorado Interinstitucional
FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FEA USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
IES - Instituições de Ensino Superior
MEC - Ministério da Educação
MINTER – Mestrado Interinstitucional
PGT - Núcleo de Política e Gestão Tecnológica
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração
PROCAD – Programa Nacional de Cooperação Acadêmica
SciELO - *Scientific Electronic Library Online*
SemeAd - Seminários em Administração
SNPG - Sistema Nacional de Pós-Graduação
UEA – Universidade do Estado do Amazonas
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul UFRGS
UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa
USP – Universidade do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.2	OBJETIVOS	25
1.2.1	Objetivo Geral	25
1.2.2	Objetivos Específicos	25
1.3	JUSTIFICATIVA.....	26
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	31
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	33
2.1	ESTRATÉGIA	33
2.1.1	Estratégia como prática	36
2.2	PANORAMA ATUAL DA PÓS-GRADUAÇÃO BRASILEIRA 38	
2.3	SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES.....	45
2.4	AVALIAÇÃO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO	50
2.5	INSERÇÃO SOCIAL	53
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1	LÓGICA DA PESQUISA	58
3.2	ABORDAGEM.....	58
3.3	OBJETIVOS	59
3.4	MÉTODO.....	60
3.5	HORIZONTE DE COLETA DE DADOS	60
3.6	COLETA DE DADOS	60
3.7	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	61
3.8	ANÁLISE DE DADOS.....	62
3.9	OBJETO DE ANÁLISE.....	63
3.9.1	Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA- FEA/USP.....	63
3.10	ESCOPO DA PESQUISA.....	64
4	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	69
4.1	IDENTIFICAÇÃO DOS QUESITOS AVALIADOS PELA CAPES RELACIONADOS À INSERÇÃO SOCIAL	69

4.2	HISTÓRICO DAS AÇÕES DE INSERÇÃO SOCIAL REALIZADAS PELO PROGRAMA.....	75
4.3	IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS E PRATICANTES	80
4.3.1	Relação prática, práxis e praticantes	82
4.4	RELAÇÃO DO APORTE TEÓRICO COM OS ACHADOS DA PESQUISA	89
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	95
	REFERÊNCIAS.....	97

1 INTRODUÇÃO

A Pós-Graduação brasileira iniciou em 1930 a partir dos moldes europeus (modelo de cátedras), entretanto, o termo “pós-graduação” foi utilizado formalmente somente em 1940, alicerçado ao Estatuto da Universidade do Brasil (SANTOS, 2003). No modelo de cátedras, as responsabilidades acerca das atividades desempenhadas pelo departamento e colegiado eram de responsabilidade de um único professor, o qual possuía auxílio de um número reduzido de assistentes por ele nomeados (BALBACHEVSKY, 2005).

O marco histórico da pós-graduação brasileira ocorreu em 1965, com o Parecer 977 do Conselho Federal de Educação, conhecido como Parecer Sucupira, o qual formalizou a implantação dos cursos de pós-graduação no Brasil (SANTOS, 2003). Este parecer seguiu moldes de universidades oriundas de países mais desenvolvidos. Portanto, tinha-se o modelo norte-americano vigente na pós-graduação brasileira (SANTOS, 2003). O modelo departamental norte-americano possuía uma estrutura hierarquizada (administração de cima para baixo) composta por departamento e colegiado de professores da mesma especialidade (BALBACHEVSKY, 2005; VERHINE, 2008).

Com o objetivo de formar recursos humanos capacitados com vistas ao desenvolvimento econômico do país, foram delineados os seguintes objetivos para a Pós-Graduação *stricto sensu* brasileira: preparação de docentes qualificados para todos os níveis de ensino, formação de pesquisadores de alto nível e capacitação avançada de profissionais (CÓRDOVA; GUSSO E LUNA, 1986; INFOCAPES, 2000). E, com vistas à consolidação da pós-graduação *stricto sensu* em todo o território nacional e garantir pessoal especializado para atender as demandas das iniciativas públicas e privadas do país, em 1951 foi criada a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (CAPES, 2018a; MARTINS; MACCARI, 2015).

A CAPES (2018a, p. 1) é vinculada ao Ministério da Educação (MEC) do Governo Brasileiro e “[...] é responsável por definir as diretrizes de abertura, funcionamento e avaliação dos cursos de pós-graduação no Brasil”. No que diz respeito a este processo de avaliação, os programas podem atingir notas entre um e sete sendo que programas que forem contemplados com notas um e dois perdem a recomendação da CAPES e precisam encerrar as suas atividades (CAPES, 2015). Os programas com notas três atingiram o padrão mínimo de qualidade, já os programas com nota quatro e cinco possuem um desempenho entre bom e muito bom (CAPES, 2015). No que concerne aos programas que

possuem somente o curso de mestrado, destaca-se que 5 é a nota máxima (CAPES, 2015). Em suma, os programas que são contemplados com notas 6 e 7 possuem desempenho condizente ao alto padrão internacional (CAPES, 2015).

Ressalta-se que este processo transcorreu, até a avaliação quadrienal referente ao período de 2013 a 2016, por meio de uma análise quantitativa e qualitativa acerca das atividades de pesquisa, de formação, das teses e dissertações, entre outras atividades relacionadas aos cinco quesitos de avaliação: proposta do programa, corpo docente, corpo discente, teses e dissertações, produção intelectual e inserção social (CAPES, 2013). Contudo, nas avaliações a partir de 2021, os programas serão avaliados somente por três quesitos: Programa, Formação e Impacto na Sociedade (CAPES, 2019, p.1). Além disso, destaca-se que o processo de avaliação até o ano de 2013 ocorria a cada três anos, porém, no dia três de julho de 2017 a CAPES iniciou o processo de avaliação com o intervalo de quatro anos, o que compreende o período de 2013 a 2016 (CAPES, 2017a).

Salienta-se que a CAPES reconheceu a responsabilidade que a pós-graduação deve ter para com a ciência e a sociedade, ao incluir o quesito de inserção social no Sistema de Avaliação em 2007 (BOUFLEUER, 2009; RIBEIRO, 2007). Com a inclusão deste quesito, espera-se que os programas realizem ações de transformação social, ou seja, ações que vão além de práticas rotineiras, ações que sejam capazes de modificar o conhecimento (RIBEIRO, 2007). Ressalta-se que este quesito corresponde a 10% na avaliação de mestrados acadêmicos e doutorados e varia entre 10 a 20% em mestrados profissionais (CAPES, 2013).

Além disso, destaca-se que em 2018 a Diretoria de Avaliação da CAPES deu início às ações em prol do melhoramento dos instrumentos da avaliação. A partir disso ocorreram alterações na ficha de avaliação dos programas com vistas a aumentar a qualidade da formação de mestres e doutores. Dessa forma, houve a redução do número de quesitos para três [...] “destacando aqueles que verdadeiramente discriminam a qualidade dos programas. Com isso, se dará mais ênfase à formação e avaliação de resultados do que nos processos” (CAPES, 2019 p.1). No que diz respeito ao Impacto na Sociedade, [...] “a avaliação vai verificar o caráter inovador da produção intelectual, os efeitos econômicos e sociais do programa, internacionalização e visibilidade” (CAPES, 2019, p.1).

Botomé e Kubo (2002) já se questionavam acerca das responsabilidades dos Programas de Pós-Graduação e ressaltavam que a principal função destes diz respeito à formação de pessoal capacitado para desenvolver produção científica e tecnológica de qualidade visando o

progresso científico e tecnológico a nível nacional e internacional. Além disso, ressaltaram que este pessoal capacitado não se resume a somente a formação de pesquisadores e docentes para atuarem e disseminarem o conhecimento adquirido em universidades, mas se trata também da transformação do conhecimento para a formação de pessoal capacitado para atuar nas empresas e organizações (BOTOMÉ; KUBO, 2002).

Boufleuer (2009, p. 377) ressalta que “Com a criação do quesito inserção social se começa a sugerir que o reconhecimento acadêmico do pesquisador pelas suas conquistas implica, de alguma forma, a capacidade de comunicar ou de fazer valer seus ‘achados’ junto à sociedade”. Portanto, espera-se o desenvolvimento de produção científica de alto nível, semelhante ou superior à produção de outros países, com vistas ao impacto na sociedade e, além disso, busca-se elucidar as práticas estratégicas dos programas que estejam atreladas a sua responsabilidade social e que resultem na promoção de novos estudos (BOUFLEUER, 2009).

Brandão e Rodrigues (2013) enfatizam que os estudos realizados nos programas necessitam trazer um retorno para a sociedade, visto que há uma parcela significativa de trabalhos que são financiados por agências de fomento e, de certa forma, também são financiados pela sociedade. Portanto, “[...] não basta publicar, é necessário políticas institucionais nas universidades e no governo para internacionalizar a produção do ponto de vista científico e torná-las mais práticas no contexto de sua utilização pela sociedade em geral e em particular no desenvolvimento do país” (MORITZ et al., 2013, p. 24).

As IES se diferem do meio empresarial por serem organizações complexas, por possuírem peculiaridades dentro de sua gestão e por serem responsáveis em atingir objetivos múltiplos e, por consequência, os modelos empresariais não surtem efeito no contexto universitário (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLINI, 2012). Por isso, há a necessidade da implementação de diferentes estratégias que sejam capazes de proporcionar educação com o grau almejado e suportarem à concorrência (DROZDOVÁ, 2008).

Martins et al. (2013) ressaltam que os critérios do sistema de avaliação da CAPES são norteadores das estratégias adotadas pelos Programas de Pós-Graduação e, para atender a estes critérios, cabe aos coordenadores destes programas o desenvolvimento de práticas estratégicas bem como a manutenção destas com vistas à evolução do programa. Teixeira, Maccari e Martins (2016) ressaltam que apesar de o sistema ser norteador das estratégias, este não informa como executá-las; portanto, fica à critério dos coordenadores como serão realizadas as ações.

Deste modo, para estudar as estratégias adotadas pela coordenação dos programas, bem como entender como os membros da coordenação realizam as suas atividades em prol do desenvolvimento do programa, é possível alicerçar-se na estratégia como prática.

A estratégia como prática social surgiu a partir da estratégia como processo e foi reforçada pela concepção de que a estratégia ocorre no cotidiano das organizações e é realizada socialmente por meio das ações e interações de múltiplos atores (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 1996, 2002). Ela transcorre a partir da interconexão das práticas, práxis e praticantes (WHITTINGTON, 2006) e preocupa-se com o modo como as ações estratégicas são realizadas pelos atores e como estes influenciam o contexto organizacional e institucional (JOHNSON et al., 2007, WHITTINGTON, 2006). Canhada e Bulgacov (2011, p. 28) enfatizam que “[...] quando se estuda estratégia a partir da prática social, busca-se descobrir quais são os padrões de comportamento coletivos e individuais que se relacionam com os diversos tipos de resultados da organização”.

Johnson et al. (2007) ressaltam que a estratégia adotada faz interferência na tomada de decisão das organizações e nas ações individuais dos colaboradores; com isso, destacam-se que as práticas adotadas nos Programas de Pós-Graduação são consideradas estratégias que visam o crescimento do programa.

Destaca-se que em 2017 havia 4.175 Programas de Pós-Graduação recomendados, sendo a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo a terceira maior área em número absoluto de programas, com 182 (4,40%) programas recomendados pela CAPES (CAPES, 2017d). A área também possui destaque internacional, visto que em 2016 o crescimento da produção bibliográfica fez com que os brasileiros saíssem da 30ª posição e alcançassem a 12ª posição na base Scopus, relacionado à temática de *Business, Management and Accounting* (CAPES, 2017b).

A área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, na avaliação trienal de 2007 a 2009, possuía três programas com estrato 6 e dois programas com estrato 7, ou seja, de 74 programas avaliados, 6,75% dos programas eram considerados de excelência (CAPES, 2010). Destaca-se, entretanto, segundo Maccari e Nishimura (2014), que a área, apesar de possuir crescimento no que concerne à publicação de artigos em periódicos A1 e A2 e possuir também destaque na formação de doutores em relação às outras áreas do conhecimento, esta não obteve evolução nos estratos 6 e 7 na avaliação

trienal de 2010 a 2012, visto que dos 78 programas avaliados somente 6,41% foram considerados de excelência (CAPES, 2014a).

Ressalta-se uma evolução sutil na primeira avaliação quadrienal que compreende o período de 2013 a 2016, visto que o número de programas com estrato 6 foi de quatro programas e três programas com estrato 7. Portanto, dos 107 programas avaliados, apenas 6,54% foram considerados de excelência (CAPES, 2017c).

Entre os programas da área, destaca-se o Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA-FEA/USP. Este programa obteve os conceitos 6 e 7 durante as avaliações trienais realizadas entre os períodos de 2007 a 2009 e 2010 a 2012 e na primeira avaliação quadrienal ocorrida entre o período de 2013 a 2016 sendo, portanto, considerado de excelência no contexto internacional (CAPES, 2010, 2014a, 2017c).

A partir do exposto, questiona-se: Como são realizadas as ações de inserção social em um programa que obteve conceito de excelência acadêmica no sistema de avaliação da CAPES?

1.2 OBJETIVOS

Para responder o problema levantado, traçaram-se metas, as quais estão definidas como objetivo geral, que se desmembra em objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Tem-se como objetivo geral analisar como são realizadas as ações de inserção social em um programa que obteve conceito de excelência acadêmica no sistema de avaliação da CAPES.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo proposto foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os quesitos relacionados à inserção social avaliados pela CAPES;
- b) descrever as ações do programa relacionadas aos quesitos de inserção social;
- c) caracterizar as práticas, práxis e praticantes acerca das ações de inserção social.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se nos seguintes critérios: originalidade, importância e viabilidade. No que diz respeito à originalidade e importância, Población e Noronha (2002, p. 98) ressaltam que “[...] com o passar dos anos, os programas de pós-graduação tornaram-se o maior polo gerador da produção científica brasileira”. Ademais, resalta-se que as universidades possuem um papel de liderança no que concerne à condução de pesquisas científicas, solução de problemas existentes no país e desenvolvimento de mão de obra qualificada (OZDEN, 2011). Portanto, as universidades transformam a sociedade e, por estarem no centro desta transformação, elas precisam ser os indicadores de mudança (OZDEN, 2011).

Além disso, destaca-se a necessidade de acompanhar o desempenho dos programas de excelência no que diz respeito às ações de inserção social, visto que este quesito foi inserido no Sistema de Avaliação somente em 2007. Portanto, foi possível analisar se houveram ações e, conseqüentemente, resultados diferentes durante os períodos avaliados. Ribeiro (2007) resalta que é necessário avaliar o poder de transformação social da pós-graduação no que concerne à modificação do conhecimento de tal forma que alimente a pesquisa e a formação. Além disso, resalta que a pós-graduação deve continuar se questionando e mudando mesmo após o êxito das estratégias adotadas (RIBEIRO, 2007).

Entretanto, Boufleuer (2009) resalta que não há uma definição sobre o que é considerado inserção social no documento elaborado pelo Diretor de Avaliação, em 2007, Renato Janine Ribeiro (RIBEIRO, 2007). Somente com esta concepção é possível “[...] estabelecer critérios para a qualificação, em maior ou menor grau, de um programa no que concerne a sua inserção social” (BOUFLEUER, 2009, p. 377).

Wood Jr. et al. (2016) ressaltam que há uma preocupação acerca do impacto social no que concerne a geração do conhecimento com vistas a proporcionar benefícios à sociedade, portanto, o conhecimento científico produzido deve ser disseminado.

Destaca-se que ao realizar uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados Ebsco Host, Google Scholar e Periódicos Capes entre os anos de 2006 e 2017 utilizando *inserção social* como palavra-chave e combinando-a com *CAPES*, *Pós-Graduação* e *Sistema de Avaliação da CAPES*, foram encontrados 39.040 artigos. Destes, após a leitura do título, somente 48 aparentavam relacionar-se com a temática. Após a leitura dos resumos destas pesquisas, 18 artigos estavam relacionados e,

após a eliminação das repetições, resultaram somente 9 artigos relacionados à temática.

Quadro 1 - Pesquisa Bibliográfica sobre inserção social realizada entre os anos de 2006 e 2017

Base	Palavra-chave	Combinações	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	Final
EBSCO Host	Inserção Social	(+) CAPES	6	4	3	0
		(+) Pós-Graduação	13	2	1	0
		(+) Sistema de Avaliação da CAPES	0	0	0	0
Google Scholar		(+) CAPES	9940	1	0	0
		(+) Pós-Graduação	28600	2	1	0
		(+) Sistema de Avaliação da CAPES	205	21	4	4
Periódicos CAPES		(+) CAPES	72	9	6	4
		(+) Pós-Graduação	197	5	2	1
		(+) Sistema de Avaliação da CAPES	7	4	1	0
TOTAL			39040	48	18	9

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Destaca-se que destes 9 artigos, somente 3 estão relacionados com a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo; entretanto, seguem focos distintos, sendo eles: (i) o estudo comparativo elaborado por Canhada e Bulgacov (2011) sobre as práticas sociais realizadas pelos programas de doutorado em Administração da Universidade de São Paulo (USP) e pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); (ii) artigo elaborado por Salm e Silva (2015), que aborda as ações de inserção social realizadas pelos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração a partir dos modelos de coprodução do bem público; (iii) pesquisa exploratória realizada por Wood Jr. et al. (2016), o qual trata sobre o impacto social de quatro programas de pós-graduação da área de Administração de Empresas

(Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais) e elenca três possibilidades de aumentar o impacto social.

Além disso, destaca-se que as pesquisas cuja temática é a estratégia como prática obtiveram destaque por compreendê-la como uma prática social em que os *stakeholders* contribuem com o desempenho da organização e por relacioná-la às microatividades e a sua interação com os atores dentro das organizações (WHITTINGTON, 1996, 2004, 2006). Contudo, a estratégia como prática é vista nas atividades rotineiras realizadas pelos colaboradores da organização (JOHNSON et al., 2007; WHITTINGTON, 2006).

No que concerne à estratégia como prática no contexto educacional, destaca-se o estudo de Jarzabkowski desenvolvido em 2003 em três universidades do Reino Unido. A pesquisa teve como foco o papel das práticas estratégicas na construção da estratégia como prática (JARZABKOWSKI, 2003). Foi analisado o papel das práticas estratégicas na sustentação ou mudança de padrões de atividade estratégica ao longo do tempo (JARZABKOWSKI, 2003).

A partir disso foi possível compreender em uma das universidades como a continuidade é construída por meio do alinhamento de atores, estruturas coletivas e atividades, coordenadas a partir de práticas estratégicas (JARZABKOWSKI, 2003). Nas demais universidades, as práticas demonstraram ser fundamentais para apoiar a dinâmica interna da mudança por meio da superação e mediação entre as contradições sobre a atividade passada e futura de uma organização (JARZABKOWSKI, 2003).

