



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EVANDRO TEIXEIRA GESTEIRA**

**INFLEXÃO PARA AUTONOMIA: A PERCEPÇÃO ESTRATÉGICA DA ATIVIDADE  
DE PESQUISA NAS UNIVERSIDADES DA REGIÃO METROPOLITANA DE  
SALVADOR**

Salvador  
2012

**EVANDRO TEIXEIRA GESTEIRA**

**INFLEXÃO PARA AUTONOMIA: A PERCEPÇÃO ESTRATÉGICA DA ATIVIDADE  
DE PESQUISA NAS UNIVERSIDADES DA REGIÃO METROPOLITANA DE  
SALVADOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador - UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Manoel Joaquim Fernandes de Barros, Phd.

Salvador  
2012

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador  
– UNIFACS

Gesteira, Evandro Teixeira

Inflexão para autonomia: a percepção estratégica da atividade de pesquisa nas universidades da Região Metropolitana de Salvador/ Evandro Teixeira Gesteira. – Salvador: UNIFACS, 2012.

94 p.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Manoel Joaquim Fernandes de Barros, Phd.

1. Gestão Estratégica. 2. Pesquisa e Desenvolvimento. 3. Gestão do Conhecimento. I. Barros, Manoel Joaquim Fernandes de, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

## TERMO DE APROVAÇÃO

EVANDRO TEIXEIRA GESTEIRA

INFLEXÃO PARA AUTONOMIA: A PERCEPÇÃO ESTRATÉGICA DA ATIVIDADE DE PESQUISA NAS UNIVERSIDADES DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Manoel Joaquim Fernandes de Barros-Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
UNIFACS Universidade Salvador

Sérgio Hage Fialho \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração – Universidade Federal da Bahia - UFBA  
Universidade Salvador – UNIFACS

Maria Leny Souza Oliveira \_\_\_\_\_  
Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano – Universidade Salvador – UNIFACS  
Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Edivaldo Machado Boaventura \_\_\_\_\_  
Doutor em Direito – Universidade Federal da Bahia – UFBA  
Universidade Salvador – UNIFACS

Salvador, 07 de maio de 2013.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros agradecimentos a UNIFACS – Universidade Salvador, pela oportunidade em obter este título de suma importância para minha vida acadêmica e profissional, ao Chanceler Prof. Manoel Barros Sobrinho pelo seu apoio e contribuições, a meu orientador, Prof. Phd. Manoel Joaquim Fernandes de Barros que sempre me dispensou incondicional apoio e dedicação na realização deste trabalho, ao Prof. Dr. Sérgio Hage Fialho, Prof. Dr. Francisco Uchôa, Prof. Dr. Jair Santos e a Profa. Dra. Tereza Cristina Pereira Carvalho Fagundes pelas orientações e contribuições para o desenvolvimento dessa dissertação. Agradeço também a colaboração da docente do curso de Administração Ester Pereira da Silva, bolsista de Iniciação Científica pelo CNPq.

## RESUMO

O estudo analisa o modelo de gestão dos programas *stricto sensu* sob a perspectiva de que instituições universitárias praticam uma gestão incipiente da atividade de pesquisa nas suas estratégias. Estudamos o conceito de gestão estratégica organizacional, transportando-o conceitualmente para as organizações universitárias, considerando a Pesquisa e Desenvolvimento como atividade estratégica. Para tanto, avaliamos o modelo acadêmico utilizado pelas universidades sob a ótica legal e econômica e o posicionamento da pesquisa neste modelo, identificando a necessidade dessas organizações desenvolverem administração com base na gestão estratégica, sob a perspectiva de um novo modelo organizacional de gestão do conhecimento como diferencial competitivo. Estabelece-se para tanto, uma taxonomia que indica que as empresas evoluem de uma condição na qual a atividade de pesquisa se desenvolve de forma incipiente como atividade organizacional, para uma condição em que a atividade se desenvolve como uma variável promotora do desenvolvimento econômico e social, de onde se procurar depreendera posição das instituições investigadas.

**Palavras-chave:** *Stricto Sensu*. Pesquisa. Gestão Estratégica. Pesquisa e Desenvolvimento. Diferencial Competitivo. Gestão do Conhecimento. Modelo Organizacional.

## ABSTRACT

The study analyzes the management model of *Stricto Sensu* graduation programs in universities through the four phases taxonomy of research and development (R&D), as an organizational development variable. We study the concept of organizational strategic management, specifically within universities, considering the R & D as a strategic activity. Therefore, we evaluate the academic model used by universities under the legal and economic perspective, and the role played by R&D in this model, as a strategic variable for public and private universities, identifying the need for these organizations to develop strategic management under the perspective of a new organizational model of knowledge management as a competitive differential. For this purpose, a new taxonomy is established indicating that companies vary from a condition in which the research activity develops incipiently as an organizational activity, towards a condition in which it's understood as means of promoting economic and social development.

**Keywords:** *Stricto Sensu*. Research. Strategic Management. Research and Development. Competitive Differential.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CES	Câmara de Educação Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DINTER	Doutorado Interinstitucional
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IPO	<i>Initial Public Offering</i> (Oferta Pública Inicial)
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MBA	Master of Business Administration
MEC	Ministério da Educação
MCTI	Ministério de Ciência, Tecnologia e Informação
MINTER	Mestrado Interinstitucional
NRD	Núcleo de Referência Docente
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PEA	População Economicamente Ativa
PIT	Plano Individual de Trabalho
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
PROAP	Programa de Apoio a Pós-Graduação
RIT	Relatório Individual de Trabalho
RMS	Região Metropolitana de Salvador
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA</b> .....	<b>13</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES ECONÔMICAS SOBRE A ATIVIDADE DE EDUCAÇÃO TERCIÁRIA .....	14
1.2 PANORAMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E SUA EVOLUÇÃO ....	18
1.3 O LOCUS DA PESQUISA INSTITUCIONALIZADA DA PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL, EVOLUÇÃO E ESTRUTURAÇÃO.....	24
1.4 PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – CONTEXTO GERENCIAL BRASILEIRO ..	31
1.5 AUTONOMIA DA ATIVIDADE DE PESQUISA.....	37
<b>2 ESTRATÉGIA, PESQUISA E EDUCAÇÃO SUPERIOR</b> .....	<b>45</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR .....	46
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA PESQUISA .....	51
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA PESQUISA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR .....	55
2.4 REFLEXÃO SOBRE A PERCEPÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA PESQUISA.....	59
<b>3 ELEMENTOS DA PERCEPÇÃO ESTRATÉGICA DOS DIRIGENTES DAS IES SOBRE A FUNÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>62</b>
3.1 OPÇÕES METODOLÓGICAS .....	63
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	66
3.3 PERCEPÇÃO ESTRATÉGICA DAS UNIVERSIDADES .....	70
<b>3.3.1 Análise Horizontal</b> .....	<b>70</b>
<b>3.3.2 Análise Vertical</b> .....	<b>76</b>
<b>3.3.3 Análise Diagonal</b> .....	<b>81</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de Entrevista</b> .....	<b>94</b>

## INTRODUÇÃO

Este estudo procura analisar a percepção estratégica das Instituições Universitárias Baianas, quanto a função da atividade de pesquisa sob a perspectiva organizacional e o modelo de gestão utilizado por estas instituições, considerando sua inserção nos programas *stricto sensu*. Resulta do processo de observação e experiência do autor no desenvolvimento de atividades administrativas, financeiras e organizacionais de programas *stricto sensu*. Tais observações levaram o autor a levantar questionamentos quanto à forma pela qual a atividade de pesquisa é desenvolvida nas Instituições de Ensino Superior, sua dependência aos programas *stricto sensu* e a dificuldade, da atividade, em obter recursos para o desenvolvimento de seus projetos, face à legislação vigente, que não contempla as Universidades Particulares com as linhas de financiamento governamental, cabendo a essas manter a atividade, com recursos provenientes das receitas de mensalidades. Aliado a estes fatores, observou-se também que a atividade de pesquisa, nas organizações universitárias, é desenvolvida a partir das linhas de pesquisa dos respectivos programas de mestrado e doutorado, sem que haja uma preocupação em direcionar a atividade como fator de desenvolvimento econômico e social.

Dessa forma, conforme regulamentação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a atividade de *stricto sensu* poderá ser desenvolvida na Universidade através de programas de pesquisas consolidados e avaliados com nota 3 para oferecimento de formação em nível de mestrado e nota 4 para formação em nível de doutorado.

O escopo dialógico desse estudo procura discutir a percepção estratégica da atividade de pesquisa nos programas *stricto sensu* nas Instituições Universitárias Baianas, definindo-se para tanto, como escopo espacial, as universidades da Região Metropolitana de Salvador – RMS, tendo como escopo temporal o ano de 2012 por refletir dados e informações atuais. Buscando explicitar mais o tema e recortá-lo para uma dimensão específica, o foco deste estudo está na atividade de pesquisa, sendo um dos pilares do princípio norteador da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão, como condição acadêmica que contribui para outorga do título de universidade às instituições de ensino superior no Brasil. Como hipótese de

partida, sugere-se que as instituições universitárias praticam uma gestão incipiente da atividade de pesquisa nas suas estratégias.

Considerando a atividade de pesquisa como uma atividade estratégica para as universidades, este estudo requer, portanto que se compreenda o conceito de gestão estratégica, objetivando aferir sua aplicabilidade nas organizações universitárias, sob a perspectiva do modelo acadêmico e administrativo utilizados por essas instituições, avaliando, para tanto, a atividade como uma variável de desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido, o capítulo 1 contextualiza a gestão dos programas de pós-graduação, sua evolução e sua relação com o desenvolvimento econômico, como instrumento de qualificação do capital humano sob a perspectiva do mercado da educação superior no Brasil, notadamente no que diz respeito ao modelo de pós-graduação adotado, com foco na atividade de pesquisa.

Para tanto, discute-se a evolução da educação superior a partir da Teoria do Capital Humano e sua abordagem qualitativa (SCHULTZ, 1967), evoluindo para avaliação do desenvolvimento da educação superior no Brasil e seus marcos jurídicos, a estrutura do sistema de pós-graduação adotado no país sob a égide regulatória da CAPES e o modelo acadêmico utilizado pelas universidades. Discute-se ainda, o posicionamento da atividade de pesquisa no Brasil, sua regulamentação, política de financiamento e como se estrutura dentro das Universidades. Dessa forma, pondera-se sobre a necessidade das universidades adotarem um modelo organizacional no qual a pesquisa tenha maior interação com a sociedade e o desenvolvimento econômico e social e a posição ocupada hoje pela atividade nas universidades.

Quanto à Estratégia, Pesquisa e Educação Superior, o capítulo 2 utiliza para aprofundar a reflexão, a visão de pesquisa e desenvolvimento (P & D) nas corporações, que se insere como forma de proteger, apoiar e orientar a expansão dos negócios e desenvolvimento da sua capacidade tecnológica, bem como sua relação com o mercado. Nesse contexto, relaciona o tema em estudo com a utilização da pesquisa como uma variável estratégica para as universidades, de forma a produzir os possíveis questionamentos entre estas perspectivas.