Portanto, conforme expostos nos objetivos, principalmente no objetivo específico “c”: pretende-se levantar as atividades (práticas) compreender como (práxis) as microatividades realizadas pelos membros (praticantes) da coordenação do programa sendo eles coordenadores, secretários e demais colaboradores que contribuiram para que o programa obtivesse um excelente desempenho no que diz respeito à inserção social e, conseqüentemente, ao impacto social gerado pelos programas em excelência.

No que concerne à pesquisa bibliográfica realizada entre os anos de 2006 a 2017 nas bases de dados *Ebsco Host*, *Google Scholar* e Periódicos CAPES, utilizando a palavra-chave *Estratégia como Prática*

e combinando-a com *CAPES, Sistema de Avaliação da CAPES e Inserção Social*, foram encontrados 263 artigos. Destes, após a leitura do título, somente 18 aparentavam estar relacionados com a temática proposta. Após a leitura dos resumos das pesquisas, somente 6 artigos demonstraram estar relacionados. Entretanto, após a eliminação das repetições restou somente 1 artigo relacionado à temática.

Quadro 2 - Pesquisa bibliográfica sobre estratégia como prática realizada entre os anos de 2006 a 2017

Quadro 2 - Pesquisa bibliográfica sobre estratégia como prática realizada entre os anos de 2006 a 2017

Base	Palavra-chave	Combinações	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase	Final
EBSCO Host	Estratégia como Prática	(+) CAPES	6	1	0	0
		(+) Sistema de Avaliação da CAPES	0	0	0	0
		(+) Inserção Social	0	0	0	0
Google Scholar		(+) CAPES	189	11	1	0
		(+) Sistema de Avaliação da CAPES	12	1	1	0
		(+) Inserção Social	48	2	1	0
Periódicos CAPES	(+) CAPES	6	1	1	1	
	(+) Sistema de Avaliação da CAPES	1	1	1	0	
	(+) Inserção Social	1	1	1	0	
TOTAL			263	18	6	1

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Destaca-se que o único artigo relacionado à temática foi filtrado na pesquisa bibliográfica disponível no Quadro 1 acerca da palavra-chave Inserção Social, sendo ele o estudo comparativo elaborado por Canhada e Bulgacov (2011), sobre as práticas sociais realizadas pelos programas de doutorado em Administração da Universidade de São Paulo (USP) e pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

No que concerne à viabilidade, pressupõe-se que a partir dos subsídios teóricos e práticos, os resultados da pesquisa poderão proporcionar não somente para fins do estudo ora apresentado, como também poderão contribuir para o aprimoramento das informações que os programas terão de apresentar em outros períodos de avaliação. Além disso, a partir do levantamento das práticas realizadas pelo programa de excelência, espera-se contribuir com programas que ainda estão em fase de consolidação e buscam melhorar seu desempenho neste quesito. Logo,

essa pesquisa poderá ser utilizada como um *benchmarking* relacionado às práticas de inserção social.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo é composto por cinco capítulos. No primeiro capítulo há a introdução ao tema a qual faz uma breve contextualização acerca dos seguintes temas: Pós-Graduação brasileira, criação da CAPES, Sistema de Avaliação da CAPES, estratégia como prática, importância do quesito de inserção social e, por fim, uma breve contextualização acerca da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Em seguida há o objetivo geral seguido dos objetivos específicos bem como a justificativa da realização da pesquisa e a estrutura em que o trabalho está desenvolvido.

Posteriormente, há a fundamentação teórica na qual são apresentados os subsídios teóricos que norteiam esta pesquisa. Destaca-se que para cumprir o proposto foi necessária a busca acerca dos seguintes temas: estratégia, estratégia como prática, atual panorama da Pós-Graduação brasileira, Sistema de Avaliação da CAPES, avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo e, por fim, buscou-se subsídio teórico acerca do quesito de inserção social. No terceiro capítulo são expostos os procedimentos metodológicos utilizados, em que se objetivou descrever as etapas da pesquisa bem como as técnicas de coleta de dados e de técnicas de análise.

No quarto capítulo consta a análise dos resultados obtidos com vistas a atingir os objetivos propostos. Portanto, tem-se primeiramente a identificação dos quesitos de inserção social avaliados pela CAPES. Em seguida encontra-se o histórico das ações de inserção social realizadas pelo programa ao longo do período analisado. Após, tem-se as práticas, práxis e praticantes responsáveis pelo desempenho do programa bem como a análise acerca das entrevistas realizadas. Posteriormente há a relação dos achados da pesquisa com o aporte teórico.

Por fim, no quinto capítulo encontram-se as considerações finais. Assim, retoma-se os objetivos da pesquisa com a análise acerca das etapas realizadas para alcança-los bem como as sugestões para pesquisas futuras e limitações do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo encontram-se subsídios teóricos que sustentam a pesquisa. Primeiramente busca-se uma breve contextualização acerca dos estudos sobre estratégia e em seguida entra-se no campo da estratégia como prática, a qual é responsável por sustentar o tema desta pesquisa. Posteriormente, encontra-se o atual panorama da Pós-Graduação brasileira, a forma como esta é avaliada a partir do Sistema de Avaliação da CAPES e a crítica recorrente a esta forma de avaliação. Ademais, tem-se aporte teórico acerca da área de avaliação de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo e a relevância desta no cenário brasileiro. Por fim, estuda-se o quesito de inserção social o qual é tema desta pesquisa.

2.1 ESTRATÉGIA

Os estudos sobre estratégia iniciaram a partir da obra de Sun Tzu em 1999 chamada “Arte da Guerra” (JARZABKOWSKI, 2005, 2010), entretanto, somente no final do século XIX e início do século XX a disciplina de estratégia passou a ser estudada pelas escolas de Administração (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003). As pesquisas realizadas por Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Mintzberg (1973) e Porter (1980) marcaram o início dos estudos acerca de estratégia no âmbito da Administração.

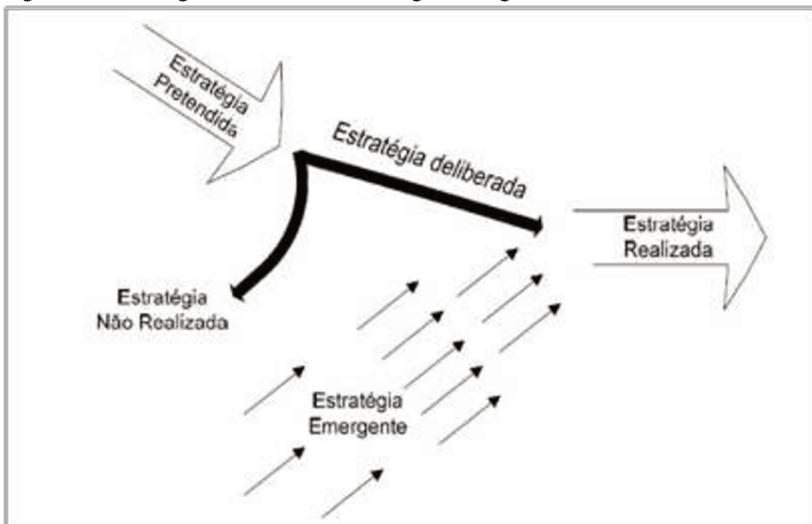
Chandler (1962) relaciona a estratégia com a definição das metas e objetivos de uma organização a longo prazo e, além disso, preocupa-se com a utilização dos cursos em prol dos objetivos e metas estabelecidos. Já Ansoff (1965) ressalta que o estudo acerca da estratégia surgiu a partir da necessidade de expandir o crescimento das organizações indo além dos objetivos, visto que estes já não demonstravam a eficiência necessária para o êxito do crescimento organizacional. Andrews (1971) aborda estratégia como o estabelecimento de objetivos e como as metas, políticas e planos serão desenvolvidos em prol do atingimento dos objetivos a fim de caracterizar o negócio da empresa e como esta é ou será. Portanto, a estratégia encontra-se sob responsabilidade da gerência da empresa.

Mintzberg (1973, 1978, 1987, 1994), a partir dos estudos realizados, pressupõe que a estratégia está relacionada a diretrizes deliberadas que conduzem os propósitos organizacionais. Porter (1980) enfatiza sobre a formulação da estratégia como plano e políticas a serem

seguidas para poder competir no mercado e conseqüentemente obter retornos expressivos acerca do investimento realizado.

Percebe-se a partir da evolução dos conceitos uma predominância da estratégia deliberada. Entretanto, em 1985 Mintzberg e Waters ressaltaram que a estratégia pode ser emergente ou ainda uma fusão entre deliberada e emergente. Mintzberg (1987, p. 14) demonstra as estratégias deliberadas e emergentes conforme a Figura 1.

Figura 1 - Estratégia deliberada e estratégia emergente



Fonte: Mintzberg (1987, p. 14).

A partir da Figura 1 é possível perceber que nem toda estratégia pretendida se realiza. Destaca-se que a partir da fusão da estratégia deliberada com a estratégia emergente tem-se a estratégia realizada. Ainda, é possível perceber que a estratégia não realizada é oriunda da estratégia pretendida, portanto, a estratégia pretendida é o ponto de partida e a estratégia emergente pode ser considerada um conjunto de ações para executar de fato a estratégia pretendida. Entretanto, a estratégia emergente nem sempre é oriunda de algo proposto (MAIA, 2010).

Portanto, as estratégias deliberadas são as que ocorrem exatamente como foram planejadas e além disso são controladas (MINTZBERG; WATERS, 1985). No que concerne às estratégias emergentes, destaca-se que estas nunca foram almejadas e para que ocorram necessitam de ações

coletivas a partir da intenção de realizá-las e dos meios que possibilitem a realização destas (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Além disso, a estratégia também pode ser uma “[...] força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente” (MINTZBERG, 1988, p. 112). Ademais, Prahalad e Hamel (2005) explanam que a estratégia deve desafiar os colaboradores a irem além e excederem os seus limites de modo que estes não sejam responsáveis por não somente atingirem as metas impostas pelo meio organizacional.

Bulgacov e Bulgacov (2009) ressaltam que os estudos acerca da estratégia estão divididos em duas vertentes: conteúdo e processo. No que concerne às pesquisas acerca do conteúdo estratégico, destaca-se que estas estão focadas no desempenho organizacional, estratégias deliberadas, recursos que influenciam o desempenho, competitividade, crescimento ou queda de demanda e, portanto, possuem como foco a empresa e o ambiente a qual ela está inserida (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992; HUFF; REGER, 1987; ROBINSON Jr.; PEARCE II, 1988). Além disso, objetivam sanar indagações como “o que, para quem e por quê?” (BULGACOV; BULGACOV, 2009).

Em relação às pesquisas realizadas acerca do processo estratégico, ressalta-se que estas visam buscar a eficácia acerca de meios alternativos no que concerne às estratégias, os quais abordam as relações comportamentais dos colaboradores da organização (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992; HUFF; REGER, 1987). Além disso, almejam apontar os processos que resultam na formulação das estratégias bem como a sua implementação e acompanhamento acerca das possíveis modificações ao longo do tempo; portanto, busca-se sanar indagações relacionadas ao “como e de que modo?” (BULGACOV; BULGACOV, 2009).

Destaca-se que uma vertente da estratégia como processo é a estratégia como prática a qual foi reforçada pela concepção de que a estratégia ocorre no cotidiano das organizações e é realizada socialmente a partir das ações e interações de múltiplos atores (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 1996, 2002). Portanto, com vistas a entender o papel dos coordenadores e dos colaboradores bem como a elucidar importância destes e como eles desenvolvem as estratégias no contexto dos Programas de Pós-graduação, cabe ressaltar na seção seguinte o que é estratégia com prática.

2.1.1 Estratégia como prática

A estratégia como prática originou-se alicerçada às teorias sociais contemporâneas e com forte influência de autores como Pierre Bourdieu, Michael de Certeau, Michael Foucault e Anthony Giddens (WHITTINGTON, 2006). Hübler e Lavarda (2017) ressaltam que a partir da “virada da prática” ocorrida na década de 1990, quando houve questionamentos acerca das conjecturas que conduziam as pesquisas no tocante da estratégia, surgiu a nova abordagem acerca da estratégia com prática.

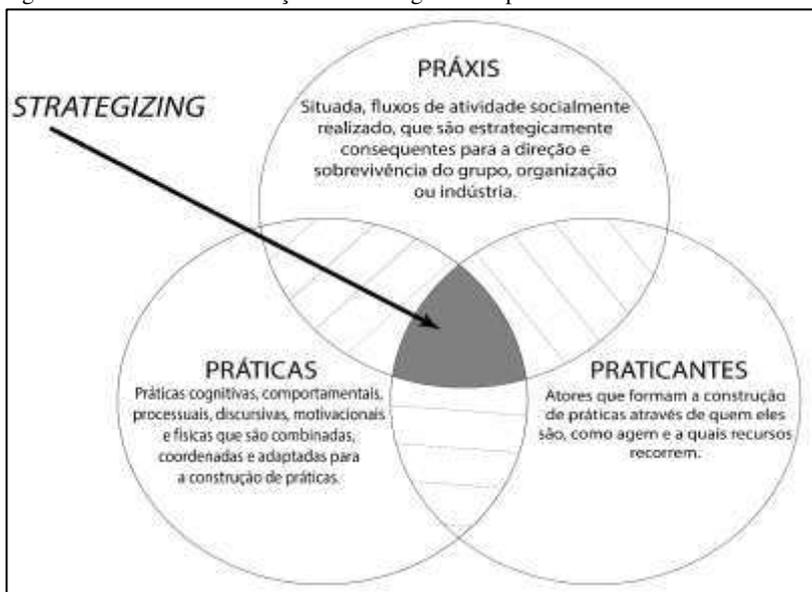
Portanto, passou-se a discorrer acerca das interações entre os atores envolvidos no processo de formação de estratégia, no resultado e na contribuição para a sociedade (HÜBLER; LAVARDA, 2017). Com isso, a estratégia como prática examina a estrutura e o indivíduo à medida que se envolvem nas atividades diárias que compõem seu contexto de prática (JARZABKOWSKI, 2003). Ademais, ela é o “[...] elo entre as micro e macro perspectivas da estratégia, de modo que busca estudar tanto as ações dos atores organizacionais (micro) quanto as diferentes práticas sociais (macro)” (IASBECH, 2016, p. 41).

Walter, Bachl e Barbosa (2012, p. 309) ressaltam que “[...] essa abordagem procura descobrir como as pessoas realizam seu trabalho dentro da organização”, dessa forma o pesquisador busca a partir do *strategizing* a identificação acerca de quem faz, o que eles fazem e quais são os impactos das ações realizadas no processo de formação da estratégia organizacional (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Portanto, esta abordagem preconiza que a estratégia estabelecida *top-down* (de cima para baixo) demonstra-se insuficiente (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Jarzabkowski (2004) direciona a perspectiva da estratégia como prática em duas vertentes. A primeira trata sobre a estratégia que ocorre dentro das organizações, a partir do engajamento das pessoas, entretanto, com forte influência dos gerentes do topo (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; SAMRA-FREDERICKS, 2003). A segunda vertente aborda os coeficientes externos que influenciam as práticas estratégicas adotadas pela empresa no sentido de adaptá-la ao contexto a qual está inserida (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; SAMRA-FREDERICKS, 2003).

A estratégia como prática ocorre a partir da interconexão das práticas, práxis e praticantes (WHITTINGTON, 2006). A Figura 2 ilustra o processo de formação de estratégia como prática de acordo com Jarzabkowski (2005).

Figura 2 - Processo de formação de estratégia como prática



Fonte: Traduzido de: Jarzabkowski (2005 p.11).

De acordo com a Figura 2 é possível perceber a interconexão dos elementos principais da estratégia como prática. As práticas são classificadas como as atividades estratégicas que emergem a partir das interações e interpretações (JARZABKOWSKI, 2003). Vaara e Whittington (2012, p. 11) ressaltam que as práticas também podem ser consideradas como “[...] as rotinas de comportamento compartilhadas, que ditam as tradições, normas e procedimentos utilizados para pensar, agir e usar coisas”.

Contudo, cabe ressaltar que não se pode considerar toda prática como algo estratégico (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Para de fato serem estratégicas, as atividades devem estar vinculadas às práticas relacionadas à estratégia, tais como *workshops* estratégicos, planejamento estratégico, entre outras atividades que influenciem nos resultados da organização (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A praxis é “[...] a atividade estratégica realizada, a operacionalização prática em diferentes níveis de análise que estão interligados ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI; BALOGUN;

SEIDL, 2007, p. 9). Portanto, a práxis são hábitos, conhecimentos e modos individuais que compõem a formação da estratégia (WHITTINGTON, 2002). Ademais, engloba o trabalho do praticante, o qual é realizado por meio da investigação acerca de modelos que possam servir de referência para que seja possibilitada a replicação destes e, com isso, transformar e conciliar suas práticas estratégicas (WHITTINGTON, 2002).

E, por fim, os praticantes são os atores sociais que estão envolvidos neste processo (JARZABKOWSKI, 2005). Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 10) acrescentam que os praticantes “[...] são os participantes ativos na construção das atividades que são uma consequência para a organização e sua sobrevivência. Eles moldam a atividade estratégica por meio do que eles são e como agem”.

Destaca-se que a partir desta interconexão entre estes elementos ocorre o *strategizing* (JARZABKOWSKI, 2005). O *strategizing* está relacionado ao “fazer da estratégia” e engloba as ações e interações entre os atores bem como as práticas destes para a execução da atividade estratégica (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

2.2 PANORAMA ATUAL DA PÓS-GRADUAÇÃO BRASILEIRA

A Pós-Graduação brasileira tem se mostrado indispensável no que diz respeito à formação e qualificação de recursos humanos bem como ao desenvolvimento científico e tecnológico do país a partir da disseminação das pesquisas realizadas (CURY, 2004). Severino (2006, p. 51-52) exalta o papel da Pós-Graduação a partir da declaração de que:

Sem nenhuma dúvida, a pós-graduação no país se transformou numa sementeira de pesquisadores, o que contribuiu para a consolidação do quadro de recursos humanos para todos os setores da vida nacional. Pode-se afirmar com segurança que a pós-graduação é um dos melhores segmentos do sistema educacional brasileiro sob o critério do nível de qualidade alcançado e vem contribuindo significativamente para a construção de um retrato mais fiel da realidade nacional, graças à sistematização e à institucionalização da prática científica de investigação, ao mesmo tempo em que forma novas gerações de pesquisadores (SEVERINO, 2009, p. 51-52).