Desenvolvemos nesse capítulo o conceito de gestão estratégica organizacional, transferindo-a conceitualmente para as organizações universitárias. Nesta perspectiva, a área de Pesquisa e Desenvolvimento é avaliada como atividade estratégica e, para tanto, constrói-se uma taxonomia que sugere as diversas fases em que se encontram as empresas quanto à contextualização da atividade de pesquisa como atividade organizacional. Discutimos, então, a gestão estratégica da pesquisa, desenvolvida nas universidades, para apoiar a perspectiva de um novo modelo organizacional.

No capítulo 3, que trata do referencial metodológico, se faz oportuno destacar de que forma foi estruturada a pesquisa, métodos e procedimentos utilizados de maneira que proporcionasse melhor compreensão e entendimento do estudo em questão, o qual teve como objetivo estudar de que forma as universidades da região metropolitana de Salvador, se posicionam organizacionalmente em relação a atividade de pesquisa. Para tanto, nesse capítulo, aborda-se a metodologia empregada na coleta de dados e sua dimensão quanto ao escopo espacial, temporal e dialógico, os instrumentos utilizados e sua estruturação. Discute-se ainda os procedimentos de análise das informações coletadas nas entrevistas aplicadas, utilizando para tanto a análise de conteúdos (BARDIN, 1979) buscando identificar as estratégias utilizadas pelas universidades quanto ao desenvolvimento da atividade de pesquisa.

Estuda-se, portanto, o posicionamento atividade de pesquisa nas universidades da Região Metropolitana de Salvador, demonstrando sua institucionalização, regulamentação e de que forma é praticada a gestão da atividade, sob a perspectiva da estrutura organizacional e administrativa utilizada atualmente pelas Universidades, avaliando a pesquisa acadêmica sob a perspectiva de seu desenvolvimento como uma variável estratégica nas organizações universitárias.

## 1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O desenvolvimento econômico ocorrido historicamente demonstra que a educação passa a desempenhar papel preponderante no contexto da economia e da cultura na sociedade, como fator de competitividade global. Dessa forma, avaliamos a evolução da educação como instrumento de desenvolvimento econômico, transitando de um modelo dirigido para a formação de elites, para um modelo crescentemente massificado.

Sob essa perspectiva, consideramos ainda a evolução do mercado da educação superior no Brasil, sua regulamentação e o modelo nacional adotado para a pós-graduação, notadamente no que diz respeito ao desenvolvimento da atividade de pesquisa a partir dos seus marcos jurídicos, com foco na política de financiamento dessa atividade, sua subordinação administrativa e financeira aos programas *stricto sensu*, enquanto atividade acadêmica além do processo de avaliação institucional adotado pela CAPES, considerando o modelo organizacional utilizado pelas universidades brasileiras.

Discutimos, também, a gestão universitária e sua aplicabilidade na da atividade de pesquisa, em contraposição à estrutura gerencial dominante nas universidades, centradas no desenvolvimento de estratégias institucionais. Consideramos a necessidade da reavaliação dos paradigmas que estabelecem o atual desenho organizacional, que as torna instituições de ensino voltadas para princípios acadêmicos, com base no conceito tradicional de autonomia, não considerando a pesquisa como ferramenta de desenvolvimento científico e sua aplicabilidade no desenvolvimento econômico e social.

Portanto, no item 1.1, discutimos a evolução da educação superior explicada pelo viés da economia educacional. Contextualizamos a educação como atividade de sustentação do desenvolvimento econômico, a partir da promoção e da qualificação da mão de obra, sob a perspectiva da abordagem qualitativa da Teoria do Capital Humano e do modelo explicativo (SCHULTZ, 1967) do desenvolvimento econômico moderno, que qualifica o ser humano como recurso estratégico para a riqueza das nações.

No item 1.2, avaliamos o desenvolvimento da educação superior no Brasil em nível institucional e econômico, considerando os movimentos ocorridos na

sociedade, no sentido de promover a sua regulação a partir dos marcos jurídicos determinantes da expansão do mercado da educação superior brasileira.

O item 1.3 aborda a estrutura do sistema de pós-graduação, sua contextualização histórica no Brasil sob a égide regulatória da CAPES. Para tanto, avalia-se o modelo acadêmico utilizado pelas universidades e o posicionamento da pesquisa neste modelo. Discute-se, ainda, a padronização do processo de avaliação institucional adotado pela CAPES e o tratamento dado à atividade de pesquisa pelos órgãos reguladores.

No item 1.4, discute-se o papel da atividade de pesquisa no Brasil, como uma das atividades de sustentação da condição de universidade para as Instituições de Ensino Superior, sua regulamentação, política de financiamento e como se estrutura dentro das Universidades.

Finalmente, no item 1.5, avalia-se a necessidade de um novo desenho organizacional, no qual a pesquisa se insira como atividade autônoma na universidade, com maior interação com a sociedade e o desenvolvimento econômico e social. Nesta perspectiva, faz-se uma crítica ao modelo internalista (Rodrigues, 2006), hoje adotado pela quase totalidade das universidades, cuja visão está centrada no desenvolvimento prioritário da atividade de ensino. Neste contexto, discute-se a posição ocupada pela atividade de pesquisa nas universidades, propondo uma amplitude maior quanto a sua aplicabilidade, considerando-a como um instrumento de desenvolvimento e difusão do conhecimento.

## 1.1 CONSIDERAÇÕES ECONÔMICAS SOBRE A ATIVIDADE DE EDUCAÇÃO TERCIÁRIA

A atividade de pesquisa tem sua consecução fundamentalmente relacionada à gestão de programas de pós-graduação com raízes históricas importantes relacionadas a temas que vão da área de economia à gestão da educação, passando por elementos importantes de intervenção do Estado. Nesse sentido, a área de economia da educação (SCHULTZ, 1967) realiza um papel decisivo na sua compreensão. Nessa perspectiva, avalia-se o papel da educação, pelo viés da economia educacional, evidenciando seu desenvolvimento e sua qualidade de formadora do ensino, como instrumento gerador de desenvolvimento econômico,

tendo como base as considerações da Teoria do Capital Humano quanto à qualificação da mão de obra em busca de maior produtividade, evoluindo de um modelo de educação de elite para um modelo de educação de massa.

As ciências econômicas, após o esforço estruturante realizado no século XVIII por Smith (1981), superando as contribuições fisiocratas de parcelas da compreensão do fenômeno econômico, passam historicamente a ser compreendidas como uma forma organizada de sistema de conhecimento. Segue-se, então, uma tradição secular de grandes autores que ampliam o escopo da compreensão da dinâmica econômica, motivados principalmente a promover teorias de desenvolvimento que, no limite, alimentassem a ação do Estado para alocação ótima dos recursos escassos em benefício da sociedade organizada.

Desse modo, o trabalho de Schultz (1967) se insere como elemento explicativo do desenvolvimento econômico moderno pelas vias da qualificação do ser humano como recurso estratégico para a riqueza das nações. A então delimitada Teoria do Capital Humano começou a ser considerada a partir de indícios econômicos que demonstravam a ampliação das inversões em capital humano, em oposição ao capital não humano, após a crise dos anos 1929. O crescimento obtido pelas economias japonesa e alemã no pós-guerra, depois de terem sua base industrial praticamente extinguida, apontava para indicadores que identificavam uma população trabalhadora qualificada como elemento de alavancagem da riqueza destes países.

Os teóricos neoclássicos da economia foram os primeiros a apontar esse fenômeno, mas suas avaliações limitavam-se a conceber como variável explicativa a quantidade de trabalhadores qualificados naquelas zonas econômicas. Como apontou Schultz (1973), sua abordagem se tornava incompleta, por considerar a educação, a pesquisa e a tecnologia como variáveis exógenas ao modelo explicativo. Para ele, o principal mérito da Teoria do Capital Humano estava em considerar uma abordagem qualitativa do investimento nos seres humanos, no qual o trabalhador era percebido como mais um agente capitalista desenvolvendo suas habilidades para que elas pudessem se tornar negociáveis. Tratava-se de capital, na acepção do termo, por ser fonte futura de satisfação, de aumento de renda e, no limite, de produtividade para a nação. Como capital moderno, ainda não era

contabilizável, mas se constituía numa inversão extremamente influenciada por educação, saúde e migração.

Aos críticos de sua proposição, Schultz (1967) acenava com a noção de que a economia é fenômeno histórico com rebatimentos importantes na percepção cultural da sociedade, e que isto podia ser revelado pela percepção das famílias de considerar esse desembolso como investimento. O importante é notar, no entanto, que a grande agregação da Teoria do Capital Humano estava em demonstrar econometricamente que a dificuldade de se avaliar esse investimento residia na ausência de percepção dos elaboradores de políticas públicas de que o custo da qualificação do trabalhador estava para além das despesas ativas como construção de escolas, pagamentos de professores, material didático, entre outros. Em verdade, haveria que se considerar nesta apuração, a renda sacrificada pelo estudante quando em capacitação, juntamente ao custo desenvolvido em pesquisa universitária, o preço do fluxo de renda futuro descontado a valor presente, segundo a vida útil do indivíduo, mais os custos de manutenção e tributários da utilização de mão de obra pelas empresas.

Compreendida essa noção da economia industrial moderna, pode-se inicialmente vislumbrar seus impactos na competitividade global das nações. Sob essa perspectiva, o entendimento marxista sobre a divisão social do trabalho e apropriação da mais-valia do trabalhador na nascente sociedade industrial ganha contornos que vão estabelecer uma dinâmica em grande escala. Potencializado pela tecnologia da informação, as economias industriais passam a se reorganizar em patamares de concorrência global (CASTELLS, 1999), determinando um novo modelo de divisão do trabalho em nível internacional.

Acontece que as políticas nacionais estabelecidas a partir das considerações da Teoria do Capital Humano começam a marcadamente intervir na promoção da qualificação da parcela que trabalha para fins de obtenção de maior produtividade, qualificando-se para inserção associada na economia global. A dinâmica que se estabelece promove uma estratificação em nível mundial que segrega as economias mais ricas a desenvolverem mecanismos para detenção do capital intelectual, um novo modelo de recurso que representa aquela parcela de todos os elementos disponíveis num agente econômico para gerar riqueza, a exemplo do capital humano, estrutural e de relacionamentos (STEWART, 1998). Do outro lado deste



modelo, encontra-se aquela parcela de países da nova economia subordinada ao mero uso dos ativos de informações cuja propriedade não detém, para promover as condições de sua própria reprodução como nação.

A educação como motor da competitividade global se apresenta nesse cenário como demonstram os dados de Elias e Purcell (2004). Em sua análise sobre a operacionalidade do mercado de massa na educação superior, os autores evidenciam uma alta mobilidade ocupacional através de uma amostra de sete anos de graduados, coletada em 1995. Partindo de categorias que vão do tradicional, passando pelo moderno até chegar às novas categorias ocupacionais, o estudo demonstra uma maior condição de mobilidade ocupacional relacionada a níveis crescentes de qualificação educacional.

Em outro estudo mais abrangente, Blom, Holm-Nielsen e Verner (2001) calculam o retorno econômico obtido por alunos por nível de informação numa amostra mundial de 1982 e 1998. Suas conclusões sobre o retorno privado para cada ano adicional completado de escolaridade no nível avaliado, com variáveis de controle, mostram retornos ampliados dos mesmos níveis educacionais se tomados nesse período de dezesseis anos, significando que em 1998, um ano adicional de educação terciária agregava mais retorno econômico ao aluno do que sua correspondente qualificação em 1982.

Contudo, a melhor qualificação dessa evolução pode ser avaliada na taxonomia oferecida por Trow (1973), quando indica que o mercado de educação superior segue desenvolvendo uma dinâmica de transição de escalas a partir de um modelo que inicialmente se dirigia à formação de elites para um modelo de educação crescentemente massificado, com tendências a se universalizar. Em sua qualificação, o autor considera os parâmetros para um mercado de educação superior voltado para elite, quando o serviço não atende um limite mínimo de vinte por cento da população economicamente ativa. Neste cenário, o acesso aos estudos terciários está disponível para uma camada da população que recebeu instrução até o nível secundário de boa qualidade. No Brasil, isso podia ser verificado no acesso às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) de população com formação secundária no ensino privado, onde a demanda por vagas de estacionamento nas escolas era sintomático de ingressos de uma parcela da população com renda suficiente para não utilizar transportes públicos.

Assim posto, compreendida a evolução da educação como fator de desenvolvimento econômico e os impactos proporcionados na promoção da qualificação da mão de obra, destaca-se o movimento constante em que o mercado da educação superior vem desenvolvendo, evoluindo para um modelo educacional de massa, ampliando a dimensão do mercado de educação superior com oferecimento de cursos em grande escala.

Sob esta perspectiva, avalia-se a seguir a educação superior no Brasil, sua regulamentação, como se estrutura legalmente, seu desenvolvimento e os movimentos ocorridos quanto a sua ampliação e consolidação, buscando oferecer uma educação superior de massa.

## 1.2 PANORAMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E SUA EVOLUÇÃO

O modelo de educação superior no Brasil evoluiu de uma natureza mais artesanal para uma educação em massa, ampliando para tanto a base da educação superior, promovendo a abertura do mercado à iniciativa privada. Sob esta perspectiva, avaliaremos a evolução do ensino superior no Brasil, os marcos jurídicos que possibilitaram a ampliação do mercado e as consequências provocadas por uma política educacional expansionista, adotada pelo governo federal.

Com a distensão do mercado de educação superior, pós – implementação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996 (BRASIL, 1996), a população brasileira ganhou acesso ao que Trow (1973) delimita como ensino superior de massa. Dirigindo-se para percentuais acima dos 20% da População Economicamente Ativa (PEA) com acesso à educação terciária, o autor limita em até 60% a fronteira para implementação de um sistema de educação superior com acesso massificado. Nesse cenário, a grande maioria das formações está disponível para os egressos do ensino secundário, exceção daquelas ainda sobre controle rígido das corporações politicamente articuladas, a exemplo dos cursos de medicina e direito. No último degrau de sua taxonomia, o autor descortina o ideário do ensino superior universal; nessa etapa, o acesso ao ensino universitário estaria aberto em todas as suas modalidades para mais de 60% da PEA, mesmo nos cursos sobre grande influência e controle de corporações profissionais. Resta, no entanto, uma

última distinção, a econômica, para aqueles que dispõem de meios para acessar uma formação custosa, Instituições de Ensino Superior (IES) de alto padrão de formação e apelo global surgem como possibilidade mandatória, restando aos demais candidatos, sem condições econômicas, fazer acesso à formação desejada na sua IES local com educação gratuita ou subsidiada.

A ampliação da dimensionalidade de escalas no mercado de educação superior impingiu e se estruturou sob a transformação concomitante do modelo produtivo das metodologias de educação superior. Com suas raízes no ensino, mas se deslocando mesmo até para as atividades de pesquisa, tal modelo acena para a dinamização de uma abordagem inicialmente artesanal para uma de natureza mais industrial. O ensino, atividade com natureza precípua de organizações de serviço, vê-se alavancado na nova competitividade do mercado, dentro das mesmas alternativas de desempenho organizacional encontradas pelos agentes econômicos. Como apontado por Landes (1994), o advento da industrialização desses agentes do mercado capitalista fez muito mais do que fazer emergir um novo modelo organizacional. A tecnologia industrial propiciou, a partir dos aparatos a vapor e eletricidade, a substituição da força animal por uma força inanimada, perene, que alavancou a produtividade dos fatores de riqueza a patamares nunca antes vislumbrados. Nesse sentido, a tecnologia da informação desenvolve essa mesma perspectiva (TAPSCOTT; CASTON, 1995) nas empresas de serviço, quando considerada a nova dinâmica da economia da informação.

No ensino, tal ganho de escala pode ser melhor observado no advento da educação a distância. Como modelo de exponenciação da capacidade docente, essa formação é capaz de acessar um número surpreendente de alunos pelas vias da tecnologia de redes e o uso de estrutura de tutores que permite ao professor ampliar seu escopo de formação para uma escala em níveis industriais. A ação antes artesanal do docente, acessando individualmente cada aluno, ganha contornos de uma perspectiva de massa, porém flexível, para atender demandas personalizadas dos alunos. Na pesquisa, essa dinâmica ganha contornos dramáticos através dos órgãos de fomentos; quando, em número cada vez mais crescente, são publicados editais de fomento que apelam para qualificação dos demandantes via grupos e redes de pesquisa estruturados, muitos interinstitucionais com ramificações até internacionais, quando não, articulados com setores de

pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas. Trata-se, portanto, de uma modificação articulada entre mercado e produção das IES, com tendência a se realizar de forma cada vez mais aguda.

Na América Latina, Wit (2005) denuncia a condição de 8º (oitavo) colocado do Brasil no engajamento bruto de alunos na educação superior, fruto da herança colonial portuguesa. Todas as outras nações de colonização espanhola tiveram acesso, já há alguns séculos, à educação terciária. Já o mercado brasileiro segue tentando reforçar o ideário do Banco Mundial para reverter esse quadro, através do reforço à educação de base, criação de alternativas de formação de educação superior de curta duração e ampliação do autofinanciamento do sistema federal de ensino superior, quer seja pela via da remuneração compulsória das mensalidades ou pelo atendimento dos patamares de produtividade impostos na qualificação a verbas do governo federal. De toda forma, a condição brasileira remete a um cenário bastante aquém do idealizado na transição dos mercados globais de educação superior.

O Brasil vivenciou um caminho peculiar na consecução dos objetivos de desenvolvimento do mercado de educação superior. No período pós-guerra, a solução keynesiana do gasto público, alçado ao status de gasto produtivo, fez produzir uma tentativa de alinhamento dos governos durante o advento da guerra fria pelas vias da promoção do estado como principal agente de desenvolvimento econômico. Tal alinhamento, no que pese ter produzido ditaduras tanto de esquerda como direita, foi alavancado através do financiamento direto das superpotências hegemônicas até o limite do realinhamento do preço internacional do petróleo pelo cartel dos países produtores.

A crise do financiamento das dívidas públicas que se seguiu foi responsável pela emergência da solução neoliberal como forma de reestruturação da acumulação capitalista. No Brasil, tal movimento produziu a eleição de um governo civil que, via privatização de setores estratégicos, desenvolveu as bases da inserção do mercado nacional na economia global. Na educação superior, tal iniciativa ficou marcada pela administração do então ministro Paulo Renato, economista, que lançou as bases do financiamento da infraestrutura do sistema federal de educação superior do país através da abertura, com controle a posteriori, deste mercado, à iniciativa privada.

O marco jurídico desta transição ocorreu pela edição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 (BRASIL, 1996). O estado brasileiro, premido pela crise da dívida, adere a prevalescência da racionalidade econômica da doutrina neoliberalizante. Em 1981, o ministério promove um significativo intervalo na suspensão de autorização de novos cursos para, em seguida, o Conselho Nacional de Educação (CNE) autorizar em 1985 a criação de quatro universidades privadas e elevar a autorização de cursos de 54 para quase 100 por mês.

Nesse contexto, o ensino público mantém-se meramente reprodutivo, com as estaduais investindo fortemente nas licenciaturas para fins de atender a demanda sóciopolítica de desenvolvimento regional pela educação da população. No ensino privado, a abertura de mercado promove o declínio das taxas proporcionais de matrículas e o aumento da evasão, dado ao ambiente de maior competitividade. Instala-se um crescente movimento de descentralização regional para mercados ainda, nesse momento, pouco competitivos, como o norte – nordestino. A infraestrutura de serviços segue sendo interiorizada, acelerada pelo advento da educação a distância. Carreiras são fragmentadas na intenção de segmentar produtos educacionais. As ciências sociais recebem a maior distensão, pelo baixo investimento na implantação de cursos novos. As áreas de tecnologia e da saúde vêm em seguida, apoiadas pela modalidade de graduação tecnológica e pela necessidade de estruturar a oferta de cursos de medicina pela viabilização de laboratórios compartilhados com as outras formações da área.

Como em todos os segmentos estratégicos do estado neoliberal brasileiro, a privatização do mercado de educação se deu de forma mais acentuada na região sudeste, que, com uma população com maior poder de renda e maior número de professores, capitaneou a explosão de instituições, quase sempre faculdades isoladas e cursos – fenômeno que deslocaria sua demanda, em seguida, para os estados do sul e nordeste, respectivamente. Ao final da década de 1990, o número de matrículas no setor privado já crescia em escala exponencial, até patamares que transformaram a participação pública em coadjuvante marginal. Como consequência, o grande capital, inclusive de *players* internacionais, entrou no

processo, alavancado por *Initial Public Offering* (IPO)<sup>1</sup> (Oferta Pública Inicial). representativos, consolidando uma dinâmica de crescimento em escala nacional/internacional, através da aquisição desde pequenas a grandes instituições não – universitárias.

Em pouco tempo, o mercado viu surgir redes com números contados aos milhares de alunos, oferecendo serviços de educação a distância por todo o território nacional, articulados com grandes grupos internacionais, num padrão de competitividade que apela para a homogeneização do ensino via padrões de qualidade mundiais, onde a mobilidade estudantil e a diplomação em mercados de excelência é a meta a ser atingida pelos novos ingressos no mercado de trabalho. Às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) restava o papel de “torres de marfim”. Encasteladas na sua ênfase em programas de pesquisa e pós-graduação, atingiam a classe mais abastada da sociedade via pseudo gratuidade travestido de custos indiretos (i.e. transporte, moradia, saúde) como denuncia Brunner (2001).