Entretanto, não há como negar que atualmente a Pós-Graduação brasileira tem sofrido impacto considerável a partir do cenário político e econômico, e, portanto, “[...] cabe a toda a comunidade acadêmica: manter e melhorar a qualidade da pós-graduação brasileira” (OLIVEIRA, 2018, p. 1). No que concerne ao panorama atual da Pós-Graduação brasileira, destaca-se que na primeira avaliação quadrienal que compreende o período de 2013 a 2017, o número total de programas avaliados sendo eles de mestrado acadêmico, doutorado acadêmico ou mestrado profissional foi de 4175 (CAPES, 2018b).

O Quadro 3 ilustra a distribuição das notas atribuídas aos programas de Pós-Graduação brasileiros por região.

Quadro 3 - Distribuição das notas (2013-2016)

Região	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Nota 5	Nota 6	Nota 7	Total
Centro-Oeste	0	10	127	137	46	14	6	340
Nordeste	2	22	368	309	109	28	9	847
Norte	3	9	113	77	20	5	0	227
Sudeste	3	37	460	656	400	178	138	1872
Sul	0	12	265	318	190	73	31	889
Total	8	90	1333	1497	765	298	184	4175

Fonte: Adaptado de: CAPES (2018b).

A partir do Quadro 3 percebe-se que há predominância de Programas de Pós-Graduação nas regiões Sudeste e Sul e uma deficiência de programas nas regiões Norte e Centro-Oeste (CAPES, 2018b). Entretanto, destaca-se que ao comparar com a avaliação trienal correspondente ao período de 2010 a 2012, a qual avaliou 3337 programas, é possível perceber que houve um aumento significativo no número de programas localizados nestas regiões visto que estas possuíam 170 e 268 programas respectivamente (CAPES, 2014a).

Outro dado por meio do qual é possível realizar uma comparação diz respeito ao número de programas considerados de excelência nacional condizente ao alto padrão internacional (notas 6 e 7). Na avaliação trienal (2010-2012) haviam 270 programas com nota 6 e 145 programas com nota 7, portanto, 12,43% dos programas eram de excelência (CAPES, 2014a), enquanto que na avaliação quadrienal somente 11,54% dos programas são de excelência (CAPES, 2018b).

E, por fim, cabe ressaltar que na avaliação trienal (2010-2012) 49 programas perderam as suas recomendações pela CAPES por atingirem notas 1 e 2, ou seja, 1,46% dos programas tiveram que encerrar as suas atividades (CAPES, 2014a, 2015). Já na avaliação quadrienal (2013-2016) 98 programas perderam as suas recomendações, ou seja, 2,34% (CAPES, 2018b). Portanto, a partir do Quadro 4 é possível perceber a distribuição dos programas por região e, conseqüentemente o atual panorama da Pós-Graduação brasileira.

Quadro 4 - Distribuição de programas por região e atual panorama da Pós-Graduação brasileira

Quadro 4 - Distribuição de programas por região e atual panorama da Pós-Graduação brasileira

Colégios	Grandes Áreas	Áreas	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul
Colégio de Ciências da Vida	Ciências Agrárias	Ciências de Alimentos	4	9	2	23	19
		Ciências Agrárias I	25	47	13	93	45
		Medicina Veterinária	7	14	4	32	19
		Zootecnia/ Recursos Pesqueiros	8	20	6	22	13
	Ciências Biológicas	Biodiversidade	15	33	16	55	22
		Ciências Biológicas I	4	9	3	33	14
		Ciências Biológicas II	1	12	2	39	19
		Ciências Biológicas III	4	6	5	17	3
	Ciências da Saúde	Educação Física	4	9	0	34	15
		Enfermagem	6	19	2	32	15
		Farmácia	6	13	4	28	13
		Medicina I	3	14	1	58	19
		Medicina II	6	16	6	57	15
		Medicina III	0	5	2	35	5
Nutrição		3	8	0	12	4	

Colégios	Grandes Áreas	Áreas	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul
		Odontologia	4	15	3	61	18
		Saúde Coletiva	6	21	4	41	15
Colégio de Ciências Exatas, Tecnológicas e Multidisciplinar	Ciências Exatas e da Terra	Astronomia/Física	3	13	3	32	12
		Ciências da Computação	6	24	3	27	17
		Geociências	3	14	5	24	9
		Matemática/ Probabilidade e Estatística	3	13	3	33	7
		Química	7	17	3	27	15
	Engenharias	Engenharias I	9	23	6	52	25
		Engenharias II	1	19	2	48	23
		Engenharias III	4	17	6	67	32
		Engenharias IV	5	19	2	39	21
	Multidisciplinar	Biotecnologia	3	14	6	26	12
		Ciências Ambientais	18	23	13	34	24
		Ensino	15	25	11	52	37
		Interdisciplinar	32	65	27	141	70
		Materiais	4	10	1	14	7

Colégios	Grandes Áreas	Áreas	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul
Colégio de Humanidades	Ciências Humanas	Antropologia/Arqueologia	4	10	3	8	4
		Ciência Política e Relações Internacionais	5	8	1	20	9
		Ciências da Religião e Teologia	1	4	1	10	5
		Educação	16	32	11	69	42
		Filosofia	4	9	1	19	12
		Geografia	10	15	5	22	12
		História	6	17	2	29	17
		Psicologia	11	17	5	39	12
	Sociologia	4	14	2	23	10	
	Ciências Sociais Aplicadas	Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	12	31	3	89	47
		Arquitetura, Urbanismo e Design	3	14	2	25	15
		Comunicação e Informação	5	16	3	40	12
		Direito	8	16	4	41	30

Colégios	Grandes Áreas	Áreas	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul
		Economia	6	16	1	31	13
		Planejamento Urbano e Regional/ Demografia	3	9	5	15	15
		Serviço Social	3	11	2	12	6
	Linguística, Letras e Artes	Artes	5	12	1	28	10
		Linguística e Literatura	15	30	11	64	34
TOTAL			340	847	227	1872	889

Fonte: Elaborado pela Autora com base em: CAPES (2017d).

A partir do Quadro 4, percebe-se a classificação dos programas e destaca-se que eles são pertencentes a um colégio, grande área e, por fim, área de concentração. Além disso, é possível visualizar a predominância relatada anteriormente no que diz respeito ao número de programas localizados no eixo Sudeste/Sul.

Com vistas a compreender como os programas são avaliados faz-se necessário discorrer acerca do Sistema de Avaliação da CAPES, portanto, este tema será discutido na próxima seção deste capítulo.

2.3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES

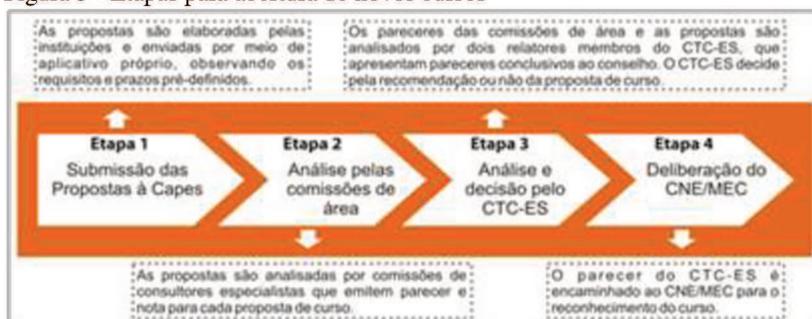
O processo de avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) foi implantado em 1988, sob coordenação da Diretoria de Avaliação/CAPES e é executado a partir da colaboração da comunidade acadêmico científica por meio de consultores ad hoc (CAPES, 2014b). Ressalta-se que “[...] a avaliação é atividade essencial para assegurar e manter a qualidade dos cursos de Mestrado e Doutorado no país” (CAPES, 2014b, p. 1). Além disso, este sistema adquiriu e ampliou seu crédito a nível nacional e internacional (MARTINS; MACCARI, 2015).

Destaca-se que o SNPG possui os seguintes objetivos: “[...] formação pós-graduada de docentes para todos os níveis de ensino, formação de recursos humanos qualificados para o mercado não acadêmico e, por fim, fortalecimento das bases científica, tecnológica e de inovação” (CAPES, 2014b, p. 1). Este sistema é dividido em dois processos sendo eles o ingresso bem como a permanência dos programas com cursos de mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado (CAPES, 2014b).

No que concerne à abertura de novos cursos de Pós-Graduação, ressalta-se que a instituição de ensino superior brasileira interessada deve preencher o Aplicativo de Cursos Novos (APCN), o qual é aberto anualmente (CAPES, 2017f). As etapas para a abertura de novos cursos são realizadas conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 - Etapas para abertura de novos cursos

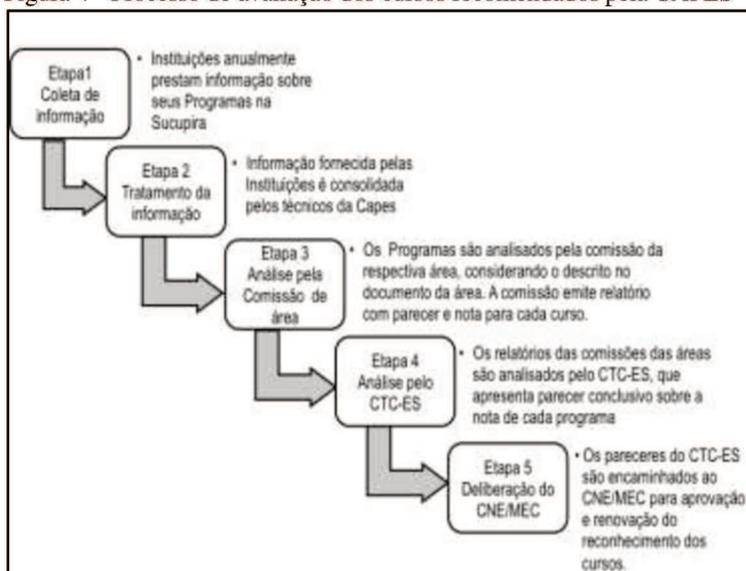
Figura 3 - Etapas para abertura de novos cursos



Fonte: CAPES (2014c).

Destaca-se que para que os cursos possam iniciar as suas atividades é necessário que estes obtenham notas a partir de 3 e, além disso, após a recomendação a instituição deverá iniciar o funcionamento do curso no prazo de 12 meses a partir da homologação realizada pelo Ministro da Educação (CAPES, 2017f). A partir da recomendação da CAPES os cursos passam a ser avaliados quadrienalmente conforme exposto na Figura 4.

Figura 4 - Processo de avaliação dos cursos recomendados pela CAPES



Fonte: CAPES (2017b, p. 9).

Ressalta-se que as informações relatadas e inseridas na Plataforma Sucupira pelos programas estão relacionadas aos cinco quesitos da avaliação, sendo eles: Proposta do programa, Corpo docente, Corpo discente, teses e dissertações, Produção intelectual e Inserção social (CAPES, 2013). A avaliação é predominantemente quantitativa; entretanto, dentre os cinco quesitos avaliados, a Proposta do Programa é avaliada de forma qualitativa em sua totalidade (CAPES, 2013). Além disso, destaca-se que existem três tipos de ficha para cada tipo de Programa de Pós-Graduação (Acadêmicos, Profissionais e Profissionais em Rede Nacional) (CAPES, 2017b).

Maccari et al. (2014) destacam que o caráter quantitativo se deve ao fato do Estado usufruir dos resultados como forma para subsídio de política de financiamento e de expansão da Pós-Graduação brasileira. Os autores ainda ressaltam que os quesitos são avaliados em todas as áreas do conhecimento, contudo, cada área possui autonomia para alterar o peso destes em até 5%, para mais ou para menos.

Oliveira Junior (2018), em contrapartida, resalta que há distinção entre programas pertencentes às ciências básicas e aplicadas e

[...] quando uma instituição, seja ela uma agência de apoio e fomento à pesquisa, uma universidade ou uma escola com alguns cursos, define as formas de avaliação, está induzindo o que deve ser priorizado nos programas sob a sua égide. E não é possível de definirmos apenas uma régua que seja válida para todos os programas, sejam eles científicos ou profissionais (OLIVEIRA JUNIOR, 2018, p. 87).

A CAPES, por tratar-se de uma agência reguladora pode ser considerada como uma agência burocrática. Weber (1982) resalta que a burocracia estabelece relações de autoridade por meio de normas e relações hierárquicas. A função de organizações burocráticas baseia-se em relações de poder com o objetivo de assegurar o controle social (FARIA, MENEGHETTI, 2011). Ademais, a burocracia pode ser considerada um instrumento de poder e de dominação, visto que ela é capaz de [...] “transformar ação comum em ação societária, racionalmente ordenada” (FARIA e MENEGHETTI, 2011, p. 427).

Colaboradores que atuam sob influência de organizações burocráticas passam a ter as suas necessidades manipuladas e, com isso, o comportamento tende a ser disciplinado (PRESTES MOTTA, 1981).

Nesse sentido, com a evolução do sistema de avaliação da CAPES e a utilização da Plataforma Sucupira, os dados sobre os programas tornaram-se mais visíveis e de fácil acesso. A proposta do programa contém as práticas desempenhadas por este durante o quadriênio. Desse modo, programas com um conceito inferior tendem a analisar as práticas realizadas por programas com nível de excelência e adaptam essas práticas para a realidade vivida. Como resultado, nota-se que os programas se tornam semelhantes entre si (MACCARI et al., 2009).

Ainda sobre o processo de avaliação da CAPES, tem-se a principal crítica a este sistema a qual está relacionada ao denominado “produtivismo acadêmico”. Em uma busca na base de dados Google Scholar com os termos "Produtivismo acadêmico" e "CAPES", entre período de 2006 a 2018 foram obtidos 840 artigos sobre a temática. Em 2018, durante o período de janeiro a julho de 2018 o resultado foi de 22 artigos publicados.

Alcadipani (2011, p. 347) aborda que

No Brasil, produção acadêmica se transformou em sinônimo de fazer pontos. Balizada pela tabela de pontuação de produção acadêmica da CAPES, o trabalho de pesquisa tem sido medido pela quantidade de pontos que o professor consegue fazer por ano. Assim, a lógica está cada vez mais em produzir o máximo possível de artigos para fazer o máximo de pontos.

Consequentemente as pesquisas geradas sofrem com a falta de originalidade relevância e a qualidade falha, tanto do ponto de vista epistemológico, quanto do ponto de vista metodológico (BERTERO et al, 2013).

Bertero et al (2013, p. 191) acrescentam que

Um artigo deveria ser o produto de uma pesquisa consistente realizada por alguém que domina um campo. Alunos de mestrado, em geral, não têm condições de produzir estudos consistentes, contribuições ao campo. E, o pior, há vários casos de alunos de mestrado da área de operações, por exemplo, que não são apenas obrigados a escrever um artigo sobre finanças, mas, também, publicam esse artigo, mesmo sabendo que jamais irão trabalhar com finanças. Isso também ocorre com os

estudantes de doutorado que, submetidos a uma lógica produtivista, escrevem artigos sobre qualquer coisa, em qualquer curso. Publicam textos em áreas nas quais não têm a menor intenção de ser especialistas.

Melo e Serva (2014) em pesquisa desenvolvida com o objetivo de compreender a agenda do professor pesquisador da área de Administração verificaram que, de acordo com os entrevistados, o professor pesquisador desempenha atividade que a instituição de ensino não agrega ao plano de trabalho. [...] “por isso, o professor-pesquisador é obrigado a levar as principais tarefas da profissão para casa, para os horários de lazer, para manter um ritmo de produção científica exigido pelos órgãos que regulamentam o Ensino Superior na pós-graduação brasileira” (MELO E SERVA, 2014, p. 629).

Com vistas a sanar as críticas relacionadas à produção exacerbada, para o quadriênio 2013-2016 a CAPES fez alterações no quesito de produção intelectual. “Serão consideradas na contagem de produção, no máximo, duas produções nos estratos B4 e/ou B5 por DP” (CAPES, 2017b, p. 13). Destaca-se que essa regra era válida na avaliação quadrienal somente para programas de excelência (notas 5, 6 e 7) (CAPES, 2017b). A partir disso, nota-se o incentivo da CAPES a publicações mais relevantes por parte dos docentes. Entretanto, a CAPES continua a exigir um número mínimo de pontos por docente do programa. Ou seja, durante o período de quatro anos os docentes precisam desenvolver e publicar suas pesquisas em periódicos de alto impacto.

Sobre as publicações de alto impacto Oliveira Junior (2018) questiona: “impacto para quem?”. O autor ressalta que a preocupação dos pesquisadores da área de administração nos anos de 1990 relacionava-se a divulgação de suas pesquisas em congressos importantes da área, visto que as publicações em congressos pontuavam para os pesquisadores nas avaliações pelas quais ele passava. Porém, o cenário mudou a partir do momento em que houve a exigência de publicações em periódicos nacionais e internacionais. A partir dessa nova exigência a disseminação das pesquisas em congressos passou a ser pouco valorizada e, por isso, “há o risco de enfraquecer os debates que são necessários para o avanço do conhecimento” (OLIVEIRA JUNIOR, 2018, p. 87)

Destaca-se que o programa objeto de análise desta pesquisa pertence a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, e, por isso, faz-se necessário discorrer acerca da

forma como esta área é avaliada, bem como levantar os pesos dos quesitos avaliados durante o processo.

2.4 AVALIAÇÃO DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO

A área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo é a terceira maior área em número absoluto de programas, com 182 (4,40%) programas recomendados pela CAPES (CAPES, 2017d). No resultado final da primeira avaliação quadrienal que contemplava o período de 2013 a 2016 a área obteve os seguintes resultados: 8 programas perderam as suas recomendações pela CAPES por alcançarem as notas 1 e 2; 70 programas atingiram o padrão mínimo de qualidade por receberem a nota 3; 1 programa obteve nota 3 para o curso de mestrado e teve a recomendação cancelada pela CAPES para o curso de doutorado por atingir nota 2; 60 programas obtiveram um bom desempenho por atingirem a nota 4; 36 programas obtiveram a nota 5, a qual, conforme mencionado anteriormente é a nota máxima para programas que possuem somente mestrado, portanto, 10 programas obtiveram a nota máxima; e, por fim, 4 programas obtiveram a nota 6 e 3 programas atingiram a nota 7, portanto, possuem desempenho condizente ao alto padrão internacional (CAPES, 2017d).

Conforme mencionado, os programas da área foram avaliados de acordo com os cinco quesitos do sistema de avaliação da CAPES. Entretanto, destaca-se que, como o foco desta pesquisa contempla exclusivamente programas acadêmicos, somente os pesos referentes a esta modalidade são discutidos nessa seção. Portanto, a partir do Quadro 5 é possível identificar os quesitos bem como os pesos destes para a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo no que diz respeito aos programas acadêmicos.