Segundo Schwartzmann (2002), De Ferranti et al (2003), neste campo, o país navega na contramão da maioria das nações em processo de consolidação da educação superior. Em estudo realizado em países selecionados da América Latina e Caribe, o Brasil tem um percentual de recuperação de recursos aplicados nas universidades públicas menor que todos os estados na amostra, principalmente daqueles que desenvolvem um ensino superior já com alguma projeção internacional.

O calvário da educação pública superior só ganhou novo alento com a administração do Governo Lula, contra o represamento dos investimentos em infraestrutura, pesquisa e salarial, e da suspensão da substituição do quadro docente. A administração realizada após o governo neoliberal ampliou o parque de IFES, numa ação estratégica que implementou o protocolo de Bologna<sup>2</sup> às avessas. Ao invés de viabilizar acordos em nível dos países latino americanos, o governo criou universidades de integração internacional na fronteira sul, dos países andinos de língua portuguesa e da região amazônica. Contra a validação do ingresso de

---

<sup>1</sup> *Initial public offering* (oferta pública inicial). Expressão utilizada para a primeira venda de ações de uma empresa.

<sup>2</sup> Acordo entre países da Europa, articulando a educação em torno de um espaço comum de qualidade, garantindo a desenvoltura internacional de seus alunos, assim como o desenvolvimento de pesquisas conjuntas e a produção do conhecimento.

candidatos de todo o continente, essas universidades irão promover a disseminação de diplomas transnacionais ao estilo do programa europeu Erasmus<sup>3</sup>.

Toda a realização dessa dinâmica só foi possível através da articulação de uma série de elementos denotadores da tensão público-privada ocorrida no período pós-LDB – Leis de Diretrizes e Base, no mercado de educação superior. Segundo Barros e Boaventura (2005), a influência neoliberal na educação superior brasileira se deu sob a influência da emergência da Teoria do Capital Humano como marco epistemológico do desenvolvimento econômico. A demonstração de maior retorno sobre o investimento em educação fundamental comparada à superior, devido ao custo de oportunidade de trabalho da população estudantil (SCHULTZ,1967) direcionou os alicerces da política de financiamento do Banco Mundial aos países em desenvolvimento.

Subordinado a esta lógica, o governo brasileiro obrigou-se a canalizar esses recursos para a educação de base, visando o financiamento e custeio do seu nível fundamental. De outro lado, promoveu a privatização do mercado de educação superior através do marco legal da LDB, liberando o investimento privado nessa modalidade de ensino. Para viabilizar tal inversão, os recursos públicos aplicados em ensino fundamental garantiram em boa medida as condições de criação de uma bolha de consumo, responsável pela garantia de remuneração do capital privado aplicado no segmento de educação terciária. Esse modelo viabilizou a entrada da classe C na esfera de consumo da educação superior, uma vez que essa modalidade de serviço não encontrava até então nenhum tipo de veículo de financiamento, seja de origem pública ou privada. A própria competitividade do setor desenhou naturalmente as condições de operação a um custo acessível à nova classe de estudantes. Seguiu-se, então, a partir da década de noventa do século passado, um descolamento importante do número de estudantes matriculados no ensino particular vis a vis ao ensino público, sujeito naquele crescimento a taxas quase exponenciais.

---

<sup>3</sup> Estabelecido em 1987, é um programa de apoio inter universitário de mobilidade de estudantes e docentes entre estados membros da União Europeia e estados associados, e que permite a alunos que estudem noutro país por um período de tempo entre 3 e 12 meses.

Vimos, portanto, nessa reflexão que a evolução e expansão do mercado de educação exigiu transformações no modelo produtivo da educação superior, face à nova competitividade do mercado, que fez emergir um novo modelo organizacional para as universidades. Nesse contexto, destaca-se a atividade de pesquisa, que ganha amplitude através do financiamento pelos órgãos governamentais, que intensificam cada vez mais a publicação de editais de fomento à atividade.

Quanto ao mercado de educação superior brasileiro, a transformação ocorre a partir da edição da LDB de 1996, promovendo a expansão do ensino superior através de concessão de autorizações de cursos em quantidade exponencial, proporcionando a abertura do mercado, posicionando as IES privadas em um novo patamar da economia educacional, não só em nível da graduação como também da pós-graduação como se verifica a seguir.

### 1.3 O LOCUS DA PESQUISA INSTITUCIONALIZADA DA PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL, EVOLUÇÃO E ESTRUTURAÇÃO

A expansão contínua do mercado de educação superior brasileira exige do estado brasileiro posicionamento quanto à regulação da Pós-Graduação; face às pressões do mercado por uma alta qualificação da produção intelectual, e pelo crescente movimento da economia em busca de melhor qualificação da classe trabalhadora. Nessa perspectiva, observa-se a seguir o movimento do estado brasileiro em regular as atividades de pós-graduação em nível de *lato sensu* e *stricto sensu*, notadamente no que diz respeito à pós-graduação *stricto sensu*, sob a égide regulatória da CAPES.

Na pós-graduação, dois movimentos se sucedem. No 2º Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) (BRASIL, 1982), o estado outorga a formação em nível *lato sensu* ao ensino privado, na tentativa de manter o nível de *stricto sensu* sob a subordinação das IFES. Sem os controles exacerbados da CAPES, o produto de especialização passa a ser oferecido inclusive como referência aos programas de *Master of Business Administration* (MBA) americanos, numa oferta de formação continuada que procura dar conta das necessidades de qualificação especializada das organizações econômicas. A existência de um núcleo de produção intelectual é atenuada e reduzida a trabalhos aplicados.



No lado dos programas *Stricto Sensu*, no entanto, seguem as pressões corporativas por uma alta qualificação da produção intelectual gerada, como vias de evitar o acesso desenfreado aos recursos já escassos das agências financiadoras.

O segundo movimento, representado pela edição do 3º Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) (BRASIL, 1986), institucionaliza a pesquisa como forma de tangibilizar o tripé ensino-pesquisa-extensão necessários para que as instituições alcancem o status de universidade. Na prática, a ausência de critérios quantificáveis, normalmente representado por números clausos por deficiência técnica, torna a avaliação qualitativa sujeita à compreensão por parte dos avaliadores do conceito de pesquisa institucionalizada, que pode vir determinada por registros de grupos de pesquisa no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)<sup>4</sup> aliado à produção de todo tipo de natureza, inclusive científica.

Em nível de pós-graduação ocorreu, ato contínuo, movimento crescente de busca de maior qualificação pela classe trabalhadora, conforme previsto por Schultz (1967). Inicialmente, um acordo tácito legitimou a formação em nível *lato sensu* para a área privada, com controles de longe incompatíveis com as prerrogativas exigidas no nível *stricto sensu*. Dessa forma, o mercado viu popularizar-se os diplomas de formação em nível pós-graduado, no mesmo movimento ocorrido duas décadas antes com a educação graduada. Estudos sobre a média de atendimento de anos de escolaridade completados por região no mundo segundo a Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 1999) atestam a relação de países desenvolvidos com uma população educada em nível terciário avançado em quase 50% da população economicamente ativa. Na análise entre dois países, Ghana e Coréia, os autores demonstram a diferença do produto interno bruto como sendo alavancado por dimensões devidas ao uso intensivo de conhecimento ligado ao capital humano. Suas aferições dão conta de hiatos de quase dez pontos percentuais na apropriação da renda na relação entre a população com nível médio, seguindo cada faixa de estudos até o nível pós-graduado.

No Brasil, a agência CAPES representa uma ação diferenciada do tratamento do estado em nível da pós-graduação *stricto sensu*. Diferente da formação

---

<sup>4</sup> O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (até 1971 Conselho Nacional de Pesquisa, cuja sigla, CNPq, se manteve) é um órgão ligado ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) para incentivo à pesquisa no Brasil.

imediatamente anterior de *lato sensu*, o órgão impõe alto nível de aderência de padrões internacionais aos programas aprovados para operação. Sua estrutura compõe câmaras setoriais responsáveis por uma avaliação trienal que autoriza o funcionamento dos cursos. Subordinada a um comitê central, tais câmaras são dominadas por representantes das instituições públicas de maior prestígio na formação pós-graduada em nível *stricto sensu*, justificada sob a ótica de uma avaliação *primus inter pares*. Esse arranjo preserva o acesso de tais IES a recursos diferenciados de agências financiadoras nacionais e estaduais, uma vez que subsistem através de modelos que qualificam eventos e periódicos com critérios fomentados pelo próprio comitê, o que se reverte numa lógica que exclui fortemente o acesso de novos programas aos recursos daqueles já instalados.

No modelo consagrado do “*publish or perish*”<sup>5</sup> que se utiliza da avaliação dos programas de pesquisa das IES como condição para autorização e manutenção da abertura de cursos em nível de mestrado e doutorado, o sistema de programas *stricto sensu* brasileiro galgou um crescimento exponencial a partir da década de noventa, na esteira de muitas nações em ascensão no período, a exemplo dos países asiáticos. Sua distensão reflete em boa medida as discrepâncias regionais do país, como revela o Diretório dos Grupos de Pesquisas (CNPq, 2002), com o sudeste concentrando mais da metade de toda a produção nacional, seguido de longe por Sul e Nordeste. Por indução governamental, algumas agências têm buscado equilibrar essa disparidade através do oferecimento de bolsas e editais específicos por região, embora ainda desequilibrada pelo viés da materialidade dos resultados que impõe uma baixa oferta para áreas de humanas e sociais aplicadas *vis a vis* as áreas tecnológicas.

Nesse cenário, o crescimento do setor privado não impactou ainda a modalidade. Algumas incursões foram realizadas nas áreas sociais aplicadas, notadamente em resposta a expansão das graduações de baixo investimento nos primeiros momentos da privatização do setor que criou um mercado necessário e importante de formação em nível *stricto sensu*, tanto para atender a demanda por regência como as crescentes exigências regulatórias de titulação nos cursos e

---

<sup>5</sup> *publish or perish* - “publicar ou perecer”. Expressão utilizada para definir a necessidade das universidades manterem alto nível de publicação científica como mérito de avaliação.

instituições. Tais investimentos seguem sendo refreados por questões de várias ordens: (1) o controle do segmento público, catapultado pelas corporações, segue ampliando o nível dos critérios de avaliação tanto para criação como para ampliação dos cursos privados existentes; (2) tal controle concentra os investimentos em pesquisa nas universidades federais em quase 75% do total de inversões em agências como o CNPq (2002), em realidade, descontando as outras universidades públicas, o segmento privado responde por pouco mais de cinco por cento dos recursos captados; (3) o próprio segmento privado dispõe de pouca tradição e condições para enfrentar os altos custos de atração de pesquisadores, uma vez que estão excluídos de editais para organizações sem finalidade lucrativa, que impõe captação qualificada em rede e bolsas para estudantes contra a sua liberação de vínculo com atividade remunerada.

A gestão de programas de *stricto sensu*, sob a égide da regulação da CAPES, está fundamentalmente sujeita aos ditames da avaliação trienal<sup>6</sup> conduzida pelas comissões de área no espírito do controle *primus inter pares*. Nesse quesito, diversos são os critérios que os programas têm que apresentar nos seus compulsórios relatórios anuais, em que discriminam suas condições de funcionamento. A mais importante delas está relacionada à qualificação do seu corpo docente exigindo-se tempo mínimo, vínculo celetista com a IES no ano-base da avaliação, em regime de dedicação integral, com percentual expressivo da carga horária dedicada ao programa. Os critérios de recomendação passam por avaliação da adequação da proposta, necessitando de nota mínima três para oferecimento de formação em nível de mestrado e nota quatro para oferecimento também da formação em nível de doutorado (CAPES-Portaria nº 13/2002) em uma escala total de sete pontos. Seu desempenho tem que ser diferenciado com produção intelectual continuamente sendo balizada frente a parâmetros internacionais.

O programa deve ainda buscar uma inserção internacional por meios de convênios ativos com resultados evidenciados através da visita de professores de universidades estrangeiras reputadas como de primeira linha, promover a mobilidade discente com universidades de outros países nos dois sentidos, participar na organização de eventos internacionais no Brasil e exterior e em comitês e diretorias

---

<sup>6</sup> <http://www.capes.gov.br/avaliacao/resultados-da-avaliacao-de-programas/2316>

de associações internacionais. Sua avaliação global deve perseguir o conceito muito bom, com alto percentual de docentes do Núcleo de Referência Docente - NRD<sup>7</sup> com artigos publicados em periódicos internacionais com *qualis*<sup>8</sup> significativo no período da avaliação. Além desses resultados, o programa deve buscar, nas suas linhas de formação, desenvolver grupos de egressos para a regência, principalmente no caso de mestrado acadêmico, e pesquisa, no caso de doutorado. Nos últimos anos, a agência promoveu a edição de programas de natureza profissional, cujo apelo supõe prioritariamente a integração da academia com o setor produtivo, através de um quadro docente de formação mais técnica e resultados científicos de natureza mais tecnológica, como patentes e softwares.

A CAPES também fomentou modelos de associação entre programas consolidados e nascentes como forma de catalisar a criação de novos cursos no sistema nacional. Os programas de mestrado e doutorado interinstitucional (MINTER/DINTER)<sup>9</sup> ampliaram o acesso de diversas universidades a esta natureza de formação, através de associação temporária durante a consolidação do programa na instituição hospedada. Digno de nota, também, os programas de pós-doutoramento, no que pese não obterem nenhum tipo de qualificação formal que contribua para as demandas de titulação para avaliação de cursos e institucional, são estágios doutorais que ampliam as possibilidades de qualificação dos egressos de programas de doutorado, vinculando-os através de projetos temporários a centros de excelência, ampliando sua capacitação. Formalmente, essa última atividade, não recebe nenhuma forma de regulação sistemática de nenhuma agência do Ministério da Educação.

A proposta do programa deve procurar ainda desenvolver coerência e consistência com a adequação das suas áreas de concentração e linhas de pesquisa (Resolução CNE/CES n.º 2, de 7 de abril de 1998). A grande maioria dos programas está devidamente circunscritos em áreas clássicas com comissões de avaliação já consolidadas. No entanto, existe toda uma miríade de programas

---

<sup>7</sup> NRD- Núcleo de Referência Docente – fração do corpo docente que assegura caracterização institucional e continuidade às atividades do Programa.

<sup>8</sup> Sistema de avaliação de periódicos mantido pela CAPES. Relaciona e classifica os veículos utilizados para a divulgação da produção intelectual dos programas *stricto sensu*.

<sup>9</sup> MINTER/DINTER Mestrado e Doutorado interinstitucional visando a formação de mestres e doutores fora dos centros consolidados de ensino e pesquisa.

temáticos que procuram desenvolver a produção em áreas de convergência de fronteiras de áreas clássicas. Esses últimos possuem também comissões próprias de avaliação que revelam um perfil bem mais flexibilizado de avaliação sem, no entanto, serem menos demandantes em termos de qualificação dos programas. A adequação do programa a cada perfil de área varia fundamentalmente em função da delimitação das suas fronteiras temáticas, sem estabelecer ainda critério rígido de qualificação. A interinstitucionalidade é outro atributo recentemente alicerçado na criação de alguns programas, fruto da convergência da complementaridade de quadros docentes de duas ou mais instituições, promove uma maior qualificação técnica no quadro dos programas em formação, uma vez que a competência produtiva é o principal item de pauta das avaliações.

A adequação da proporção do corpo de docentes, pesquisadores, discentes-autores e outros participantes também surge como elemento que promove a proposta do programa. Via de regra, uma submissão de proposta deve ser antecedida da anterior qualificação do corpo docente através de registro de grupos ativos consolidados na plataforma do CNPq. A participação em redes de pesquisa inter-institucionais e o financiamento através de agências de fomento também qualificam fortemente as credenciais de autorização da proposta. Todos esses critérios indicam os elementos de competência e maturidade do corpo do programa tanto para abertura de cursos de mestrado/doutorado como para sua permanente avaliação na escala que vai de um a sete.

Espera-se que o corpo docente do programa mantenha em sua grande maioria vínculo institucional com dedicação em tempo integral na universidade, abstendo-se de pertencer a programas de outras universidades ou desenvolver múltiplos vínculos profissionais. Essa maioria de docentes deve ainda manter atividades em regência, orientação e liderança em projetos de pesquisa; todos com titulação em nível de doutorado com formação e atuação na área de concentração e linhas de pesquisa. Em linhas gerais, toda forma de *turn-over* do grupo de professores é vista como quebra do ambiente e da produtividade acadêmica, principalmente no caso de substituição de profissionais com alta qualificação produtiva no CNPq por profissionais com recém-doutoramento. Tal indicação se impõe pelo trabalho quase artesanal desses pesquisadores, ainda não qualificados para se associar em grandes redes de pesquisa, diferentemente de pesquisadores

*seniores* que desenvolvem os trabalhos em rede juntamente com uma estrutura quase industrial de produção acadêmica e acesso às melhores linhas de financiamento das agências de fomento à pesquisa.

Para desenvolver o processo de intercâmbio e renovação do quadro docente do programa, a promoção de alta exogenia no corpo de pesquisadores é recomendável, desde que dentro da origem de titulação própria ao programa. Paradoxalmente, tal participação implica a revalidação compulsória de títulos internacionais, mesmo para aquelas instituições em que o sistema de bolsas brasileiro outorga e promove a participação. Outros docentes com participação não integral devem compor uma parcela pouco significativa do quadro total do programa, inclusive em termos de orientação, regência e produção.

A produção intelectual deve ser decorrência da estrutura organizada em nível de núcleo de referência docente; no entanto, inúmeros critérios acabam condicionando sua avaliação, determinando no núcleo de referência docente uma das dimensões de maior peso na qualificação do programa. A atividade de pesquisa deve estar estruturada em linhas com projetos devidamente vinculados, adequados e abrangentes em relação às áreas de concentração do programa (CNE/CES nº148/2007). O desejável é a liderança de um professor em cada um dos projetos enumerados na proposta do programa.

O financiamento dessa atividade constitui-se num capítulo à parte no desenvolvimento da sua dinâmica. Disponibilizados fundamentalmente através das agências de fomento, os recursos são em sua quase totalidade vinculados para utilização por organizações sem finalidade lucrativa. Critérios de qualificação das propostas para os editais têm se deslocado a fim de privilegiar candidaturas de grupos multi-institucionais, sempre exigindo a liderança de pesquisadores com produtividade reconhecida pelo barema de avaliação do CNPq. Tal lógica acaba por fatalmente reforçar um ciclo vicioso que fomenta a manutenção de grupos de tradição *vis a vis* grupos de pesquisa em consolidação. Os itens financiáveis atingem desde infraestrutura laboratorial e de pesquisa até bolsas de produtividade para pesquisadores e técnicos.

Nesse sentido, no que pese a expansão do mercado de educação superior brasileiro, a gestão dos programas *stricto sensu* encontra-se sob a subordinação

regulatória da CAPES, sujeitos a avaliações periódicas (trienais), independente de sua subordinação administrativa.

Diversos são os critérios de avaliação adotados pela CAPES, que buscam qualificar as condições de funcionamento dos programas de *stricto sensu*. Dentre eles, está a exigência de que as universidades devem desenvolver a atividade de pesquisa, estruturada em linhas de conhecimento específico, mantendo relação com as áreas de concentração dos programas. No entanto, no que pese a exigência de desenvolvimento da atividade de pesquisa, para a qualificação da universidade, as linhas de financiamento à pesquisa são direcionadas pelo poder público para as universidades públicas, em detrimento das universidades particulares. Assim posto, a pressão arrecadatária do estado brasileiro para modificar a natureza das instituições para a modalidade lucrativa torna o processo de financiamento nacional da pesquisa eminentemente discriminatório, conforme abordado a seguir.

#### 1.4 PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – CONTEXTO GERENCIAL BRASILEIRO

A institucionalização da atividade de pesquisa no Brasil tomou vulto a partir da reorganização do sistema de pós-graduação e pesquisa, no qual o papel da atividade de pesquisa residia, na perspectiva do governo, na contribuição ao desenvolvimento econômico nacional. Sob essa percepção, a atividade de pesquisa nas universidades toma dimensão e passa a ser fomentada e desenvolvida dentro dos programas *stricto sensu*. Dessa forma, demonstramos a seguir como se estrutura a pesquisa nas universidades brasileiras e o posicionamento do governo brasileiro quanto à regulamentação, apoio e financiamento dessa atividade nas universidades públicas e particulares.

As universidades brasileiras surgem da agregação de vários cursos de graduação voltados para a formação de profissionais liberais. O que se constata é que o processo de evolução do ensino superior no Brasil, quando comparado com outros países, se deu de forma lenta, a partir de uma estrutura acadêmica concebida por organismos estatais para essas Instituições, como modelo universitário, não estando no contexto a preocupação com a pesquisa.

Aliado a essas condições, as faculdades nas principais universidades públicas tinham, antes da reforma de 1968 (Brasil, 1968), uma estrutura de corpo docente

baseada no sistema de cátedras vitalícias, com a obtenção dos títulos de pós-graduação de doutorado e livre-docência feita através da defesa de tese, voltada unicamente para a promoção na carreira docente. Com a reforma de 1968, a estrutura das universidades passa para o regime departamental, adotando-se dessa forma o sistema de cursos regulares de pós-graduação, com mestrados e doutorados, no modelo norte-americano. Como resultado, é extinto o regime de cátedra, adotando-se a contratação de professores pelo regime de dedicação em tempo integral ao ensino e à pesquisa nas universidades federais, em contraste com o sistema adotado anteriormente, no qual o ensino era uma atividade secundária e pouco remunerada, de pessoas que viviam de outras profissões. Observa-se, contudo, que essa prática ainda predomina na maioria das universidades privadas, principalmente na graduação.