Quadro 5 - Quesitos e pesos para a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

Quesito	Peso
Proposta do Programa	Avaliação Qualitativa
Corpo Docente	20%
Corpo Discente, Teses e Dissertações	35%
Produção Intelectual	35%

Inserção Social	10%
-----------------	-----

Fonte: CAPES (2017b).

A Proposta do Programa de acordo com o Quadro 5 é o único quesito da avaliação que é avaliado em sua totalidade de forma qualitativa. Sobre isso, Maccari et al. (2014) ressaltam que a Proposta do Programa é classificada somente como “Adequada” ou “Inadequada”. Entretanto, destacam a importância deste quesito na avaliação visto que nela os programas relatam o histórico e contextualização do programa, objetivos, proposta curricular, infraestrutura, integração com a graduação, integração com a sociedade/mercado de trabalho, intercâmbios, solidariedade, nucleação e visibilidade, inserção social, internacionalização, atividades complementares, autoavaliação (perspectivas de evolução e tendências) e planejamento futuro.

Ressalta-se que cada quesito é fragmentado em itens de avaliação os quais possuem um percentual do peso atribuído ao quesito (CAPES, 2017b). Esses itens podem ser visualizados a partir do Quadro 6.

Quadro 6 - Quesitos/Itens e pesos avaliados conforme a ficha de avaliação da área

Quesito/ Item	Peso
1. Proposta do Programa	
1.1. Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e proposta curricular.	50%
1.2. Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos, conforme os parâmetros da área.	30%
1.3. Infraestrutura para ensino, pesquisa e, se for o caso, extensão.	20%
2. Corpo Docente	20%
2.1. Perfil do corpo docente, consideradas titulação, diversificação na origem de formação, aprimoramento e experiência, e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa.	15%
2.2. Adequação e dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa.	30%
2.3. Distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa.	30%
2.4. Contribuição dos docentes para atividades de ensino e/ou de pesquisa na graduação, com atenção tanto à repercussão que este item	10%

Quesito/ Item	Peso
pode ter na formação de futuros ingressantes na PG, quanto (conforme a área) na formação de profissionais mais capacitados no plano da graduação. Obs.: este item só vale quando o PPG estiver ligado a curso de graduação; se não o estiver, seu peso será redistribuído proporcionalmente entre os demais itens do quesito.	
2.5. Participação do docente em eventos alinhados com a sua área de atuação.	10%
3. Corpo Discente, Teses e Dissertações	35%
3.1. Quantidade de teses e dissertações defendidas no período de avaliação, em relação ao corpo DP e à dimensão do corpo discente.	10%
3.2. Distribuição das orientações das teses e dissertações defendidas no período de avaliação em relação aos docentes do programa.	20%
3.3. Qualidade das Teses e Dissertações e da produção de discentes autores da pós-graduação e da graduação (no caso de IES com curso de graduação na área) na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores pertinentes à área.	50%
3.4. Eficiência do Programa na formação de mestres e doutores bolsistas: Tempo de formação de mestres e doutores e percentual de bolsistas titulados.	10%
3.5. Apresentação pelos discentes e egressos em eventos alinhados à Proposta do Programa	10%
4. Produção Intelectual	35%
4.1. Publicações qualificadas do Programa por docente permanente.	50%
4.2. Distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do Programa.	35%
4.3. Produção técnica, patentes e outras produções consideradas relevantes.	15%
5. Inserção Social	10%
5.1. Inserção e impacto regional e (ou) nacional do programa.	50%
5.2. Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional relacionados à área de conhecimento do programa, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação.	30%
5.3. Visibilidade ou transparência dada pelo programa a sua atuação.	20%

Fonte: CAPES (2017b).

A partir do Quadro 6 e de acordo com Maccari et al. (2014) observa-se que na proposta do programa também há informações acerca do quesito de inserção social, e, de acordo com os autores este quesito é considerado um fator de destaque no que diz respeito a atribuição das notas 5, 6 e 7 no sistema de avaliação da CAPES. Portanto, para entender como foi o processo de inclusão deste quesito no sistema de avaliação bem como a importância deste no que diz respeito à evolução da Pós-Graduação brasileira, a próxima seção contempla este quesito.

2.5 INSERÇÃO SOCIAL

Os Programas de Pós-Graduação precisam formar mestres e doutores que sejam instruídos a transformar o conhecimento adquirido em prol de solucionar os problemas e necessidades da sociedade bem como auxiliar no desenvolvimento da região (BOTOMÉ E KUBO, 2002). Dantas (2004) sugeriu a inclusão de possíveis indicadores de inserção social elaborados com base na literatura e observações realizadas por membros da comunidade científica acadêmica (Quadro 7).

Quadro 7 - Indicadores para acompanhamento e avaliação da relevância social da produção acadêmica da Pós-Graduação

Quadro 7 - Indicadores para acompanhamento e avaliação da relevância social da produção acadêmica da Pós-Graduação

Questão Avaliativa	Indicadores	
	Quantitativos	Qualitativos
Até que ponto a produção acadêmica da Pós-Graduação está sendo disseminada na sociedade?	Número de citações ou referências ao trabalho/ grupo de pesquisadores responsáveis em reportagens não-publicitárias de jornais, revistas e magazines, rádio, televisão e sites informativos na internet, sem fins promocionais ou vinculação com o grupo de pesquisa.	Avaliação do tipo de veículo em que se deu a divulgação, considerando o alcance internacional, nacional, local/regional e relevância atribuída à matéria.
Em que medida a produção acadêmica da Pós-Graduação está contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do Brasil?	Número de depósitos de patentes, concessão de patentes (nacionais e internacionais), produção de equipamentos nacionalizados, desenvolvimento de novos aplicativos, contratos de transparência de tecnologia para outras instituições, licenciamento e outorga do direito de uso ou exploração de criação protegida, soluções para maior eficiência em processos de largo uso, novos projetos de cooperação universidade-empresa, consultoria a órgãos governamentais nos temas pesquisados, desenvolvimento de bases de softwares livres ou protegidos, novos testes e técnicas psicológicas, métodos e técnicas inovadoras de aprendizagem, novos métodos e técnicas na área artística, material didático e instrucional para uso da comunidade e acordos de parceria com organizações ou segmentos organizados dos usuários e com outras universidades.	Influência comprovada na edição de projetos legislativos, uso das conclusões ou citação em políticas públicas, comprovação de devolução à comunidade informante dos resultados da pesquisa, acompanhamento sistemático das atividades dos egressos, observando aspectos como liderança de grupos de pesquisa vinculados ao CNPq, abertura de novas linhas de pesquisa, produção acadêmica, entre outros, expansão da linha de pesquisa original para outros contextos e criação de novas linhas de pesquisa ou temas de investigação para atendimento às necessidades nacionais ou regionais de desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Dantas (2004, p. 166).

Além dos indicadores expostos, o autor ressaltava a importância da transparência e socialização acerca dos resultados obtidos pelos cursos com vistas a informar a sociedade acerca do que foi pesquisado (DANTAS, 2004).

Portanto, a inclusão deste quesito em 2007, é uma oportunidade de uma nova visão ser dada à pós-graduação *stricto sensu*, ao dar-lhe a oportunidade efetiva de se inserir e impactar a sociedade (BOUFLEUER, 2009). Além disso, reitera o reconhecimento desta agência da responsabilidade que a pós-graduação deve ter para com a ciência e a sociedade, ao objetivar sua melhoria contínua e desenvolvimento (BOUFLEUER, 2009).

Mello, Almeida Filho e Ribeiro (2009) apontam que a promoção de programas de pós-graduação socialmente relevantes constitui-se um dos desafios da universidade pública no contexto brasileiro. Para os autores, os programas devem ser capazes de contribuir com vistas a sanar os problemas no âmbito nacional enfrentando a exclusão e carência social (MELLO; ALMEIDA FILHO; RIBEIRO, 2009). Os autores justificam a importância da universidade como um todo na esfera social justamente pela fragilidade da sociedade brasileira, carente de soluções que gerem alternativas econômicas e solucionem problemas históricos sociais.

Para Boufleuer (2009), o quesito de Inserção Social supre um hiato existente entre a pós-graduação e a sociedade, uma vez que ambas não estariam se comunicando até o momento da criação do quesito, o que, por sua vez, criava uma defasagem e desatualização entre o saber acadêmico criado no contexto da pós-graduação e o saber aplicado na sociedade em prol do seu desenvolvimento. Porém,

“para fazer jus à concepção proposta, os indicadores de inserção social deverão estar articulados com as dimensões centrais da própria pós-graduação, ou seja, com o caráter das linhas de pesquisa e das temáticas trabalhadas; com os alunos acolhidos e sua inserção após o seu egresso; com as atividades complementares dos docentes; com atividades outras que objetivarem a articulação da pós-graduação com a sociedade no sentido de retroalimentação ou de recíproca fecundação entre o conhecimento acadêmico e as práticas sociais e culturais” (BOUFLEUER, 2009, p. 381)

Bortoliero (2009) destaca que o conhecimento científico deve ser disseminado a partir de uma linguagem acessível a todos os públicos de tal forma que o nível de escolaridade não seja um fator que dificulte o entendimento acerca das informações científicas e tecnológicas e as suas contribuições para o progresso da qualidade de vida. Porto, Brotas e Bortoliero (2011) ressaltam que por meio da divulgação das pesquisas e consequentemente ações de inserção social é possível sensibilizar e estimular a participação da comunidade no entendimento sobre o processo cultural da ciência e da tecnologia em prol do bem-estar social.

Salm e Silva (2015) afirmam que uma melhora na ciência deve estar diretamente vinculada a uma melhora do país, englobando as condições econômicas, sociais e políticas dos cidadãos, de modo que a pós-graduação seja atuante no enfrentamento dos problemas da estrutura socioeconômica vigente. Ademais, “[...] a relevância dessa inovação consiste no fato de que ela significa o reconhecimento oficial da CAPES de que a Pós-Graduação tem uma responsabilidade perante a sociedade” (SALM e SILVA, 2015, p. 144).

Ressalta-se que a concepção da pós-graduação brasileira está intimamente alinhada à ideia de pesquisa (SALM; SILVA, 2015). Matias (2015) pondera que é justamente a partir da inclusão do quesito de Inserção Social que é dada a devida atenção à pesquisa produzida na pós-graduação, não somente no que concerne a contribuição científica própria de uma dissertação ou tese, mas a sua influência e colaboração na resolução de conflitos fundamentais para a sociedade.

Wood Jr. et al. (2016) relatam que na esfera acadêmica existe uma preocupação crescente com o impacto social, o que compreende, para os autores, a geração de conhecimento e realização de atividades capazes de proporcionar benefícios à sociedade. Para estes, a ciência não deve ter somente um fim em si, mas o conhecimento produzido deve ser disseminado. Portanto, a partir da inclusão deste quesito é possível avaliar as ações do corpo docente, nucleação, liderança em pesquisa (nacional ou internacional) visando “[...] a maturidade e relevância do grupo para a formação de pessoas, geração e disseminação de conhecimento [...]” (CAPES, 2017e, p. 6).

Além disso, de acordo com Oliveira (2018, p. 1):

Cabe à academia, com um dos atores institucionais participantes do processo de desenvolvimento, a negação a uma formação essencialmente tecnicista e instrumental. Sim, é necessário formar mão de obra, mas não unicamente como resposta às

demandas imediatistas e efêmeras do mercado. Além da formação de profissionais que atuarão nas mais diversas atividades que compõem uma sociedade, faz-se necessário formar uma massa crítica que seja capaz de pensar sobre o que somos e o que queremos ser enquanto sociedade. A pós-graduação tem um papel fundamental neste processo, ao formar indivíduos capazes de problematizar a própria realidade para encontrar caminhos, nem sempre retilíneos, para o desenvolvimento.

Entretanto, a avaliação e mensuração do almejado impacto social não é considerada tarefa trivial por Wood Jr. et al. (2016). Os autores justificam essa dificuldade pela ausência de consolidação de uma metodologia capaz de medir o impacto social, o que, por sua vez, é resultado da alta complexidade da tarefa, da diversidade de áreas de conhecimento e pela dificuldade em operacionalizar essa medição.

Espera-se que os programas realizem ações de transformação social, ou seja, ações que vão além de práticas rotineiras, ações que sejam capazes de modificar o conhecimento (RIBEIRO, 2007). Portanto, a inserção social é elemento constitutivo de um bom programa de pós-graduação, não sendo considerada por Bouffleuer (2009) como uma dimensão opcional ou dispensável. É o reflexo da articulação da pós-graduação com a sociedade, em um processo de constante transformação.

Oliveira Junior (2018) acrescenta que faz-se necessário o incentivo dos programas de pós-graduação ao desenvolvimento de estudos que estavam voltados para a realidade a qual o pesquisador está inserido. Ou seja, esperam-se contribuições em prol da qualidade de vida, competitividade, criação de empregos e salários maiores (OLIVEIRA JUNIOR, 2018).

Por isso, faz-se necessário estudar a forma como os programas definem as suas estratégias para realizar esta articulação e, com isso, demonstrar as práticas, práxis e praticantes acerca das ações de inserção social no que concerne aos programas de pós-graduação considerados de excelência no sistema de avaliação da CAPES.

Portanto, para atingir os objetivos almejados o próximo capítulo contempla, de forma detalhada, os procedimentos metodológicos utilizados com vistas a atender os objetivos propostos nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos relacionados à lógica, à abordagem, aos objetivos, ao método, ao horizonte de coleta de dados, às técnicas de coleta de dados, ao instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista), às técnicas de análise de dados, aos objetos de análise e ao escopo da pesquisa com vistas a atingir os objetivos propostos da pesquisa.

3.1 LÓGICA DA PESQUISA

A lógica adotada neste estudo é a dedutiva, a qual explica que “[...] é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais” (CERVO; BREVIAN; SILVA, 2007, p. 46). Ou seja, a partir das verdades universais foi possível chegar a conclusões particulares (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Portanto, objetiva-se analisar, a partir do conhecimento adquirido acerca dos temas que sustentam esta pesquisa como foram realizadas as ações de inserção social em um programa que obteve conceito de excelência acadêmica no sistema de avaliação da CAPES à luz da estratégia como prática. Portanto, parte-se do princípio de que o programa considerado de excelência acadêmica cumpre todos os critérios relacionados ao quesito de inserção social, entretanto, busca-se verificar de que forma ele consegue atingir excelentes indicadores e quem são os atores envolvidos neste processo.

3.2 ABORDAGEM

No que concerne à abordagem, tem-se a abordagem qualitativa na qual o pesquisador desempenha um papel fundamental na coleta de dados (GODOY, 1995). Destaca-se que a coleta de dados é realizada a partir de observações, entrevistas, documentos e materiais visuais (CRESWELL, 2007). Ressalta-se que o pesquisador compreende o estudo dos fenômenos a partir da lente dos participantes da pesquisa (GODOY, 1995). Com isso, o investigador preocupa-se com o processo e não somente com os resultados obtidos (GODOY, 1995).

Portanto, objetivou-se coletar os dados a partir de entrevistas com os atores envolvidos, observações e documentos relacionados à temática abordada. Além disso, destaca-se que a análise de dados foi feita conforme a filosofia adotada pelo pesquisador, deste modo, este foi

imparcial e somente descreveu e analisou os dados sem julgamento de valor.

3.3 OBJETIVOS

Quanto aos objetivos, a pesquisa enquadra-se como descritiva a qual descreve as características do fenômeno e a partir disso é possível estabelecer correlações (VERGARA, 2000). Com vistas a estabelecer um plano de ação, o Quadro 8 aborda os procedimentos que foram necessários para cumprir os objetivos estabelecidos.

Quadro 8 - Ações para a realização dos objetivos específicos

Objetivos Específicos	Ações	Resultado almejado
a) Identificar os quesitos relacionados à inserção social avaliados pela CAPES;	Consulta aos documentos da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo referentes aos anos de 2007 a 2016, cujo enfoque será identificar, a partir da análise dos quesitos quais destes estão relacionados à inserção social	Listar os critérios de avaliação que estão relacionados à inserção social
b) Descrever as ações dos programas relacionados aos quesitos de inserção social;	Consulta às fichas de avaliação dos programas de pós-graduação analisados com vistas a identificar as ações realizadas que estão associadas aos quesitos relacionados à inserção social	Elencar as ações associadas ao quesito de inserção social para posterior elaboração de instrumento de coleta de dados a partir de entrevistas
c) Caracterizar as práticas, práxis e praticantes acerca das ações de inserção social;	a) Entrevista com os membros dos programas de pós-graduação que são objetos de análise (docentes) a partir do instrumento de coleta de dados; b) Análise das microatividades que influenciaram no desempenho de excelência do programa de pós-graduação; c) Análise acerca do papel dos praticantes a partir das práticas realizadas	Evidenciar o papel realizado pelos atores envolvidos nas ações estratégicas dos programas de pós-graduação com vistas a atingir o nível de excelência do Sistema de Avaliação da CAPES

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

A partir do Quadro 8 percebe-se que o resultado almejado está predominantemente relacionado à descrição das ações realizadas a partir da coleta de dados para cumprir os objetivos propostos.

3.4 MÉTODO

Quanto ao método adotado tem-se o estudo de caso, o qual abrange investigações sociais cometidas por meio de entrevistas, observação, documentos e relatos de histórias de vida e é utilizado quando objetiva-se estudar o objeto com profundidade (GOODE; HATT, 1968; MERRIAM, 1988). Ademais, tem-se o estudo de caso denominado por descritivo de acordo com Merriam (1988), portanto, há o relato detalhado do objeto, envolvendo por exemplo, a sua estrutura, atividades e relacionamento com outros fenômenos. Este tipo de estudo forma base de dados para trabalhos comparativos futuros e desenvolvimento de teoria (MERRIAN, 1988).

3.5 HORIZONTE DE COLETA DE DADOS

Quanto ao horizonte de coleta de dados, a pesquisa é transversal, pois a coleta de dados compreende o período de 2007 a 2018 com objetivo de descrever e analisar os fenômenos e as características deles durante um determinado momento (RICHARDSON, 1999). Ressalta-se que este recorte de coleta de dados foi realizado em virtude da inclusão do quesito de inserção social em 2007, no sistema de avaliação da CAPES e o ano de 2016 refere-se ao último ano da avaliação realizada acerca do quadriênio de 2013-2016.