Nesse contexto, a pós-graduação e a pesquisa no Brasil tomaram impulso a partir da reforma universitária de 1968 com a reorganização do sistema de pós-graduação e pesquisa nos anos seguintes, sob a concepção de um modelo voltado para atender um projeto de desenvolvimento nacional, partindo de um princípio de pesquisa desenvolvida sob a perspectiva do interesse governamental no fomento a determinadas áreas.

Mestrados e doutorados em nosso país originam-se, então não do desenvolvimento da pesquisa científica nas universidades ou outras instituições, mas de uma política deliberada de organismos estatais, no final da década de 1960 e início de 1970. (GATTI, 2001, p.109).

Firmado esse paradigma, o governo incorpora a ideia de que a ciência e a tecnologia façam parte de um processo de desenvolvimento nacional e de planejamento econômico, utilizando-se para tanto da criação de órgãos que viessem articular e promover o desenvolvimento da ciência e da tecnologia. Como consequência, cria uma nova agência de financiamento, a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), transforma o antigo CNPq em um Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, subordinado ao Ministério de Ciência, Tecnologia e Informação (MCTI), e implanta o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), gerenciado pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), concebido para promover o desenvolvimento da pesquisa através do financiamento de programas de pós-graduação e pesquisa nas universidades e em institutos governamentais e autônomos através de linhas de financiamento para



a pesquisa tecnológica nas indústrias. É também dessa época, a implantação, pelo Ministério da Educação (MEC), do sistema de avaliação dos programas de pós-graduação no país, associado à concessão de bolsas de estudo para estudantes de mestrado e doutorado.

Tais medidas tinham como propósito criar uma base de sustentação da pesquisa que viesse promover o desenvolvimento do país com fortes investimentos na área industrial, buscando estabelecer autossuficiência em termos de ciência e tecnologia. Por outro lado, o modelo de financiamento da pesquisa estava voltado para o financiamento de empresas com enfoque no modelo de desenvolvimento econômico, apoiados por programas de desenvolvimento financiados pelo governo federal, voltados para a inovação tecnológica. Constata-se, portanto, uma preocupação quanto à implantação de um modelo baseado em Ciência e Tecnologia, buscando criar uma base ao desenvolvimento tecnológico.

Tomando-se 1968 como um marco da transformação do ensino superior no Brasil, a pesquisa passa a ser uma atividade desenvolvida nas Instituições de Ensino Superior (IES), vinculada aos programas de mestrados e doutorados, definindo-se, assim, um modelo acadêmico que induz a pesquisa como uma atividade da pós-graduação.

Dentro desse princípio, segundo Cunha (1974), a regulamentação dos cursos de pós-graduação indicava basicamente atender a função técnica e a função social quanto ao direcionamento dos objetivos a serem atingidos. A função técnica estava voltada: a) para a formação de professores competentes que atendessem a expansão do ensino superior, garantindo os níveis de qualidade para estimular o desenvolvimento da pesquisa científica; b) para garantir a formação, preparação e expansão de pesquisadores e; c) para garantir a formação e treinamento de técnicos e trabalhadores de alto nível, voltados para atender as necessidades de desenvolvimento nacional em todos os setores da economia. Com isso, buscava-se com os cursos de pós-graduação, qualificar o mercado sob a perspectiva de desenvolvimento do sistema de ensino superior em grande expansão, com dificuldades na formação de professores que viessem atender o crescimento da demanda com qualidade, e, por outro lado, atender os organismos públicos e privados, promotores do desenvolvimento nacional em todos os setores a partir da pesquisa aplicada, desenvolvida dentro das instituições universitárias. Quanto à

função social, o autor destaca a necessidade da pós-graduação se constituir em uma estrutura de excelência, indispensável ao desenvolvimento da pesquisa científica, observando sua preocupação no sentido de que não venha a reproduzir o fenômeno da expansão-deteriorização da graduação e, para tanto, deve-se restringir a pós-graduação aos mais aptos, considerando o crescimento que vem tendo, com a abertura cada vez maior de cursos.

Fortalecendo esse argumento, Gatti (2001) desenvolve o pensamento de que o processo de institucionalização da pesquisa no Brasil foi feito de forma deliberada para que viabilizasse e desse sustentação aos programas de mestrado e doutorado. Dessa forma, a pesquisa passa a ser vinculada a esses programas como atividade exclusiva deles, sem que permeie toda a vida acadêmica da universidade. Cria-se um “*cluster*” da pesquisa dentro dos programas *stricto sensu*, de forma que a vida acadêmica da universidade não participa como um todo dessa atividade. Esse enclausuramento distancia as atividades de ensino e extensão da atividade de pesquisa e, enquanto base de sustentação acadêmica, devia estar disseminada em todos os âmbitos da universidade, quebrando-se dessa forma o paradigma da vinculação excessiva entre a pesquisa e a pós-graduação.

Em outro estudo, Schwartzman (2011) classifica a pesquisa sob dois aspectos: como uma atividade intelectual que deve estar disseminada em toda instituição e, portanto, devendo ser desenvolvida por todo aluno e todo professor e, nesse sentido, fortalecer a indissociabilidade do ensino e da pesquisa; e, como uma atividade profissional, produtora de novos conhecimentos, na sua maioria aplicados e reconhecidos, tendo no docente um “profissional da pesquisa”. Define a pesquisa acadêmica como positivista e pura, predominando no Brasil inicialmente a visão positivista sobre a qual o conhecimento técnico e científico era superior a outras formas de conhecimento. Posteriormente, o conceito de pesquisa positivista é substituído pelo conceito de pesquisa pura, no qual a ciência passa para o desenvolvimento do conhecimento intrínseco à cultura, com formação mais ampla.

Observa-se, no entanto, que o desenvolvimento da atividade de pesquisa nas universidades, está baseado nas exigências dos órgãos reguladores que estão voltados mais para uma avaliação quantitativa, desenvolvida pelo sistema de mérito adotado pela CAPES, que tem seu processo de avaliação pautado nos aspectos formais da atividade de pesquisa, não considerando a qualidade dos trabalhos

realizados. Como indicador de avaliação, deixa-se de proceder a uma avaliação qualitativa em favor de uma avaliação quantitativa. Heymann e Alberti (2002) argumentam que modificações na política governamental da década de 90 determinaram alterações importantes na relação do estado com as universidades, com destaque para as privadas, que com a autonomia universitária, estendida aos centros universitários, ampliou a demanda por vagas para o setor privado. Contudo, o modelo de avaliação utilizado pelo MEC pratica a homogeneidade dos instrumentos de avaliação da CAPES, incompatíveis entre público e privado e com as disparidades regionais brasileiras.

O olhar para a pesquisa no Brasil hoje constata uma atividade desenvolvida dentro dos “muros” das universidades e entre seus pares, de forma “inquisitiva,” prevalecendo a ideia-tema do professor pesquisador, amarrada às linhas de pesquisas estabelecidas pela instituição para os programas *stricto sensu*, sem que haja preocupação em promover o incremento da pesquisa, alinhada às necessidades de desenvolvimento econômico do país, promovendo o direcionamento de editais que venham atender às necessidades do mercado produtivo.

Aliado a esse fato, e que vem a aumentar o seu grau de estratificação, decorre dos recursos do orçamento do governo federal, destinados a essa atividade nas Universidades e repassados através dos seus agentes de financiamento, CNPQ, FNDCT, FINEP, CAPES e fundações estaduais, privilegiar as Universidades Públicas e privadas sem fins lucrativos, em detrimento das particulares. Por outro lado, o crescimento do número de instituições privadas, que hoje já superam as públicas, demonstra que o governo não tem evitado, mas também de certa forma, tem estimulado o crescimento das IES particulares. Por um lado, estimula o crescimento das Instituições de Ensino Superior Particulares, no entanto não estimula a pesquisa nessas instituições.

É emblemático que esse estímulo do governo ao crescimento das Instituições de Ensino Superior Particulares está para as faculdades e centros universitários na ampliação da base da graduação de forma massificada, em detrimento de uma política que podemos chamar de qualificação do conhecimento, tendo como sustentação o desenvolvimento da atividade de pesquisa. A pesquisa, enquanto ferramenta de desenvolvimento econômico e social, deve ser ampliada e estimulada

em todos os níveis. Os recursos para o seu desenvolvimento devem ser ofertados a todas as instituições, capacitadas tecnicamente e que apresentem projetos alinhados às políticas de desenvolvimento econômico e social do país.

No entanto, o que se vislumbra para as instituições particulares é uma pesquisa como uma atividade externa à universidade, desvinculada do cumprimento de metas estabelecidas por órgãos reguladores, rompendo com o modelo tradicional de pesquisa, captando novas formas de financiamento e novos públicos, dentro do setor privado, como fonte de financiamento da pesquisa.

A padronização pela CAPES dos processos de avaliação institucional tem acarretado um dilema para as instituições particulares, que por um lado buscam equilibrar seus custos operacionais para se manter competitivas e por outro têm que se enquadrar dentro dos padrões estabelecidos pelo governo, a exemplo dos padrões de qualidade exigidos no processo de avaliação.

Maccari et al (2006) destaca que as organizações educacionais superiores têm concentrado esforços no sentido de estabelecer dentro de seus processos a eficiência organizacional, garantindo os parâmetros de qualidade, competitividade e menores custos. Assim, defende a ideia da inserção do planejamento estratégico nas IES particulares de forma a proporcionar melhor gerenciamento dos recursos na busca de competitividade, considerando a dualidade entre o cumprimento das exigências legais e os custos inerentes à manutenção dos indicadores de qualidade. Nessa visão, a universidade passa ser uma organização prestadora de serviços de qualidade em um mercado altamente competitivo e regulado.

No que pese o princípio da indissociabilidade acadêmica fomentar a pesquisa como uma atividade estrutural da universidade, o modelo gerencial das instituições particulares, induzido pela política regulatória da CAPES, atrela os custos de desenvolvimento das pesquisas aos centros de resultados dos programas *stricto sensu*, acarretando com isso déficit aos programas.

Constata-se, assim, que as Instituições de ensino superior particulares transferem para sua estrutura administrativo-financeira o modelo acadêmico induzido pelas diretrizes governamentais, proporcionando um desequilíbrio nos resultados financeiros dos programas *stricto sensu*, nos quais estão apropriados os custos dessa atividade, não levando em consideração a pesquisa como uma atividade

corporativa, baseada no princípio norteador da indissociabilidade dos três pilares de sustentação do ensino superior, definido pelas diretrizes governamentais.

Sob essa perspectiva, Cordeiro Moita, Silva e Andrade (2009) reconhecem a importância das articulações duais entre ensino e extensão e ensino e pesquisa, mas que nesse contexto perde-se a dimensão do princípio formador da universidade, destacando a importância da pulverização da pesquisa em toda a Instituição, como uma atividade de desenvolvimento e sustentação institucional e que, sendo um princípio orientador, sua dimensionalidade deve ser aplicada no âmbito da universidade sob a perspectiva acadêmica e, conseqüentemente, sob a perspectiva administrativo-financeira, sem que esteja, contudo, indo contra o artigo 207 da Constituição Brasileira de 1988 que dispõe: “as universidades [...] obedecerão o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. (CORDEIRO MOITA; SILVA; ANDRADE, 2009).

Considerando a pesquisa uma atividade institucional das universidades, ela precisa estar disseminada em toda estrutura acadêmica da instituição. Portanto, é necessário que as IES particulares reavaliem o modelo acadêmico e administrativo e reposicionem estrategicamente a pesquisa nesse modelo de universidade, atuando como agente de desenvolvimento do conhecimento interno e externo. Para tanto, é necessário que as universidades particulares adotem um novo modelo de produção científica, sendo necessário uma reestruturação organizacional buscando interagir mais com a sociedade e a economia.

## 1.5 AUTONOMIA DA ATIVIDADE DE PESQUISA

A atividade de pesquisa deve ser considerada como função autônoma do ponto de vista econômico no contexto da atual sociedade tecnológica. Para tanto, define-se aqui, para fins deste estudo, autonomia da pesquisa como uma condição em que a atividade seja desenvolvida buscando atender às necessidades e demandas sociais e econômicas, não estando necessariamente atreladas às linhas de pesquisa estabelecidas pelos programas de pós-graduação. Assim posto, avaliamos, neste item, a estrutura atual que permeia as universidades, face a necessidade de se adotar uma nova postura organizacional no que diz respeito à

atividade de pesquisa, e às exigências da sociedade quanto à utilidade e aplicabilidade dos seus resultados.

Ao se considerar a pesquisa como uma função autônoma do ponto de vista econômico, deve-se levar em conta as dificuldades encontradas pelas universidades particulares quanto ao seu reconhecimento como centro de excelência e a relação existente entre a produção científica, sua aplicabilidade prática e o financiamento.

Dentro da missão das universidades, a investigação científica desenvolvida através da atividade de pesquisa vem passando por questionamentos quando se avalia a estrutura de funcionamento, enquanto atividade das universidades. No momento em que se discute o papel da universidade, dentro da visão da sociedade, da política e da economia, demanda-se um novo modo de produção do conhecimento buscando adequar-se às novas exigências da sociedade e da economia quanto à utilidade e aplicabilidade dos resultados das pesquisas.

Não obstante, o desenvolvimento de uma nova forma da produção científica na universidade exigiria um novo formato quanto aos princípios adotados hoje para o desenvolvimento da pesquisa científica, no que concerne a autonomia no exercício da atividade universitária. Para tanto, a adoção de um novo modelo de produção científica na universidade exige a adoção de uma nova estrutura organizacional com mudanças significativas voltadas para uma universidade mais aberta, com maior interação com a sociedade investigativa e o desenvolvimento econômico e social.

A visão das universidades hoje está voltada, exclusivamente, para o seu desenvolvimento como instituição de ensino, não tendo como foco principal a pesquisa enquanto instrumento de desenvolvimento do conhecimento de aplicabilidade econômico e social.

Dentro dessa perspectiva, a forma de desenvolvimento do conhecimento e da pesquisa na universidade passa a ser questionada quanto a sua aplicabilidade no desenvolvimento científico. Emiliozzi (2007) considera imperativo, e que se torna cada vez mais forte, que as tarefas de investigação devam, desde o início, estar ligadas e desenvolvidas em conjunto com os atores sociais e a universidade. Assim posto, há de se considerar que, dessa forma, a investigação científica deva estar mais voltada para pesquisa aplicada. Contudo a pesquisa básica não é substituída pela pesquisa aplicada, mas está dependente de suas possibilidades de aplicação.

Emiliozzi (2007) conclui que a atividade de pesquisa deva implicar, necessariamente, solução de problemas concretos ou implicar uma contraprestação direta, entendendo-se dessa forma que maiores quantidades de recursos podem ser aplicados em projetos que venham resultar em desenvolvimento de conhecimento em função de sua aplicabilidade.

Sob esta perspectiva, vale ressaltar que a pesquisa aplicada e a pesquisa básica são complementares no processo da investigação científica. A primeira, por estar diretamente voltada para a solução dos problemas reais. Ela é desenvolvida de forma interativa, por emulação, na solução de problemas sociais e econômicos. No entanto, a pesquisa aplicada, não se desvincula da pesquisa básica, na medida em que esta faz uma crítica às bases do conhecimento, responsável pelo processo de investigação que contribui para a ampliação e solidificação da pesquisa aplicada a partir do desenvolvimento de novos conceitos, surgidos da investigação dos princípios científicos aplicados.

Nessa linha de pensamento, Rodrigues (1997) destaca a necessidade das universidades desenvolverem um novo desenho organizacional que proporcione flexibilidade, produtividade, desempenho organizacional e conhecimento como valor agregado. Dessa forma, a pesquisa e o desenvolvimento se inserem como uma atividade permeadora e disseminadora do conhecimento em toda a universidade. Esse ajustamento tem como foco desenvolver uma universidade produtiva, flexível e efetiva com uma diversificação amplificada. Sob essa perspectiva, Rodrigues (1997) define que o valor atribuído a uma universidade pelos seus clientes está relacionado ao valor agregado dos seus produtos e serviços, estabelecendo, portanto, uma relação entre o valor total produzido e o valor total consumido.

O conceito de autonomia na gestão da pesquisa pode se constituir na solução para os resultados dos programas *stricto sensu*. Contudo, esse conceito ainda é muito recente, quando se considera a pesquisa como atividade de P&D. Isso se deve ainda à estrutura organizacional e suas particularidades, dominantes hoje nas universidades, voltadas inicialmente para o desenvolvimento de estratégias institucionais, tendo, como foco principal, o atendimento às regulações impostas pela CAPES.

Schwartzman (2008) evidencia que nas economias desenvolvidas a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico ocorrem em empresas privadas e demais

instituições governamentais e militares, considerando, contudo, que as universidades de pesquisa são únicas em atrair e educar pesquisadores qualificados e trabalhar na fronteira da pesquisa científica, existindo aí uma relação entre o desenvolvimento da pesquisa, as universidades e os setores da sociedade e da economia, estando a pesquisa incorporada às universidades ou a outras entidades ou a corporações privadas, com forte tendência em desenvolverem parcerias estratégicas.

Constata-se uma preocupação do autor quanto ao posicionamento da pesquisa, enquanto instrumento de desenvolvimento social e econômico, e a arquitetura organizacional utilizada pelas universidades quanto à vinculação da atividade de pesquisa e seu desenvolvimento. Observa-se a fragilidade institucional em desenvolver e consolidar a inovação baseada em ciência por parte das universidades, que não detêm o espírito empreendedor, desenvolvendo pesquisa baseada em disciplinas, a partir da ideia de professores pesquisadores. A pesquisa acadêmica compete com a potencialização da pesquisa aplicada. Portanto, para que a pesquisa acadêmica seja bem sucedida, a fim de fortalecer a relação com a sociedade em geral, faz-se necessário romper com os princípios das demandas educacionais (SCHWARTZMAN, 2008).

Schwartzman (2008) destaca dois modos de produção científica: “modo 1” e “modo 2”. “O primeiro, acadêmico impulsionado pelo pesquisador, baseado em disciplinas, e o segundo, contextualizado, focado em problemas. Contemporiza que, no modo 1, as instituições de pesquisa são autônomas, os ganhos acadêmicos estão associados e dependentes às publicações na literatura aberta, e a produção de conhecimento segue um padrão linear estrutural, da ciência básica à aplicada e, depois, ao desenvolvimento e à produção. No modo 2, adota-se um novo comportamento, voltado para a pesquisa aplicada, sob o conceito de que as instituições de pesquisa são intimamente associadas ou vinculadas aos usuários da pesquisa – empresas, agências de governo, fornecedores de serviço, compondo o que mais tarde se chamou “tripla hélice”. Schwartzman (2008) conclui que os incentivos se baseiam nos produtos reais ou esperados, os resultados da pesquisa são apropriados, e a sequência de produção linear é rompida, sendo o conhecimento desenvolvido no contexto das aplicações.



No modelo da tríplice hélice, destaca-se a relação entre as universidades, o setor produtivo e o governo, dentro de um novo paradigma no qual a pesquisa passa a ser um instrumento aplicado mais efetivamente ao desenvolvimento econômico. A pesquisa deixa de ter apenas a sua função básica voltada para o desenvolvimento *in corpori* das universidades, para uma amplitude maior, incorporando a missão de contribuir para a solução de problemas da sociedade, resultando em uma universidade empreendedora, combinando ensino e pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento econômico. Esse conceito está inserido na aplicabilidade da pesquisa desenvolvida a partir da necessidade de solução de problemas práticos, baseado no princípio de produção científica voltado para os não produtores de conhecimento.

Dagnino (2003) destaca que a difusão da tríplice hélice se deu de modo tão intensivo que veio dar sustentação a um novo argumento quanto à relação universidade/empresa. Neste sentido, o fato indutor desse processo resulta em razão da formulação de perspectivas que estabelecem, como pesquisa, a realidade observada tendencialmente projetada, em função aos resultados esperados que orientem conclusões e formulação de políticas. Dessa forma, caracteriza o argumento da tríplice hélice baseado em duas correntes. A primeira indica transformações que estariam ocorrendo na relação entre a universidade e a sociedade, de natureza quantitativa e qualitativa, na qual a universidade participa mais intensamente no processo de desenvolvimento econômico, incorporando essa função às suas atividades de ensino e pesquisa, redefinindo suas estruturas e funções, no estabelecimento de uma nova relação entre universidade/empresa/governo. A segunda corrente destaca o processo inovativo que ocorre nas empresas como de importância fundamental em relação ao seu envolvimento na sociedade, como fator determinante no desenvolvimento sócio - econômico dos países. Essa corrente considera a universidade como um agente promotor da competitividade das empresas e da nação, não pelos resultados que sejam diretamente aplicados, mas pela formação e treinamento de pesquisadores capazes de desenvolver tecnologias nos centros de P&D das empresas, tornando-as competitivas.

Para melhor compreender os estudos desenvolvidos nesse sentido, Tonelli e Zambalde (2006) destacam que essas transformações estão indiretamente

influenciadas pela “quebra do contrato social entre a ciência e a universidade de um lado; e a sociedade e o estado de outro”, considerando assim que a pesquisa não está sendo desenvolvida em benefício da sociedade. O princípio estrutural desse contrato estava baseado no “modelo linear de inovação” de natureza estática e determinista, no qual o processo de inovação ocorre no momento da pesquisa básica até que se atinja a produção e difusão das descobertas que surgem da pesquisa, bem como admite a incorporação automática das mesmas por parte da sociedade.