3.6 COLETA DE DADOS

No que concerne à coleta de dados, a pesquisa é composta por dados coletados a partir de fontes primárias e secundárias. No que diz respeito às fontes primárias tem-se o uso de entrevistas semiestruturadas, ou seja, coleta realizada diretamente com o sujeito/objeto. Assim, as entrevistas semiestruturadas aplicadas de acordo com Triviños (1987, p. 146):

É aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem

amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Em relação às fontes secundárias tem-se a pesquisa bibliográfica e documental. Portanto, em termos de pesquisa bibliográfica usa-se “[...] material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas” (FONSECA, 2002, p. 32). Destaca-se que o material teórico utilizado relaciona-se ao aporte teórico que sustenta esta pesquisa, ou seja, estratégia, estratégia como prática, panorama atual da Pós-Graduação brasileira, Sistema de avaliação da CAPES, avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo e inserção social. A pesquisa bibliográfica foi realizada durante os meses de novembro e dezembro de 2017 a março de 2018 nas bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* – SciELO, *Google Scholar*, *Ebsco Host* e Periódicos CAPES.

Em termos de documental, Santos, Rossi e Jardimino (2000) ressaltam que este tipo de pesquisa engloba informações obtidas por meios escritos, impressos ou sonoros, ou seja, “[...] fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico” (FONSECA, 2002, p. 32). Nesse sentido, tem-se, reportagens acerca da temática de inserção social, relatórios de avaliação e documentos oficiais, como os documentos de área utilizados durante o horizonte de coleta de dados da pesquisa que compreende os anos de 2007 a 2016 da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

3.7 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Primeiramente foi realizado um contato com um dos membros da coordenação do programa de pós-graduação com o objetivo de identificar os praticantes envolvidos nas práticas estratégicas voltadas à inserção social e compreender as práxis. Em seguida, os praticantes receberam as informações acerca do trabalho a ser realizado.

A entrevista seguiu a seguinte ordem:

1. Compreensão acerca das atividades realizadas pelo entrevistado no âmbito do programa;

2. Averiguar junto ao entrevistado e com base nas funções desempenhadas, quais destas estavam relacionadas ao excelente desempenho do programa no que diz respeito à inserção social;

3. Listar as práticas estratégicas relacionadas aos seguintes itens da avaliação:

- Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos, conforme os parâmetros da área.

- Inserção e impacto regional e (ou) nacional do programa.

- Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional relacionados à área de conhecimento do programa, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação.

- Visibilidade ou transparência dada pelo programa à sua atuação.

4. Compreender as práxis de cada praticante;

5. Verificar se houve planejamento de ações para cumprir os quesitos de inserção social.

3.8 ANÁLISE DE DADOS

No que diz respeito a forma como foram analisadas as entrevistas realizadas, destaca-se que foi utilizada a análise da narrativa por esta considerar o significado atribuído às histórias contadas (TORODE, 1998). Sendo assim, foi possível identificar as práxis dos atores envolvidos nas práticas realizadas pelo Programa de Pós-Graduação analisado no que diz respeito ao alcance dos indicadores de excelência no quesito de inserção social do Sistema de Avaliação da CAPES. No que concerne às categorias analíticas desta pesquisa tem-se (Quadro 9):

Quadro 9 - Categorias analíticas da pesquisa

Categoria Analítica (CA)
CA1: Critérios de avaliação relacionados à inserção social
CA2: Estratégia como prática (prática, práxis e praticantes)

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

Ressalta-se que as Categorias Analíticas (CA) desenvolvidas visam o êxito dos objetivos desta pesquisa.

3.9 OBJETO DE ANÁLISE

A seguir é identificado o objeto de análise desta pesquisa: Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA-FEA/USP.

3.9.1 Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA-FEA/USP

O PPGA-FEA/USP iniciou as suas atividades a partir da oferta dos cursos de Mestrado e Doutorado em 1975 (CAPES, 2017g). No que concerne aos objetivos do programa, tem-se:

Objetivo Geral: Formar docentes e pesquisadores de alto nível, com atuação nacional e internacional, que possam assumir responsabilidades pela execução e liderança nas atividades de pesquisa, orientação e ensino de Administração.

Objetivos Específicos: - Ampliar a visibilidade do Programa por meio da produção científica e tecnológica, da formação de pesquisadores e da inserção social; - Aumentar o impacto das publicações científicas dos docentes e discentes em periódicos internacionais e nacionais; - Expandir o intercâmbio acadêmico e de pesquisa com os melhores centros de pesquisa em Administração no Brasil e no exterior; - Internacionalizar os cursos do PPGA visando a atração de estudantes estrangeiros de alto desempenho, bem como o envio de estudantes do Brasil aos melhores centros de formação e pesquisa do mundo; - Ampliar a participação dos estudantes de graduação nos projetos de pesquisa docentes, visando à sinergia de pesquisa entre alunos de pós-graduação e de graduação; - Fortalecer o relacionamento com agências públicas de fomento à pesquisa, com o intuito de elevar a qualidade e quantidade de projetos financiados; - Estimular programas de cooperação solidária no âmbito da pós-graduação com instituições das regiões carentes de cursos de pós-graduação stricto sensu em Administração (CAPES, 2017g, [s/n]).

O Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP obteve conceito de excelência no período analisado por esta pesquisa, portanto, no que diz respeito a evolução dos conceitos obtidos, estes podem ser visualizados a partir do Quadro 10.

Quadro 10 - Desempenho do programa no período de 2007 a 2016

Período	2007-2009	2010-2012	2013-2016
Conceito	7	7	7

Fonte: CAPES (2010c, 2013c, 2017h).

3.9.1.1 Caracterização dos sujeitos entrevistados

Os sujeitos entrevistados nesta pesquisa não foram identificados, contudo, para compreender a relevância dos entrevistados, optou-se por classificá-los como Professor A, B, C e D e caracterizar a sua formação e início do vínculo com o programa (Quadro 11).

Quadro 11 - Nomenclatura, área de formação e início do vínculo com o programa

Nomenclatura	Área de formação e início do vínculo com o programa
Professor A	Possui doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo e é membro permanente do PPGA-FEA/USP desde 2008;
Professor B	Possui doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo e é membro permanente do PPGA-FEA/USP desde 2017;
Professor C	Possui Doutorado em Economia pela Universidade de São Paulo e é membro permanente do PPGA-FEA/USP desde 2002;
Professor D	Possui doutorado em Economia pela North Carolina State University e é membro permanente do PPGA-FEA/USP desde 1989.

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

3.10 ESCOPO DA PESQUISA

Com o objetivo de complementar a descrição bem como apresentar o escopo da pesquisa foi elaborado o Quadro 12:

Quadro 12 - Escopo da pesquisa

Quadro 12 - Escopo da pesquisa

Objetivo Geral: Analisar como são realizadas as ações de inserção social em um programa que obteve conceito de excelência acadêmica no sistema de avaliação da CAPES.					
Objetivo Específico	Ações	Resultado Almejado	Eixos do Roteiro de Entrevista	Subsídio Teórico	Categoria Analítica (CA)
a) Identificar os quesitos relacionados à inserção social avaliados pela CAPES;	Consulta aos documentos da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo referentes aos anos de 2007 a 2016, cujo enfoque será identificar, a partir da análise dos quesitos quais destes estão relacionados à inserção social	Listar os critérios de avaliação que estão relacionados à inserção social	1.1. Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos, conforme os parâmetros da área. 1.2. Inserção e impacto regional e (ou) nacional do programa. 1.3. Integração e	CAPES (2010b), CAPES (2010c), CAPES (2010d), CAPES (2013a), CAPES (2013b), CAPES (2013c), CAPES (2013d), CAPES (2017b), CAPES (2017g), CAPES (2017h) e CAPES (2017i)	CA1: Critérios de avaliação relacionados à inserção social

<p>b) Descrever as ações do programa relacionadas aos quesitos de inserção social;</p>	<p>Consulta às fichas de avaliação do programa de pós-graduação analisado com vistas a identificar as ações realizadas que estão associadas aos quesitos relacionados à inserção social</p>	<p>Elencar as ações associadas ao quesito de inserção social para posterior elaboração de instrumento de coleta de dados a partir de entrevistas</p>	<p>cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional relacionados à área de conhecimento do programa, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação. 1.4. Visibilidade ou transparência dada pelo programa à sua atuação</p>		
--	---	--	--	--	--

<p>c) Caracterizar as práticas, praxis e praticantes acerca das ações de inserção social; e,</p>	<p>a) Entrevista com os membros do programa de pós-graduação que foi objeto de análise (docentes) a partir do instrumento de coleta de dados; b) Análise das microatividades que influenciaram no desempenho de excelência do programa de pós-graduação; c) Análise acerca do papel dos praticantes a partir das práticas realizadas</p>	<p>Evidenciar o papel realizado pelos atores envolvidos nas ações estratégicas do programa de pós-graduação com vistas a atingir o nível de excelência do Sistema de Avaliação da CAPES</p>	<p>2.1. Primeiramente será necessário conhecer a equipe para poder classificar os praticantes envolvidos. 2.2. Em seguida serão evidenciadas as práticas realizadas por estes praticantes no que diz respeito as ações de inserção social. 2.3. Por fim, será necessário entender junto aos praticantes quais foram as praxis utilizadas com vistas ao êxito das práticas e consequentemente excelente desempenho no sistema de avaliação da CAPES.</p>	<p>Práticas: atividades estratégicas (JARZABKOWSKI, 2003); Praxis: operacionalização da prática (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Praticantes: participantes (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).</p>	<p>CA2: Estratégia como prática</p>
--	--	---	---	---	-------------------------------------

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são discutidos os dados coletados a partir da pesquisa documental e das entrevistas, com vistas ao êxito dos objetivos traçados. Portanto, primeiramente tem-se a identificação dos quesitos avaliados pela CAPES relacionados à inserção social. Em seguida há o histórico das ações relacionadas à inserção social realizadas pelo objeto de análise com a finalidade de identificar o que foi realizado desde a inclusão deste quesito no sistema de avaliação. Após, tem-se os dados coletados a partir das entrevistas com vistas a identificar as práticas, praxis e praticantes. Por fim, encontra-se a relação dos achados da pesquisa com a teoria envolvida.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS QUESITOS AVALIADOS PELA CAPES RELACIONADOS À INSERÇÃO SOCIAL

De modo a alcançar o objetivo proposto neste trabalho, entende-se que é necessário primeiramente identificar quais são os critérios e os itens relacionados à inserção social e seus respectivos pesos neste sistema de avaliação. Desta forma, a identificação corresponde à Categoria Analítica 1 (CA1).

Na pós-graduação *stricto sensu*, vale ressaltar, os programas podem ser acadêmicos ou profissionais. Porém, considerando que o programa selecionado como objeto de análise deste estudo trata-se de um programa de excelência, ou seja, que obteve conceitos 6 ou 7 no Sistema de Avaliação da CAPES, e não havendo até o presente momento doutorados profissionais, todos os critérios, quesitos e pesos aqui apresentados referem-se apenas aos programas acadêmicos da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. É importante expor essa questão, uma vez que, em programas acadêmicos, o quesito de inserção social possui peso fixo de 10% na avaliação, enquanto nos mestrados profissionais, este quesito varia entre 10% a 20% (CAPES, 2008). Outras diferenças nas avaliações de ambas modalidades podem ser encontradas em suas respectivas Fichas de Avaliação.

Isso posto, dá-se seguimento à análise das Fichas de Avaliação dos triênios de 2007 a 2009, 2010 a 2012 e 2013 a 2016 para que sejam identificados nestes documentos os critérios e itens que se relacionam com a inserção social. O Quadro 13 contém os itens avaliados relacionados à inserção social no período de 2007 a 2009.

Quadro 13 - Itens relacionados à inserção social no triênio 2007 – 2009

Quesito	Peso	Item	Peso
1. Proposta do Programa	0	1.2. Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos, conforme os parâmetros da área.	20%
5. Inserção Social	10%	5.1. Inserção e impacto regional e (ou) nacional do programa.	50%
		5.2. Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional relacionados à área de conhecimento do programa, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação.	30%
		5.3. Visibilidade ou transparência dada pelo programa à sua atuação.	20%

Fonte: Adaptado de CAPES (2010a)

Além da Inserção Social (Quesito 5), destaca-se que a avaliação das ações relacionadas à inserção social também estão presentes na Proposta do Programa (Quesito 1). Esta Proposta consiste em documento que contém informações relacionadas a: histórico e contextualização do programa, objetivos, proposta curricular, infraestrutura, integração com a graduação, integração com a sociedade/mercado de trabalho, intercâmbios, solidariedade, nucleação e visibilidade, inserção social, internacionalização, atividades complementares, autoavaliação (perspectivas de evolução e tendências) e planejamento futuro.

Na Proposta do Programa, para atender ao *item 1.2*, o programa deve relatar:

- a) elementos que evidenciem sua relevância e impacto regional, nacional ou internacional de sua atuação na formação de mestres e doutores; e b) os resultados dos convênios de cooperação tecnológica ou científica de âmbito nacional, no caso de curso de mestrado e de âmbito nacional e internacional, no caso de curso de doutorado (CAPES, 2010, p.15).

No que diz respeito ao **Quesito Inserção Social**, em seu *item 5.1*, são analisados os impactos do programa nas seguintes esferas:

a) educacional – contribuição para a formação de docentes, inclusive para cursos de graduação e de especialização, valorizando-se, sobretudo: i) oferta de cursos de mestrado e doutorado interinstitucional, realizados de acordo com as regras da CAPES e devidamente aprovados, em especial os destinados a IES localizadas em regiões carentes de mestres e doutores; ii) consórcios entre IES para oferta de cursos de mestrado e de doutorado; iii) participação em programas de melhoria de ensino; b) social – formação de recursos humanos qualificados para a Administração Pública ou a sociedade civil que possam contribuir para o aprimoramento da gestão pública e a redução da dívida social, ou para a formação de um público que faça uso dos recursos da ciência e do conhecimento e formação de professores para o ensino de graduação; c) cultural – formação de recursos humanos qualificados para o desenvolvimento cultural e artístico, formulando políticas culturais e ampliando o acesso à cultura e às artes e ao conhecimento nesse campo; d) tecnológico/econômico – contribuição para o desenvolvimento microrregional, regional ou nacional destacando os avanços produtivos gerados, entrevistas, matérias em jornais, conselhos tutelares e deliberativos; disseminação de técnicas e conhecimentos (CAPES, 2010, p. 20).

Em relação ao *item 5.2* do mesmo quesito são analisadas ações como:

a) participação em programas sistemáticos de cooperação e intercâmbio; b) participação em projetos de cooperação entre programas com níveis de consolidação diferentes, voltados para a inovação na pesquisa ou o desenvolvimento da pós-graduação em regiões ou sub-regiões geográficas menos aquinhoadas (atuação de professores visitantes; participação em programas como “Casadinho”, PQI, Dinter/Minter, PROCAD e similares); e c) participação em atividades de apoio

à melhoria de ensino de pós-graduação e de graduação (CAPES, 2010, p. 21).

O *item 5.3*, o último deste quesito, avalia:

a) manutenção de página web para a divulgação, de forma atualizada, de dados do programa, critérios de seleção de alunos, parte significativa de sua produção docente, financiamentos recebidos da CAPES e de outras agências públicas e entidades privadas etc.; b) garantia de amplo acesso a teses e dissertações, pela web, conforme Portaria CAPES nº 13/2006, que torna obrigatória essa providência (CAPES, 2010, p. 21).

A partir do levantamento dos quesitos relacionados à inserção social, pode-se perceber a preocupação da CAPES em relação à contribuição social dos programas, formação de mestres e doutores capacitados e incentivo a programas já consolidados a desenvolverem ações em regiões onde o número de mestres e doutores ainda é escasso. Além disso, é possível verificar também o interesse desta agência na forma como os programas divulgam as dissertações e teses defendidas pelos discentes, garantindo o livre acesso à comunidade. Entende-se que é a partir da divulgação e acesso facilitado às pesquisas que é possível sensibilizar a sociedade acerca do bem estar social promovido a partir da ciência (BORTOLIERO, 2011).

Após a análise da Ficha de Avaliação do triênio em que ocorreu, pela primeira vez, o Quesito Inserção Social, faz-se necessário analisar a evolução destes quesitos no que diz respeito ao triênio subsequente (2010-2012) e quadriênio (2013-2016) e também a eventual existência de outros quesitos e itens novos que pudessem ser modificados para que se relacionassem com a inserção social. Assim, o Quadro 14 trata sobre os quesitos referentes ao triênio 2010-2012, além dos pesos atribuídos aos itens durante o processo de avaliação.

Quadro 14 - Itens relacionados à inserção social no triênio 2010 – 2012

Quadro 14 - Itens relacionados à inserção social no triênio 2010 – 2012

Quesito	Peso	Item	Peso
1. Proposta do Programa	0	1.2. Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos, conforme os parâmetros da área.	30%
5. Inserção Social	10%	5.1. Inserção e impacto regional e (ou) nacional do programa.	50%
		5.2. Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional relacionados à área de conhecimento do programa, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação.	30%
		5.3 - Visibilidade ou transparência dada pelo programa à sua atuação.	20%

Fonte: Adaptado de CAPES (2013a)

A partir do Quadro 14, é possível perceber que a inserção social é identificada sob os mesmos quesitos e itens do triênio anterior. Todavia, nota-se que há diferenças no peso destes itens: o *item 1.2* do Quesito Proposta do Programa apresentava peso correspondente à 20% no triênio 2007-2009, enquanto que no triênio 2010-2012 seu peso é de 30%. Por sua vez, os itens relacionados ao Quesito Inserção Social mantiveram os pesos do primeiro triênio. Além disso, a descrição dos itens não sofreu alterações entre os triênios.

Destaca-se que nos dois triênios, no que tange às considerações e definições sobre a internacionalização e inserção internacional, a CAPES ressaltou que a indicação para as notas 6 e 7 seria somente para programas com doutorado avaliado com nota 5. Portanto, para consolidar a nota 6 e 7 que são reservadas para programas que possuem atuação equivalente a centros internacionais de excelência na área, o programa deverá demonstrar o seu impacto nacional e a sua relevância na formação dos discentes, além da sua cooperação para a pesquisa. Isto posto, o resultado deve ser em prol da formação de recursos humanos de alto nível (CAPES, 2010; CAPES, 2013).

No que diz respeito ao documento de área da primeira avaliação quadrienal (2013-2016), ressalta-se que os quesitos relacionados a inserção social permaneceram os mesmos bem como a atribuição das

porcentagens referentes ao conceito final do programa. Entretanto, destaca-se que no quesito referente à proposta do programa houve a seguinte alteração:

1.2 Serão também consideradas as atividades com a finalidade: de ampliar seu impacto local e nacional; de ampliar sua solidariedade com a comunidade acadêmica e não acadêmica; de inserir o programa no plano internacional (CAPES, 2017b, p. 10).

A partir dessa alteração é possível perceber a preocupação da CAPES com as ações de solidariedade, não somente à outras instituições como também para os membros da comunidade não acadêmica, os quais são beneficiados pelos estudos produzidos no âmbito da pós-graduação.

Além disso, no próprio quesito de inserção social houveram as seguintes alterações:

5.1. a) educacional – inserção dos egressos do PPG em IES públicas ou privadas exercendo atividades relacionadas à melhoria do ensino nos diferentes níveis de formação, inclusive cursos de graduação, de especialização, e técnicos;
(CAPES, 2017b, p.14)

Percebe-se que anteriormente em relação ao quesito educacional, a CAPES deixava em evidência a valorização de mestrados e doutorados institucionais, os quais só podem ser oferecidos por cursos com conceito a partir de 5. Seria esta uma forma de fazer com que programas com nota inferior a 5 atingissem melhores indicadores nesse quesito?

No que se refere à atribuição das notas 6 e 7, ressalta-se que estas, assim como no triênio 2010-2012, são atribuídas somente à programas com doutorado avaliado com nota 5. Além disso, faz-se necessário analisar a distribuição dos docentes no que diz respeito às atividades de cooperação realizadas com grupos fora do Brasil e assegurar a independência do programa em relação a produção de poucos docentes, portanto, o desempenho deverá ser em alto nível ao longo do período analisado. Cabe ressaltar que em relação à internacionalização houve a inclusão de indicadores de reconhecimento de qualidade científica e de mobilidade/infraestrutura para a mobilidade (CAPES, 2017b).

A partir da identificação dos quesitos e itens do Sistema de Avaliação da CAPES que direcionam os programas de pós-graduação a realizarem ações de inserção social, é possível, portanto, expor quais são

essas ações estratégicas que o programa, objeto de análise, colocou em prática para atender tais critérios.

4.2 HISTÓRICO DAS AÇÕES DE INSERÇÃO SOCIAL REALIZADAS PELO PROGRAMA

Conforme mencionado anteriormente na metodologia dessa pesquisa, ressalta-se que para evidenciar as ações de Inserção Social realizadas pelo programa em análise durante o período estipulado, foi necessário utilizar as fichas de avaliações ao invés das propostas submetidas pelo programa na Plataforma Sucupira. Evidencia-se que isso deve-se à migração dos dados do sistema Coleta Capes para a plataforma atual. Isto posto, os documentos foram analisados conforme os critérios relacionados à inserção social evidenciados na seção anterior.

Ademais, ressalta-se que o histórico das ações corresponde à descrição das ações de inserção social do programa. Portanto, correspondem ao segundo objetivo específico da pesquisa, o qual está vinculado à Categoria de Analítica 1 (CA1).

No período de 2007 a 2009, o Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP obteve conceito 7. No que diz respeito às ações estratégicas com vistas a obter melhores indicadores no quesito de inserção social, o programa desenvolveu o relatado no Quadro 15:

Quadro 15 - Histórico dos quesitos de Inserção Social (2007-2009)

Quesito	Itens ressaltados pela CAPES nas fichas	Resultado
1. Proposta do Programa	Busca de intercâmbios internacionais;	Muito Bom
	Participação em projetos de âmbito nacional;	
	Integração e cooperação com outros programas de graduação e de pós-graduação a nível nacional e internacional.	
5. Inserção Social	Atividades de apoio a outros programas de mestrado e doutorado;	Muito Bom
	Dinter aprovado pela CAPES;	
	Pesquisas conduzidas pelos grupos internos em parcerias com IES de outras instituições do país e do exterior;	
	Formas inovadoras de condução das pesquisas, principalmente por meio de relações de parcerias com grupos de pesquisa das diferentes regiões do país;	
	Recebimento de estudantes de graduação e de pós-graduação de diferentes países;	

Quesito	Itens ressaltados pela CAPES nas fichas	Resultado
	Preocupação atual com a inserção internacional do PPGA;	
	Atuação de alguns grupos com parcerias com IES estrangeiras;	
	O Programa recebe inúmeros docentes de várias regiões do país para a condução de seus estágios pós-doutorais sob orientação e nas dependências do PPGA.	

Fonte: Elaborado pela Autora com base em CAPES (2010d)

A partir da análise das ações de inserção social percebe-se a valorização e os esforços deste programa no que diz respeito às estratégias de internacionalização. Destaca-se que o programa também possui Doutorado Interinstitucional (DINTER) e, além disso, é referência no que diz respeito à formação de doutores em Administração.

Ressalta-se que o oferecimento de cursos como DINTER, expande a relação entre programas em diferentes níveis de desenvolvimento (CAPES, 2017d). Além disso, a partir da formação dos discentes da instituição receptora há o fortalecimento de pesquisas que contribuam com o desenvolvimento da região com vistas a enfrentar problemas relacionados à estrutura socioeconômica (SALM; SILVA, 2015; WOOD JR et al, 2016).

No que concerne à atribuição do conceito 7 na avaliação, a CAPES (2010d) ressaltou as ações de internacionalização a partir dos convênios estabelecidos com instituições internacionais, possibilitando doutorados sanduíches e dupla titulação. Ressaltou também as ações de solidariedade relacionadas ao DINTER estabelecido com instituições brasileiras. Em relação a qualidade dos dados bem como o resultado da avaliação destes quesitos, o programa obteve o resultado "muito bom".

De modo a verificar se as ações estratégicas foram consolidadas ou se novas ações foram desenvolvidas, são analisadas o que fora relatado no triênio 2010-2012 (Quadro 16).

Quadro 16 - Histórico dos quesitos de Inserção Social (2010-2012)

Quesito	Itens ressaltados pela CAPES nas fichas	Resultado
1. Proposta do Programa	Planejamento com vistas ao seu desenvolvimento, especificamente no que diz respeito ao fortalecimento da internacionalização;	Muito Bom
	O Programa tem um planejamento de desenvolvimento institucional visando fortalecer a posição internacional. São descritos os convênios	

Quesito	Itens ressaltados pela CAPES nas fichas	Resultado
	<p>interinstitucionais nacionais e internacionais e os produtos já alcançados.</p> <p>Planejamento de desenvolvimento institucional visando fortalecer a posição internacional;</p> <p>Convênios interinstitucionais nacionais e internacionais.</p>	
5. Inserção Social	<p>Na perspectiva tecnológica, destacam-se programas institucionais como o PENSA e o PGT;</p> <p>na perspectiva educacional/social, um Dinter em convênio com a UFSM e a UNIPAMPA, Pró-Administração com a UFSM e um casadinho com a UFMS;</p> <p>Oferta de um pós-doutorado pelo PPG que recebe professores doutores de várias regiões do país;</p> <p>Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa, no âmbito nacional;</p> <p>Integração dos docentes do programa com centros internacionais (pesquisa sobre biocombustíveis desenvolvida com o Ministério da Ciência e Tecnologia da Holanda, o consórcio com instituições norte-americanas na área de gestão da tecnologia e inovação e a institucionalização do programa duplo-diploma com Instituições de Ensino na França);</p> <p>Parcerias com instituições na organização de eventos científicos;</p> <p>Participação dos docentes do Programa em importantes instituições e fóruns da área, como avaliadores dos programas de fomento do CNPq, FAPESP, FINEP e CAPES, membros e colaboradores de instituições e associações privadas e participantes em projetos públicos para Instituições do Estado e do Governo Federal;</p> <p>Há registro de professores atuando como editores de revistas nacionais e internacionais, tais como <i>RAM</i>, <i>REAd</i>, <i>O&S</i>, <i>European Business Review e Tourism & Management Studies</i>;</p> <p>No site do programa há acesso às teses e dissertações, além de link para acesso a periódico e evento do PPG.</p>	Muito Bom

Fonte: Elaborado pela Autora com base em CAPES (2013d)

A partir da análise acerca das ações estratégicas realizadas pelo programa durante o período de 2010 a 2012, é possível perceber que o PPGA busca fortalecer o seu impacto internacional a partir dos convênios realizados. Além disso, destaca-se a atuação de professores dos programas como editores de revistas nacionais e internacionais. No que diz respeito ao impacto nacional do programa, destaca-se a consolidação do DINTER com universidades brasileiras e o surgimento do Programa Casadinho.

O Programa Casadinho visa fortalecer grupos de pesquisa vinculados à programas de pós-graduação brasileiros em fase de consolidação a partir da interação destes com programas já consolidados (CAPES, 2008). A partir dessa interação é possível constituir redes de cooperação e conseqüentemente aumento da produção científica qualificada dos grupos de pesquisa (CAPES, 2008).

Em relação à perspectiva tecnológica, ressaltam-se o PENSA e o PGT. O PENSA trata-se de um centro avançado cujo foco é a Gestão e Coordenação de Agronegócios no âmbito nacional e internacional cuja missão relaciona-se ao [...] desenvolvimento de excelência em pesquisas acadêmicas aplicadas, capacitação e consultoria (PENSA, 2018, p.1). Ademais, tem-se a atuação em rede entre líderes de organizações do agronegócio tais como pesquisadores, empreendedores, empresários, executivos, entre outros (PENSA, 2018).

O PGT trata-se de um Núcleo de Política e Gestão Tecnológica dedicado ao conhecimento e à inovação como geradores do desenvolvimento (PGT, 2018). Esse núcleo é vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e as linhas de pesquisa possuem enfoque no cenário socioeconômico nacional e internacional (PGT, 2018).

No que diz respeito à atribuição da nota 7, a CAPES (2013d) ressaltou os impactos sociais a partir das ações de solidariedade e liderança bem como a disseminação do conhecimento científico. Ainda destacou a projeção nacional e internacional deste programa a partir dos convênios estabelecidos. Em relação à avaliação do quesito, bem como à qualidade dos dados relatados, o programa manteve o resultado "muito bom".

Em relação às ações realizadas pelo PPGA-USP/FEA e ressaltadas pela CAPES no primeiro quadriênio ressalta-se que estas constam no Quadro 17.

Quadro 17 - Histórico das ações de Inserção Social (2013-2016)

Quadro 17 - Histórico das ações de Inserção Social (2013-2016)

Quesito	Itens ressaltados pela CAPES nas fichas	Resultado
1. Proposta do Programa	Convênios internacionais celebrados e os principais resultados obtidos no âmbito da mobilidade discente e docente;	Muito Bom
	Planejamento de desenvolvimento institucional vinculado às ações de internacionalização.	
5. Inserção Social	Programa que mais formou mestres e doutores em Administração no Brasil;	Muito Bom
	Iniciativas como o Dinter, iniciado no triênio passado e desenvolvido junto à Universidade Federal de Santa Maria e a UNIPAMPA, o PROCAD com a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, o Pró-Administração em Estratégias Sustentáveis, geraram, durante o quadriênio, publicações em eventos científicos e projetos de pesquisa em parcerias com o Programa;	
	Um novo DINTER com a Universidade do Estado do Amazonas (UEA) foi firmado em 2016 e iniciará suas atividades no primeiro semestre de 2017, com 22 alunos;	
	Há parcerias com as instituições paulistas (na organização do SemeAd (Seminários em Administração) e também com a <i>Florida International University</i> que resultou em 2016 na realização do AIB-LAT (capítulo latino americano da <i>Academy of International Business</i>);	
	Eventos que ocorreram no quadriênio: seminário “ <i>China in Latin America: Internal and External Challenges</i> ”, “XIII Fórum de Gestão Empresarial” e “ <i>Research Colloquium Innovation in Healthcare Management Business Models & Practice</i> ”;	
	Integração e a cooperação com outros programas e centros de pesquisa, no âmbito nacional	
	Acordo com a Universidade de Porto, que permitirá a dupla titulação de mestrandos;	
	O site do programa apresenta as informações sobre critérios de seleção de alunos, linhas de pesquisa, produção científica dos docentes etc. Há acesso às teses de dissertações além de link para acesso a periódicos e eventos do PPG.	

Fonte: Elaborado pela Autora com base em CAPES, 2017d

Nota-se, a partir do Quadro 17 que as ações realizadas pelo programa em análise permanecem predominantemente voltadas à internacionalização. Além disso, a CAPES ressaltou o PROCAD com a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. O PROCAD trata-se de um Programa Nacional de Cooperação Acadêmica cujo objetivo é formar recursos humanos em diversas áreas, por meio de projetos de pesquisa adjacentes de média duração (CAPES, 2018c). Ademais, visa intensificar o intercâmbio científico entre pesquisadores brasileiros com vistas a melhorar a qualidade do ensino superior e da pós-graduação brasileira (CAPES, 2018c).

Outra ação ressaltada pela CAPES na avaliação quadrienal é o Pró-Administração em Estratégias Sustentáveis. O Pró-Administração tem como objetivo incentivar a produção de projetos de pesquisa entre pesquisadores de instituições brasileiras com vistas à capacitação docente por meio de parcerias institucionais no que diz respeito à pessoal e infraestrutura em prol de pesquisas científicas e tecnológicas cujo foco compreende na [...] “formação de recursos humanos pós-graduados na área de Administração” (CAPES, 2008).

No que diz respeito à atribuição da nota 7, a CAPES ressaltou a formação de mestres e doutores sendo o PPGA-FEA/USP o programa que mais formou mestres e doutores em Administração no Brasil (CAPES, 2017d). Outro destaque refere-se à internacionalização do programa cuja CAPES evidenciou a captação de alunos do exterior, acordo de dupla titulação e a participação dos docentes do programa em redes internacionais de pesquisa. Ademais, ressaltam-se as ações de cooperação e solidariedade no que diz respeito à formação de pesquisadores, centros de pesquisa e disseminação do conhecimento.

A partir do histórico das ações de inserção social realizadas pelo programa faz-se necessário compreender como estas foram desenvolvidas. Portanto, para cumprir o objetivo de caracterizar as práticas, práxis e praticantes acerca das ações de inserção social a próxima seção contempla os dados coletados a partir das entrevistas realizadas.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS E PRATICANTES

Entende-se como prática as atividades estratégicas que emergem a partir das interações e interpretações (JARZABKOWSKI, 2003). Portanto, a partir da definição do conceito e mapeamento do histórico das ações realizadas pelo programa no que diz respeito ao quesito de inserção social, foi necessário entrar em contato com um membro da coordenação

do programa com o objetivo de obter a relação das práticas e dos praticantes envolvidos. Portanto, no Quadro 18 constam as práticas relacionadas aos quesitos de inserção social.

Quadro 18 - Práticas de Inserção Social

Quesitos	Prática	Praticantes
Proposta do Programa	Internacionalização	Professor B e Professor C
Inserção Social	Criação do PENSA	Professor D
	Parcerias institucionais e integração com outros centros de pesquisa	Professor A

Fonte: Elaborado pela Autora com base em CAPES, 2017d e dados coletados da entrevista

Ressalta-se que a atualização do site do programa é avaliada como um dos quesitos de inserção social, contudo, de acordo com o entrevistado não foi possível compreendê-la como uma prática estratégica, portanto, optou-se por retirá-la do foco da pesquisa.

Percebe-se, a partir do Quadro 18, a predominância das ações de internacionalização realizadas pelo programa. O entrevistado, Professor A (nome fictício) ressaltou que de fato a internacionalização foi bem presente no último quadriênio (2013-2016). Além disso, informou que a presença do Professor B no corpo docente do programa, o qual está vinculado às ações de internacionalização da FEA, ajudou nas parcerias de duplo diploma. Em relação à estas parcerias o entrevistado informou que “[...] têm outros professores que por conta dos seus contatos acabam trazendo pessoas de fora que fazem doutorado sanduíche aqui e conseguem duplo diploma sem necessariamente ter um acordo [...]”. Ou seja, os professores possuem autonomia para acordos de duplo diploma.

No que diz respeito às práticas de inserção social o Professor A ressaltou que o início das tratativas para realizar o Dinter com a Universidade Federal de Santa Maria ocorreu no último triênio avaliado pela CAPES (2010-2012) e foi uma iniciativa dos antigos coordenadores. Ressalta-se que essa ação “foi uma iniciativa de ajudar porque no caso o foco era um programa na fronteira e acho que a CAPES estava incentivando esse tipo de ação” (Professor A). Já em relação ao PROCAD, informou que foi resultado da ação de outro docente, e enfatizou que “[...] aqui (PPGA-FEA/USP) os professores têm as próprias iniciativas, isso é permitido” (Professor A).

O Dinter com a Universidade do Estado do Amazonas “surgiu como uma oportunidade boa para inserção social, especialmente por conta daquela região ter uma carência absoluta de programas de doutorado” (Professor A). De acordo com o entrevistado a ideia é capacitar os professores da instituição a partir da titulação de doutor em administração para que depois estes possam abrir um curso de mestrado na instituição de origem. Além disso, evidenciou que

[...] os programas com nota a partir de 5 têm que fazer o Dinter por conta do sistema de avaliação. E a gente está fazendo em uma região mais carente... e o contexto é de inserção social, até por ser uma universidade pública a gente tem que ter esse tipo de ação. Eu acho que a gente investiu nessa região que é difícil e complicada para desenvolver uma coisa que não tem lá. Acho que essa tem que ser a proposta... procurar essas regiões [...] (Professor A).

Quando questionado a respeito da importância do quesito de inserção social o Professor A informou que trata-se de um quesito de extrema importância cujo PPGA-FEA/USP possui destaque. Além disso, o programa recebe alunos de outros estados o que faz com que o ambiente seja diversificado. Ademais, enfatizou que a distribuição das bolsas de estudo recebidas pela CAPES são distribuídas considerando critérios como o mérito acadêmico, produção, nota que atingiu para ingressar no programa e o critério social, o qual é destinado ao discente que possui mais necessidade devido às condições financeiras ou até mesmo por residir em outro estado. Por fim, ressaltou que é um quesito relevante, especialmente para universidade pública que está usando a verba pública.

Após identificadas as práticas estratégicas faz-se necessário compreender como estas foram realizadas, ou seja, caracterizar as práxis dos praticantes envolvidos nas ações. Portanto, a próxima seção é analisada conforme a Categoria Analítica 2 (CA2) e contempla essa relação.

4.3.1 Relação prática, práxis e praticantes

Com vistas a relacionar a prática, práxis e praticantes, faz-se necessário evidenciar as práxis relatadas por cada praticante envolvido nas práticas estratégicas relatadas pelo Professor A.

Entende-se como práxis “[...] a atividade estratégica realizada, a operacionalização prática em diferentes níveis de análise que estão interligados ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 9). Além disso, engloba o trabalho do praticante, o qual é realizado por meio da investigação acerca de modelos que possam servir de referência para que seja possibilitada a replicação destes e, com isso, transformar e conciliar suas práticas estratégicas (WHITTINGTON, 2002). Já os praticantes são os atores sociais que estão envolvidos neste processo (JARZABKOWSKI, 2005).

Portanto, as práticas serão analisadas individualmente para melhor entendimento do leitor.

4.3.1.1 Internacionalização

Primeiramente o entrevistado (Professor B) informou que era membro da Coordenação de Cooperação Internacional da FEA/USP, e, além disso, ressaltou que suas atividades estavam vinculadas aos acordos internacionais tanto de intercâmbios simples quanto de duplo diploma de graduação e pós-graduação. Ademais, também era responsável pelos programas de professor visitante, seja da USP para universidades parceiras seja de universidades parceiras para USP.

Em relação ao planejamento, o entrevistado informou que o anterior chefe de departamento montou uma comissão de internacionalização, a qual foi mantida pelo atual chefe. Uma das responsabilidades era promover uma maior inserção internacional dos discentes e docentes da FEA/USP. Além disso, tinha como objetivo o aumento de duplos diplomas. Entretanto, ressaltou que na gestão anterior somente foi possível assinar um acordo de duplo diploma.

O Professor B informou que quando a comissão foi criada a pressão veio do chefe do departamento e não da CAPES. Ademais, relatou que

[...] os chefes falavam: a internacionalização é um dos pilares dessa gestão, portanto eu quero saber de você, como eu te apoio e como eu posso ter mais duplo diploma? [...] (Professor B).

Ainda sobre a internacionalização do programa, o entrevistado ressaltou a preocupação dos membros no que diz respeito às experiências internacionais dos discentes. Cerca de 20% dos alunos passam períodos

no exterior e 60% a 70% dos discentes têm contato com professores e alunos estrangeiros devido ao convite para docentes internacionais ministrarem disciplinas no programa. O Professor B informou que esse tipo de ação é chamada, internamente, por “internacionalização dentro de casa”, a qual consiste em trazer o ambiente internacional para dentro da FEA/USP. Sendo assim, os alunos possuem acesso a seis ou até mesmo oito disciplinas com esses docentes.

No que diz respeito aos acordos de duplo diploma, os quais foram mencionados pelo Professor A, o Professor B relatou que o programa possui diversos acordos. Entre eles ressaltou o acordo feito com uma universidade de Portugal a nível de mestrado, onde dois alunos do programa puderam realizar um período de estágio e um aluno dessa universidade esteve no PPGA-FEA/USP também realizando estágio. Além desse acordo, o qual foi assinado na gestão anterior, já houve acordo assinado com o Peru, França, Porto (nível de graduação) e em fase de finalização de documentos encontram-se os acordos com a Holanda e Nova Zelândia.

Com o objetivo de obter acordos de duplo diploma a USP, em 2016 e nos anos seguintes, promoveu um edital com verba para financiar viagem de professores da universidade para instituições parceiras. Dessa forma, o Professor B, junto com outros professores, foi selecionado. Portanto, em 2017 um docente esteve na Inglaterra para fazer negociação e em 2018 outro professor foi à China. Em relação a forma como esses acordos são realizados o entrevistado ressaltou que:

Os acordos demoram para serem preparados. Nós ficamos normalmente de seis a doze meses discutindo o texto do convênio. Depois que o texto está “ok” para os dois lados nós começamos a tramitação dentro da universidade para autorização. Para a aprovação formal, esse processo demora dois meses e após aprovado nas 4 instâncias vai para a assinatura das universidades envolvidas (Professor B).

Ademais, conforme entrevista com o Professor C, houve um contrato elaborado por ele com a Universidade de Sorbonne, o qual resultou na titulação de uma aluna. Esse contrato foi feito devido ao vínculo com o professor responsável pela aluna na universidade estrangeira, o qual fez parte de um núcleo de pesquisa associado ao programa. Sobre o formato do acordo ser em contrato, deve-se ao acordo que a USP possui com a universidade, porém, a FEA não possuía acordo.

Portanto, esse processo ocorreu fora da universidade, visto que a USP, conforme mencionado não somente pelo entrevistado C como também pelos outros professores, abre possibilidade de fazer acordos individuais. De acordo com o Professor C esse tipo de acordo torna-se mais simples, visto que os demais acordos precisam passar pelo processo de tradução e reuniões.

Ainda em relação à prática de internacionalização o Professor C ressaltou a participação em uma banca de um aluno na França, o qual também está vinculado à pesquisas da sua área por meio do convênio USP-CAPES/COFECUB e uma coorientação de um aluno oriundo de uma universidade francesa. Ressaltou também a presença de alunos da Suíça para doutorado sanduíche e a ida de alunos a Portugal e à França. Destacou a importância dessa relação com pesquisadores estrangeiros as quais

[...] vão possibilitando esse intercâmbio entre os alunos com pessoas que a gente já conhece, pessoas que a gente já tem um relacionamento grande, pessoas que a gente já convive e que dão margem para engajar os alunos dentro dessa troca de informação internacional [...] (Professor C).

Outra ação que colaborou com o excelente desempenho do programa é a realização de seminários. De acordo com o entrevistado C, dentro da programação dos Seminários em Administração da Universidade de São Paulo (SemeAd) ocorre um seminário de pesquisa que é voltado às instituições organizadoras. Esse evento conta com a participação de professores estrangeiros para ministrar minicursos.

[...] eu acho que hoje em dia a coisa mais importante dos programas acaba sendo muito mais resultado em termos de publicação então a internacionalização demanda bastante trabalho, porém, acaba refletindo em alguns bons frutos. Então assim, eu acho que esse tipo de parceria internacional ela é muito importante porque para publicarmos lá fora temos que estar vinculados à rede internacional, então quando nos vinculamos a essa rede fica muito mais fácil o acesso a *journal* internacional em termos de receptividade [...] (Professor C).

Em relação ao desencadeamento das ações relatadas pelo entrevistado C, este ressaltou que:

[...] eu nunca pensei em sistema de avaliação, eu faço isso porque gosto, porque eu acho legal o cara com quem eu vou trabalhar junto e isso para mim é fruto de uma parceria legal e pode dar bons frutos ou não, mas eu faço mais por amor do que por olhar índices de CAPES. Acho que realmente não é o que norteia a minha estratégia, acho que é natural, se você faz uma pesquisa com quem você gosta e com o que você gosta acaba saindo (uma pesquisa). É lógico que depois você pensa na CAPES. Você está com o artigo, fez revisões, tem que publicar! Mas assim, o começo, a decisão da pesquisa e com quem você vai fazer acho que tem que fazer por amor, tem que fazer porque está achando bacana [...] (Professor C).

Por fim, ressaltou que em outra geração não possuía o interesse em revistas internacionais, visto que não era uma exigência, porém, devido às modificações no sistema e a necessidade de internacionalização, esta prática passou a preocupar o entrevistado. Além disso, salientou que possui responsabilidade com os orientandos, visto que a maioria que está fazendo doutorado e quer ser professor não conseguirá entrar em um bom programa se não tiverem boas publicações.

Após a explanação acerca das práxis relacionadas à prática de internacionalização a próxima seção contempla as práxis associadas à criação do PENSA.

4.3.1.2 Criação do PENSA

O PENSA, conforme mencionado anteriormente, trata-se de um centro avançado cujo foco é a Gestão e Coordenação de Agronegócios no âmbito nacional e internacional cuja missão relaciona-se ao [...] desenvolvimento de excelência em pesquisas acadêmicas aplicadas, capacitação e consultoria (PENSA, 2018, p.1). Ademais, tem-se a atuação em rede entre líderes de organizações do agronegócio tais como pesquisadores, empreendedores, empresários, executivos, entre outros (PENSA, 2018).

De acordo com o Professor D, o PENSA é um programa dentro do departamento da FEA que está na segunda geração, cuja coordenação está

vinculada a um *ex* aluno do entrevistado. O Programa foi criado pelo Professor D há 25 anos e tem o objetivo de fazer pesquisa de excelente qualidade, formar alunos e se relacionar com as empresas e organizações voltadas aos sistemas agroindustriais.

O programa foi feito à luz do modelo de agronegócio da Universidade de *Harvard*, com disciplinas no pós-graduação, com participação de empresas e com um conselho de orientação que existe até hoje formado por pessoas do meio acadêmico, empresários brasileiros e do exterior. Portanto, desde a implantação do PENSA houveram laços internacionais, os quais resultaram em convênios com universidades americanas e europeias.

Semelhantes a este programa existe o ProFuturo e Programa de Estudos do Varejo, os quais, de acordo com o entrevistado fizeram a diferença no desempenho do programa no quesito de inserção social. Ressalta-se que estes programas vão até as empresas e organizações e fazem com que elas “entrem” na universidade, ou seja, cria-se um elo entre universidade e as organizações.

O entrevistado ressaltou que

O importante é, que ao longo dessas mais de duas décadas e meia, nós cumprimos o objetivo da universidade que é fazer pesquisa, extensão, dar aulas, formar pessoas. E eu procurei fazer isso da forma mais aprofundada que eu pude fazer acompanhando a fronteira do conhecimento e me preocupando muito com a produção acadêmica (Professor D).

Além disso, informou que ao longo da sua trajetória acadêmica esteve preocupado em levar a teoria à prática para seus alunos. Ademais, atuou em extensão juntamente com as empresas auxiliando a resolver problemas estratégicos e organizou eventos de médio porte do setor privado.

Portanto, evidenciou que não é somente uma razão que leva um programa a ter sucesso, é um conjunto de ações. O resultado da qualidade da pós-graduação define-se, primeiramente, a partir da formação de bons professores, os quais não necessariamente carreguem a responsabilidade de publicação, mas que tenham grande importância na pós-graduação. Contudo, faz-se necessário um núcleo docente que esteja acostumado ao mundo acadêmico de alto nível, que tenha relações que proporcionem intercâmbio acadêmico e que sejam conectados com o a realidade e com as empresas.

Todavia, ressaltou que infelizmente ainda existe em universidades brasileiras um viés de que o programa ou o departamento que esteja conectado com a empresa seja um problema. Porém, na área das ciências das organizações, as organizações são os focos das pesquisas, portanto, faz-se necessário esse elo para que a pesquisa esteja coerente à realidade.

Por fim, nas palavras do entrevistado:

Eu acho que os professores que lideram esses programas têm que ter essa atitude. Eu não acredito em professor que não acompanha a fronteira do conhecimento dando aula na pós-graduação. Então um programa de boa qualidade tem que ter essa síndrome de fatores (Professor D).

Após a análise dos dados coletados por meio da entrevista no que diz respeito à execução do PENSA, tem-se, na próxima subseção a análise do relato do entrevistado referente às parcerias institucionais e integração com outros centros de pesquisa.

4.3.1.3 Parcerias institucionais e integração com outros centros de pesquisa

No que diz respeito às parcerias institucionais, o Professor A membro da coordenação, informou que elas ocorrem das seguintes formas: os alunos do PPGA-USP podem cursar disciplinas nessas instituições, assim como os discentes dessas instituições podem cursar disciplinas no PPGA-USP. Outra forma é o “aluno especial”, o qual pode cursar uma disciplina sem estar vinculado à um programa de pós-graduação e recebe certificado. Ou seja, trata-se de uma ação para abrir os cursos para a comunidade.

Por outro lado, no que diz respeito à integração para desenvolvimento de pesquisa, o Professor A informou que os demais professores do programa possuem projetos com instituições de fomento e buscam parcerias com outras universidades. Na fala do entrevistado:

Cada professor dentro da sua rede vai tentando incluir universidades, mas são iniciativas dos professores. Mas isso é uma coisa estimulada também por conta da avaliação da CAPES. Então, quando a gente pensa em fazer um projeto a gente pensa que tem que incluir outras pessoas, outras universidades. Tem que ser um projeto de

cooperação mas acho que não só por conta da avaliação, acho que é assim que tem que ser feito (Professor A).

Ainda em relação à integração do programa analisado com outros centros de pesquisa é possível verificar na fala dos demais entrevistados outras parcerias. O Professor B ressaltou que possui parcerias internacionais e que a partir delas é possível realizar o que eles chamam de “internacionalização dentro de casa”. Esse processo resulta no contato dos discentes com professores internacionais que visitam o programa para ministrar disciplinas. Além disso, há as parcerias internacionais com universidades europeias e demais universidades por meio de acordos de duplo diploma.

O Professor C conforme mencionado anteriormente, foi responsável por um contrato elaborado com a Universidade de Sorbonne o qual resultou na titulação de uma aluna. Esse contrato foi feito devido ao vínculo com o professor responsável pela aluna na universidade estrangeira, o qual fez parte de um núcleo de pesquisa associado ao programa.

Por fim, a partir do contato do Professor D com docentes da Universidade de Harvard foi possível criar o PENSA. Esse programa foi feito à luz do modelo de agronegócio da Universidade de *Harvard*, com disciplinas no pós-graduação, com participação de empresas e com um conselho de orientação que existe até hoje formado por pessoas do meio acadêmico, empresários brasileiros e do exterior.

A próxima seção relaciona a teoria estudada com os achados da pesquisa.

4.4 RELAÇÃO DO APORTE TEÓRICO COM OS ACHADOS DA PESQUISA

Foi possível perceber que os docentes entrevistados contribuíram com o desempenho do por meio das microatividades realizadas e a partir das atividades rotineiras (WHITTINGTON, 1996, 2004, 2006, JOHNSON et al. 2007). Portanto, o desenvolvimento das práticas relatadas anteriormente levou ao êxito do programa.

Além disso, em conformidade com o estudo desenvolvido por Jarzabkowski (2003), foi possível verificar que a continuidade do desempenho de excelência no quesito de inserção social foi construída por meio do alinhamento dos atores, estruturas coletivas e atividades, coordenadas a partir de práticas estratégicas. Assim, verificou-se, a partir

da pesquisa documental que o programa manteve as ações de inserção social ao longo dos anos e, além disso, conforme consta na entrevista do Professor A e B, houve a continuidade do trabalho desenvolvido mesmo após a mudança de gestão. Portanto, essa continuidade do trabalho fez com que o programa obtivesse conceito máximo no sistema de avaliação da CAPES e o mantivesse ao longo dos triênios e quadriênio analisados.

As pesquisas cuja temática é a estratégia como prática obtiveram destaque por compreendê-la como uma prática em que os *stakeholders* contribuem com o desempenho da organização e por relacioná-las às microatividades e a sua interação com os atores dentro da organização (WHITTINGTON, 1996, 2004, 2006). É vista nas atividades rotineiras realizadas pelos colaboradores da organização (JOHNSON et al. 2007, WHITTINGTON, 2006).

Ademais, foi possível perceber, conforme consta no relato do Professor B, que houve a perspectiva da estratégia como prática a partir do engajamento das pessoas, contudo, com forte influência dos gerentes do topo (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; SAMRA-FREDERICKS, 2003). O docente B, o qual tinha experiência e vivência em relação à internacionalização e às possíveis formas de realizá-la, influenciou fortemente o desempenho do programa neste quesito. Contudo, houve a influência da coordenação para que as ações fossem implantadas visto que a internacionalização era um dos pilares da gestão. Portanto, a coordenação buscou o apoio do docente para implantar ações. Ressalta-se que essa ação vai ao encontro de Jarzabkowski (2004), visto que a estratégia ocorreu dentro do programa a partir do engajamento das pessoas, contudo, com forte influencia dos gerentes do topo.

Além disso, percebeu-se que os coeficientes externos influenciaram as práticas adotadas pelo programa no sentido de adaptá-lo ao contexto a qual está inserido (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; SAMRA-FREDERICKS, 2003; JARZABKOWSKI, 2004). Dessa forma é possível fazer uma relação do programa que possui nota máxima no sistema de avaliação da CAPES e como o sistema influencia as ações desse programa no quesito de inserção social.

Portanto, percebe-se, a partir do relato do Professor A a influência do sistema quando aborda “[...] os programas com nota a partir de cinco têm que fazer DINTER por conta do sistema de avaliação”. Contudo, é possível notar que há o interesse do programa em realizar esse trabalho com regiões que realmente sejam carentes de profissionais capacitados e de programas de pós-graduação.

Outra forma diz respeito ao interesse dos alunos de outros estados em cursarem disciplinas ou até mesmo ingressarem como estudantes

regulares no programa. Entende-se que o programa, por ter excelente desempenho torne-se destaque no cenário acadêmico e conseqüentemente atraia alunos de diversas regiões do país bem como discentes oriundos de outros países.

Além disso, percebe-se a influência do sistema na fala do docente C quando aborda que suas pesquisas não são norteadas pelos índices da CAPES. Contudo, após o desenvolvimento do trabalho preocupa-se com a agência no sentido de publicar o que foi feito. Ademais, ressalta que devido às modificações do sistema e conseqüentemente a necessidade de internacionalização, passou a ter interesse por revistas internacionais.

Entende-se que a relação do docente D com o meio empresarial propiciou a criação do PENSA bem como estabeleceu um vínculo do programa com o meio empresarial. O PENSA tem-se a atuação em rede entre líderes de organizações do agronegócio tais como pesquisadores, empreendedores, empresários, executivos, entre outros (PENSA, 2018). Outrossim, devido ao programa ter sido feito à luz do modelo de agronegócio da Universidade de *Harvard*, houveram laços internacionais, os quais resultaram em convênios com universidades americanas e europeias.

A criação do PENSA vai ao encontro do estudo desenvolvido Boufleuer (2009). O quesito de Inserção Social supre um hiato existente entre a pós-graduação e a sociedade, uma vez que ambas não estariam se comunicando até o momento da criação do quesito, o que, por sua vez, criava uma defasagem e desatualização entre o saber acadêmico criado no contexto da pós-graduação e o saber aplicado na sociedade em prol do seu desenvolvimento.

Por fim, percebe-se a partir do PENSA e das demais ações desenvolvidas ao longo dos períodos analisados que houve a contribuição a nível nacional e internacional. Realizou-se a formação de novos docentes e profissionais capacitados para o mercado de trabalho. Além disso, houve a preocupação com a carência social a partir do estabelecimento de critérios para a distribuição de bolsas de estudo, bem como no oferecimento de DINTER, MINTER e PROCAD com regiões carentes de profissionais capacitados. Portanto, esses fatos corroboram com o estudo elaborado por Mello, Almeida Filho e Ribeiro (2009) no que diz respeito à programas de pós-graduação socialmente relevantes no contexto brasileiro.

A próxima seção contempla as considerações finais dessa pesquisa e as limitações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como são realizadas as ações de inserção social em um programa que obteve conceito de excelência acadêmica no sistema de avaliação da CAPES. Assim, para atingir o objetivo geral da pesquisa foram delineados três objetivos específicos, sendo que o primeiro era identificar os quesitos relacionados à inserção social avaliados pela CAPES. Ressalta-se que este foi atingido a partir da pesquisa documental. Enfatiza-se que esta foi realizada nos documentos de área disponibilizados pela CAPES e referentes ao período de 2007 a 2016. Este período corresponde ao primeiro triênio em que houve a inclusão do quesito de inserção social no sistema de avaliação da CAPES. Ou seja, triênio 2007-2009 e a primeira avaliação quadrienal, a qual corresponde ao período de 2013-2016.

Dessa forma, todos os quesitos foram analisados para que fosse possível encontrar itens relacionados à inserção social que se encontravam em outros quesitos avaliados. Como resultado dessa ação foi possível identificar na proposta do programa um item relacionado à inserção social localizado no quesito de avaliação relacionado à proposta do programa.

Salienta-se que os quesitos identificados nessa pesquisa sofreram alterações nos pesos bem como na descrição durante o período analisado. A partir da análise foi possível perceber a preocupação da CAPES no que diz respeito à contribuição social dos programas, formação de mestres e doutores capacitados e incentivo a programas já consolidados a desenvolverem ações em regiões onde o número de mestres e doutores ainda é escasso. Além disso, notou-se em relação à internacionalização a inclusão de indicadores de reconhecimento de qualidade científica e de mobilidade/infraestrutura para a mobilidade

Em seguida, houve a busca pelas ações de inserção social realizadas pelo PPGA-USP e a análise acerca da evolução das ações, com vistas a atingir o segundo objetivo específico, o qual era descrever as ações do programa relacionadas aos quesitos de inserção social. Portanto, a partir dos dados coletados na Plataforma Sucupira referente aos anos de 2007 a 2016, foi possível evidenciar as práticas realizadas pelo programa em análise. Verificou-se que no primeiro triênio em que houve a inserção do quesito no sistema de avaliação predominaram as estratégias de internacionalização e as ações de solidariedade oriundas do DINTER.

Em relação ao triênio referente ao período de 2010 a 2012, observou-se a busca do programa acerca do fortalecimento do impacto internacional a partir da celebração de convênios e a consolidação e

implementação de novas ações de solidariedade. Portanto, houve, além do DINTER, o qual foi destaque no triênio anterior, o surgimento do Programa Casadinho, PENSA e o PGT.

No que diz respeito à primeira avaliação quadrienal, a qual avaliou o período de 2013 a 2016, foi possível perceber novamente a predominância de práticas voltadas à internacionalização. Ademais, houve o surgimento do PROCAD e o impacto acerca da formação de profissionais. Ressalta-se que o PPGA-FEA/USP trata-se do programa que mais formou mestres e doutores em Administração no Brasil.

A partir da identificação dos quesitos relacionados à inserção social e do histórico das ações realizadas pelo programa em análise foi possível caracterizar as práticas, práxis e praticantes acerca dessas ações. Contudo, para atingir esse objetivo foi necessário realizar entrevista com membro da coordenação do programa com vistas a identificar as práticas estratégicas e os praticantes envolvidos. Ressalta-se que conforme mencionado anteriormente, nem todas as práticas são estratégicas, por isso, foi necessário realizar a primeira entrevista afim de confrontar o que foi encontrado na pesquisa documental com o relato do membro da coordenação. A partir disso foram analisadas as seguintes práticas estratégicas: internacionalização, criação do PENSA, parcerias internacionais e integração com outros centros de pesquisa.

Em relação à internacionalização houve o relato de dois docentes do programa sendo que um deles ingressou devido ao vasto conhecimento e experiência na área de internacionalização. Portanto, a partir da entrevista realizada com praticantes envolvidos nas práticas estratégicas de internacionalização foi possível verificar que houve a criação de uma comissão de internacionalização pela gestão anterior do programa e que esta foi mantida pela gestão atual. Dessa forma, houveram acordos de duplo diploma, intercâmbio acadêmico, realização de seminários com a participação de docentes oriundos de universidades estrangeiras, entre outros.

No que diz respeito à criação do PENSA ressalta-se que este foi criado por um dos docentes entrevistados a partir de parcerias com o meio empresarial e com docentes da Universidade de *Harvard*. A partir da disso foi possível a consolidação do elo entre a pós-graduação e o meio empresarial. Além disso, houveram laços internacionais, os quais resultaram em convênios com universidades americanas e europeias.

Em referência às parcerias internacionais e integração com outros centros de pesquisa, verificou-se que as parcerias ocorrem das seguintes formas: os alunos do PPGA-FEA/USP podem cursar disciplinas em outras instituições, assim como os discentes dessas instituições podem

cursar disciplinas no PPGA-FEA/USP. Outra forma é o “aluno especial”, o qual pode cursar uma disciplina sem estar vinculado à um programa de pós-graduação e recebe certificado. Por outro lado, no que diz respeito à integração para desenvolvimento de pesquisa, verificou-se que os demais professores do programa possuem projetos com instituições de fomento e buscam parcerias com outras universidades. Além disso foi possível perceber na fala de todos os entrevistados que todos os docentes do programa possuem autonomia para realizar ações relacionadas à inserção social.

Por fim a partir da identificação dos quesitos de inserção social avaliados pela CAPES, descrição das ações de inserção social realizadas pelo programa e da caracterização das práticas, praticantes e práxis foi possível analisar como ocorrem as ações de inserção social em um programa de excelência acadêmica. Contudo, sugere-se, para pesquisas futuras um estudo aprofundado sobre inserção social e pós-graduação visto que esse conceito não está claro nos documentos da CAPES analisados durante essa pesquisa. A partir disso será possível a contribuição para com a agência no sentido de melhorar os indicadores relacionados à inserção social no sistema de avaliação, bem como evidenciar a contribuição social dos programas para a comunidade que está fora do âmbito acadêmico.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No que concerne às limitações desta pesquisa destaca-se a análise documental referente às fichas de avaliação disponibilizadas pela CAPES referentes aos períodos analisados durante esta pesquisa (2007-2016). Ressalta-se que para mapear todas as ações relatadas pelo programa com vistas a realizar uma análise mais profunda seria necessário explorar as propostas do programa, entretanto, devido a migração dos dados do aplicativo Coleta Capes para a Plataforma Sucupira as propostas do programa referentes ao período de 2007 a 2009 estão indisponíveis. Portanto, optou-se por somente analisar as fichas de avaliações nas quais a CAPES não ressalta todas as ações de inserção social realizadas pelo programa.

Além disso, no primeiro contato realizado com um dos coordenadores do programa foi possível fazer a identificação dos praticantes envolvidos com as ações de inserção social, contudo, não foi possível contato com todos os envolvidos devido à indisponibilidade destes para com a pesquisa. Portanto, foram analisadas as entrevistas de 4 membros do programa ao invés de 6 membros.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. . A Academia e a Fábrica de Sardinhas.

Organizações & Sociedade (Impresso), v. 18, p. 345-348, 2011.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BALBACHEVSKY, E. A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida. In: BROCK, C.; SCHWARTZMAN, S. **Os desafios da educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005.

BERTERO, C; DE VASCONCELOS, F; BINDER, M. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

BERTERO, C.O. et al . Produção científica brasileira em administração na década de 2000. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, 2013.

BORTOLIERO, S.. O papel das universidades na promoção da cultura científica: formando jornalistas científicos e divulgadores da ciência. In. PORTO, Cristiane. (Org). *Difusão e cultura científica: alguns recortes*. **Edufba**, 2009.

BOTOMÉ, S. P.; KUBO, O. M. Responsabilidade social dos programas de pós-graduação e formação de novos cientistas e professores de nível superior. **Interação em Psicologia**, v. 6, n. 1, 2002.

BOUFLEUER, J. P. Inserção social como quesito de avaliação da pós-graduação. **Revista em Educação Pública**, v. 18, nº 37, p. 371-382, maio/ago. 2009.

BRANDÃO, M. C. S.; RODRIGUES, W. F. R. As contribuições da pós-graduação stricto sensu para a formação de professores do ensino básico. In: **ANAIS DO XIII COLÓQUIO INTERNACIONAL**

SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL.
2013.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. Conteúdo e Processo Estratégico: Formação, Implementação, Mudança e Resultados. In: **Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégia**. Rio de Janeiro, 2009.

CANHADA, D. I. D.; BULGACOV, S. Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e na UFRGS. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 7-32, 2011.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Programas Estratégicos**. 2008. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/bolsas/programas-especiais/programas-estrategicos-encerrados/pro-administracao>

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Resultados Finais – Avaliação Trienal 2010**. 2010. Disponível em: http://trienal.capes.gov.br/wp-content/uploads/2011/08/Resultados-Finais-Trienal-2010_2.pdf. (CAPES, 2010)

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Documento de área 2013**. 2013. Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Administracao_doc_area_e_comissao_16out.pdf. (CAPES, 2013).

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Planilha das notas finais da avaliação trienal 2013 após recurso**. Brasília, 2014.
Disponível em: <http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/resultados/planilha-de-notas>. (CAPES, 2014a).

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Sobre a avaliação**. 2014. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao>. (CAPES, 2014b)

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Entrada no SNPG: Propostas de cursos novos.** 2014. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/entrada-no-snpg-propostas>. (CAPES, 2014c)

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Sobre avaliação de cursos.** 2015. Disponível em: <http://capes.gov.br/acessoainformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7421-sobre-avaliacao-de-cursos>.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Primeira Avaliação Quadrienal da CAPES começa em 3 de julho.** CAPES. 2017. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8450-primeira-avaliacao-quadrienal-da-capes-comeca-em-3-de-julho> (CAPES, 2017a).

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Documento de Área 2017.** CAPES. 2017. Disponível em: http://www.capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/27_ADMI_doc_area_2016_fin_al_20jan2017.pdf. (CAPES, 2017b).

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **CAPES divulga resultado final da Avaliação Quadrienal 2017.** 2017. Disponível em: http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/resultado-da-avaliacao-quadrienal-2017-2/5_Resultados%20finais_por%20área_programas%20acadêmicos.xlsx?attredirects=0&d=1>. (CAPES, 2017c).

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Resultado da avaliação quadrienal 2017.** 2017. Disponível em: <http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/resultado-da-avaliacao-quadrienal-2017-2>. (CAPES, 2017d).

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Avaliação da pós-graduação.** Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao>. Acesso em: 12 agosto 2017. (CAPES, 2017e).

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **APCN – Aplicativos de Propostas de Cursos Novos**. 2017. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/acessoinformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7409-apcn-aplicativos-de-propostas-de-cursos-novos>. (CAPES, 2017f)

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Proposta do Programa**. 2017. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/propostaPrograma/listaProposta.jsf>. (CAPES, 2017g).

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **História e Missão**. 2018. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>. (CAPES, 2018a)

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Avaliação quadrienal em números**. 2018. Disponível em: <http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/resultado-da-avaliacao-quadrienal-2017-2> (CAPES, 2018b)

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Programas especiais**. 2018. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/bolsas/programas-especiais/procad>. (CAPES, 2018c)

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Mudanças na ficha de avaliação valorizam qualidade dos programas**. 2019. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/9370-mudancas-na-ficha-de-avaliacao-valorizam-qualidade-dos-programas>

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.. **Metodologia científica**. v. 6, 2007.

CHAKRAVARTHY, B.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 5-14, 1992.

CHANDLER JR., A.D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CÓRDOVA, R.; GUSSO, D. A.; LUNA, S. V. **A pós-graduação na américa latina: o caso brasileiro**. Santa Maria: Editora da Universidade de S. Maria, 1986. ^[1]_[SEP]

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: **Artmed**, 2007.

CURY, C. R. J. Graduação/pós-graduação: a busca de uma relação virtuosa. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 88, p. 777-793, 2004.

DANTAS, F. Responsabilidade social e pós-graduação no Brasil: idéias para (avali) ação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 1, n. 2, 2004.

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

FARIA, J. H. ; MENEGHETTI, F. K. . Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 51, n. 5, p. 424-439, out. 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, C. K. et al (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GOODE, W. J; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 2. Ed. São Paulo: Nacional 1968.

HAMBRICK, D. C. Environment, strategy and power within top management teams. **Administrative Science Quarterly**, 26: 253-76, 1981.

HÜBLER, E. A.; LAVARDA, R. A. B. Ressignificando a estratégia: a abordagem da estratégia como prática a partir das contribuições da economia evolucionária. **E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte**, v. 17, n. 47, Maio/Ago. 2017.

HUFF, A. S.; REGER, R. K. A review of strategy process research. **Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 211-236, 1987.

IASBECH, P. A. B. **Estratégia e práticas**: um estudo qualitativo do sistema de telemedicina e telessaúde do estado de Santa Catarina. 2016. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

INFOCAPES. **Boletim Informativo** v. 8, n. 3. Brasília CAPES, 2000.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: an Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**. v.40, 1, 23-55. 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**. 24, 3: 489–520. 2004.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice**: an activity-based approach. Thousand Oaks: Sage Publications. 2005. 202 p.

JARZABKOWSKI, P. **Activity theory approaches to studying strategy as practice**: Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge: Cambridge University Press, p. 127-140, 2010.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**. v. 60, n. 1, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as- practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 69-95. 2009.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R., Micro-strategy and strategizing towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, 40, 1, 3–22, 2003.

JOHNSON, G. et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge, Cambridge University Press, 2007.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. O futuro dos programas de pós-graduação em Administração: Novas escolhas e novos caminhos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 1, p. 87-90, 2018

MACCARI, E. A et al. 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, abr./maio/jun. 2014.

MACCARI, E. A. ; NISHIMURA, A. T. Povoamento dos estratos conceitos 6 e 7 no sistema de avaliação da CAPES pela área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo nas avaliações trienais de 2010 e 2013. **Revista Eletrônica de Administração - READ**, v. 20, no 3, p. 601-624, set/dez. 2014.

MACCARI, E. A. et al. A gestão dos programas de pós-graduação em administração com base no sistema de avaliação da Capes. **REGE Revista de Gestão**, v. 16, n. 4, p. 1-16, 2009.

MAIA, J. L. **Estratégia como Prática**. São Carlos: Universidade de São Carlos, 2010.

MARTINS, C. B.; MACCARI, E. A. **Desempenho dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, Ciências contábeis e Turismo no Brasil**. Jundiaí: Paco Editorial, 2015.

MARTINS, C. B et al. Influência das estratégias e recursos para o desenvolvimento dos Programas de Pós-Graduação da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2001 a 2009. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 3, p. 146-168, set. 2013.

MATIAS, J. E. F. Compreendendo melhor inserção social e solidariedade como parâmetros da avaliação de programas de pós-graduação da Medicina III. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 42, nº 1, p. 37-39, 2015.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1v, 1999.

MELO, D.; SERVA, M. . A agenda do professor-pesquisador em Administração: uma análise baseada na sociologia da ciência. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 605 a 632, ago. 2014.

MELLO, A. F.; ALMEIDA FILHO, N.; RIBEIRO, R. J.. Por uma universidade socialmente relevante. **Atos de pesquisa em educação**, v. 4, n. 3, p. 292-302, 2009.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education**. A qualitative approach. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1988.

MEYER JUNIOR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, no 1, jan/fev. 2012.

MINTZBERG, H. Strategy making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. The strategy concept I : five Ps for strategy. **California Management Review**, p. 11-24, Fall 1987.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, v.5 JAI Press Greenwich - CT p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MORITZ, G. O.; MORITZ, M. O.; MELO, P. A.. A Pós-Graduação Brasileira: evolução e principais desafios no ambiente de cenários prospectivos. In: **ANAIS DO XI COLÓQUIO INTERNACIONAL**

SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL E II CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU. Florianópolis SC: 2011.

MORITZ, G. DE O. et al. A Pós- Graduação brasileira: evolução e principais desafios no ambiente de cenários prospectivos. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, 5(2), 03–34, 2013.

OLIVEIRA, E. A. A. Q. Desafios da pós-graduação. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 1, 2018.

OZDEN, G. An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 11(4), 1887-1894, 2011.

POBLACION, D. A.; NORONHA, D. P. Produção da literatura “branca” e “cinzenta” pelos docentes/doutores dos programas de pós-graduação em ciência da informação no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 98-106, maio/ago.2002.

PORTER, Michael. **Competitive strategy, techniques of analyzing industries and competitors**. Nova York: Free Press. 1980.

PORTO, C.; BROTAS, A.; BORTOLIERO, S. **Diálogos entre ciência e divulgação científica: leituras contemporâneas**. SciELO-EDUFBA, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRESTES MOTTA, F. C. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

RIBEIRO, R. J. **Inserção Social**. 2007. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/artigos/Artigo_23_08_07.pdf>.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBINSON JR., R. B.; PEARCE II, J. A. **Planned patterns of strategic**

behavior and their relationship to business-unit performance. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 43, 1988.

SALM, J. F.; SILVA, M. H. A inserção social dos programas *stricto sensu* em Administração das universidades públicas e a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, nº 41, p. 143-155, abr. 2015.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies** 40, 1, 141-174 -2003.

SANTOS, C. M. Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas: CEDES, v. 24, n. 83, p. 627-641, 2003.

SANTOS, G. T.; ROSSI, G.; JARDILINO, J. R. L.. **Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. São Paulo: Gion Editora e Publicidade, 2000.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5a ed. Pitman Publishing, Inglaterra, 2009.

SEVERINO, A. J.. A avaliação no PNPQ 2005-2010 e a política de pós-graduação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília: Líber Livro, 2006. p. 51-74.

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**, Pedro Leopoldo, v. 16, n. 2, p. 238-259, mai./ago. 2016.

TORODE, B. Narrative analysis using code-A-text. **Qualitative Health Research**, vol.8, n.3, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 174 p.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, 6(1): 285–336. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERHINE, R.E. Pós-graduação no Brasil e nos Estados Unidos: Uma análise comparativa. **Educação** 2008; 2(31):166-172.

WALTER, S. A.; BACHL, T. M.; BARBOSA, F. Estratégia como prática: análise longitudinal por meio de bibliometria e sociometria. **Revista Brasileira de Estratégia**, 5(3), 302-327. 2012.

WEBER, M. **Ensaios de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v.29, n.5, p, 731- 735, 1996.

WHITTINGTON, R. ‘Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field’. **Academy of Management Conference Proceedings**, Denver, August, 2002.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies** v. 27, n.5, p. 613-634, 2006.

WOOD Jr., T. et al. Impacto social: estudo sobre programas brasileiros selecionados de Pós-Graduação em Administração e Empresas. **RAC**, v. 20, nº 1, p. 21-40, jan./fev. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (5 Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2005.

ZEQUERA, L. H. T. História da educação em debate: tendências teórico metodológicas na América Latina. Campinas: **Alínea**, 2002.