Esse modelo, contudo, praticado desde o pós-guerra, influenciou as políticas de ciência e tecnologia na perspectiva de que viesse proporcionar inovação tecnológica e novos conhecimentos provenientes da pesquisa, resultando em inovação de produtos e processos aplicáveis na sociedade, admitindo-se que o investimento pelo governo na ponta da cadeia produtiva na pesquisa básica resultaria na outra ponta em inovações tecnológicas que proporcionariam maior desenvolvimento econômico e social. Não obstante, esse modelo se caracteriza em uma série de etapas sucessivas, de forma linear, na qual a inovação é introduzida a partir dos resultados obtidos da pesquisa científica, não estando aí considerada a demanda econômica e social.

Tonelli e Zambalde (2006) destacam que nas últimas décadas têm ocorrido transformações institucionais importantes no campo da ciência e da tecnologia, sendo uma das mais importantes a forma de financiamento da pesquisa, que pressupõe uma preocupação com a aplicabilidade e a potencialidade comercial dos conhecimentos alcançados, voltados ao sentido econômico da atividade. Dessa forma, as universidades têm se destacado quando se trata do estreitamento da relação com o setor privado, considerando o baixo investimento em pesquisa por parte de empresas. Preconizam, dessa forma, um novo ambiente institucional de uma organização ligada à pesquisa, face à inserção de novos paradigmas de inovação, determinantes de novas formas organizacionais, redefinindo a relação entre o público e o privado.

Nessa linha, Brito (2000) discute que as alterações no escopo ambiental das instituições universitárias acarretam mudanças no comportamento organizacional, buscando o reconhecimento da sociedade, promovendo dessa forma a sustentabilidade econômica, política e social da instituição. Assim, a pesquisa passa

a ser desenvolvida a partir das necessidades de soluções de problemas práticos que se apresentem em caráter transdisciplinar, partindo da premissa que o conhecimento é produzido objetivando sua aplicabilidade e não apenas como acumulação de conhecimento na área.

Sob essa ótica, a produção do conhecimento acarreta mudanças significativas na forma tradicional de fazer pesquisa, quando era orientada pelo próprio processo de acumulação do conhecimento, passando para a perspectiva da utilidade social e econômica. A pesquisa passa, então, a ser direcionada para contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento econômico e social, através da solução de problemas práticos da sociedade, emergindo assim uma universidade empreendedora.

Se, por um lado, a autonomia da gestão da pesquisa é considerada como solução para o resultado dos programas *stricto sensu*, por outro, deve-se avaliar também os aspectos e consequências que as alianças com o setor produtivo podem acarretar para as universidades. É inegável de que se tem desenvolvido a ideia, quanto à viabilização de parcerias entre a universidade e o setor produtivo da economia, como forma de captação de recursos no financiamento e desenvolvimento da pesquisa, assim como proporcionar maior flexibilização quanto à sua utilização. Contudo, Emiliozzi (2007) adverte que deixar livre o desenvolvimento da ciência e cultura em benefício de quem venha financiar, causaria um problema, uma vez que a definição de temas e problemas seria imposta, indo de encontro ao desenvolvimento de uma ciência crítica. Portanto, deve-se considerar quanto a universidade põe em jogo na formação de alianças com os setores econômicos produtivos, com uma lógica empresarial totalmente diversa daquela praticada pelas universidades, sem que esta perca de vista seu propósito fundamental de transmissão do conhecimento.

É necessário que as universidades revejam o atual desenho organizacional que utilizam, objetivando a aplicabilidade da pesquisa na sociedade e propagação de conhecimentos, considerando nesse sentido que a pesquisa e desenvolvimento (P&D) agregam valor para as organizações com resultados significativos, principalmente ao que concerne aos programas de *stricto sensu*.

A evolução da educação superior como fator do desenvolvimento econômico, ampliou a dimensionalidade do mercado, com oferecimento de vagas em grande

escala, no propósito de atender uma demanda cada vez mais crescente de um público em busca de qualificação. Exigência de um mercado cada vez mais competitivo, o que requereu dos órgãos reguladores da educação superior brasileira uma revisão no modelo organizacional para as universidades, notadamente no que diz respeito à pós-graduação *stricto sensu*.

Tal pressão, sobre a educação superior brasileira, exigiu do estado brasileiro um novo posicionamento quanto ao funcionamento dos programas de *stricto sensu*. Sob essa perspectiva, a atividade de pesquisa é institucionalizada como condição necessária e não suficiente das IES, para obtenção de título de universidade, passando a ser desenvolvida dentro dos programas *stricto sensu*, sendo necessário, contudo, que as IES revejam a formatação de suas estruturas de funcionamento e organizacional, de forma que a atividade de pesquisa se posicione como uma atividade desenvolvida pela universidade, mas voltada aos interesses da sociedade, como instrumento estratégico de promoção do desenvolvimento econômico e social.

Dessa forma, no capítulo a seguir, discutimos a atividade de pesquisa na educação superior, sob o foco de uma atividade estratégica para as universidades, sob a perspectiva de um novo modelo organizacional.

## 2 ESTRATÉGIA, PESQUISA E EDUCAÇÃO SUPERIOR

Considerando a atividade de pesquisa como um instrumento de desenvolvimento, sob a perspectiva de uma universidade empreendedora, isto é, com capacidade para criar, desenvolver e mudar, na qual a pesquisa se insere como uma atividade estratégica, aborda-se aqui a trajetória tecnológica das empresas e o seu desenvolvimento tecnológico e científico, onde a pesquisa e desenvolvimento se constituem em uma variável de desenvolvimento das empresas, tomando-se como base, a estrutura de negócios sob a qual as organizações se enquadram, a partir do tratamento dado à atividade de pesquisa, sob a perspectiva organizacional.

No item 2.1 exploramos inicialmente o conceito de gestão estratégica organizacional, sob a perspectiva de autores que tratam do assunto de forma a criar um referencial teórico sobre o tema, permitindo, dessa forma, que evoluíssemos conceitualmente para as organizações universitárias, identificando a necessidade dessas organizações desenvolverem uma administração com base na gestão estratégica, em face da necessidade de se adequar às constantes exigências da sociedade.

No item 2.2, a Pesquisa e Desenvolvimento é endossada como atividade estratégica, cujos resultados possam ser aplicados na estrutura do negócio. Nessa reflexão, constrói-se uma taxonomia que sugere que as empresas evoluem de uma condição na qual a atividade de pesquisa não se encontra institucionalizada como atividade organizacional, a uma condição na qual as empresas consideram a pesquisa como uma variável exógena do desenvolvimento do setor, sendo fruto de articulações estratégicas pluri-organizacionais.

No item 2.3 discutimos a gestão estratégica da pesquisa, desenvolvida nas universidades, sob a perspectiva de um novo modelo organizacional de gestão do conhecimento e de competências organizacionais, como diferencial competitivo. Para tanto, tomamos como contraponto o trabalho de Rodrigues e Tontini (1997), no qual os autores classificam as universidades por grupos, de acordo com o posicionamento estratégico, quanto ao tratamento dado à atividade de pesquisa e a capacidade de gerar conhecimento através da atividade de pesquisa e ensino.

No item 2.4 fazemos uma reflexão sobre a Pesquisa e Desenvolvimento, como fator de desenvolvimento das organizações e como componente de

estratégico das empresas, considerando o modelo de gestão utilizado pelas organizações voltadas para o desenvolvimento do conhecimento, sob a perspectiva da taxonomia desenvolvida para esse estudo.

## 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A universidade, por suas características, constitui-se em um tipo peculiar de organização, mas, como todas as outras organizações, está sendo impactada pela evolução tecnológica e o consequente aumento das exigências por qualidade, pelos usuários dos seus serviços, havendo a necessidade de rever a sua estrutura organizacional, a fim de proporcionar melhor adequação às novas e constantes mudanças do mercado.

Rodrigues e Tontini (1997) defendem soluções que flexibilizem a organização, pela visão do estruturalismo gerencial, ou seja, a organização como uma unidade social complexa, na qual interagem grupos sociais, considerando suas especificidades sem, contudo, perder de vista o desenvolvimento de estratégias gerenciais e, conseqüentemente, seu impacto sobre a estrutura administrativa. Destacam ainda que o mercado tem se tornado cada vez mais um campo de batalha das forças competitivas entre organizações de todas as áreas. Se, por um lado, o mercado tem se tornado cada vez mais seletivo, exigindo mais valor agregado aos produtos e serviços, por outro, as organizações procuram atingir um nível cada vez mais alto de qualidade, buscando não só se manter em um mercado em crescente competição, como também conquistar novos espaços de atuação.

As variáveis em um mercado competitivo, cada vez maiores, obrigam os gestores a utilizarem informações sobre o ambiente interno e externo das organizações, de forma a posicionar suas empresas estrategicamente para que possam garantir a continuidade no mercado. Num processo evolutivo, as variáveis contribuem com maior amplitude para as incertezas organizacionais. Com base nessa afirmação, Ansoff e Hayes (1981) destacam a necessidade da organização manter uma confluência entre ela e o mercado e que, para tanto, é necessário que haja transformação pelas empresas na atitude estratégica. Na medida em que o meio ambiente se modifica, as relações entre a organização e o mercado se alteram,

e fazer isso de maneira planejada por parte das organizações, se configura em adotar uma forma de administração de natureza estratégica.

Ansoff (1977) destaca que a noção de estratégia tem sido objeto de reconhecimento cada vez mais frequente nas obras sobre administração e que esse interesse teve como desdobramento o reconhecimento de que uma empresa deve ter, em sua estrutura organizacional, um campo de atuação e o estabelecimento de padrões de decisões que atuem como diretrizes amplas na forma de estratégias, na perspectiva do campo de atuação da empresa.

Destaca ainda que esse conceito é proveniente da necessidade de uma empresa ter orientação e estar direcionada na busca constante de novas oportunidades em áreas competitivas.

Nessa mesma linha de pensamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam alguns conceitos para estratégia, como a ação mais adequada para a organização atingir seus objetivos, quais sejam: a estratégia como plano, na qual os dirigentes das organizações buscam estabelecer o planejamento empresarial com o propósito de predeterminar ações, como as diretrizes institucionais; a estratégia como posição, que atua como mediadora entre a organização e o mercado, estando baseada no foco da atividade empresarial e nos princípios organizacionais adotados para lidar com o mercado; e a estratégia como perspectiva, baseada na percepção organizacional sobre o ambiente externo e seu comportamento.

Sob essa ótica, Ansoff e McDonnell (1993) estabelecem um marco diferencial entre o que se considera planejamento de longo prazo, planejamento estratégico e administração estratégica. Definem planejamento de longo prazo como a capacidade de se estabelecer metas a partir da extrapolação de dados passados; definem o planejamento estratégico como a capacidade de estabelecer objetivos futuros plausíveis de serem alcançados e as ações necessárias para alcançá-los, destacando ainda que o planejamento estratégico se constitui em processo determinista e estruturado de estabelecimento de posições futuras da organização, de forma a preparar a empresa para se adequar às demandas do ambiente no qual está inserida; definem a administração estratégica como o posicionamento com que as empresas se colocam em seu ambiente competitivo, de maneira que garanta o sucesso de seus objetivos de forma continuada. Conceituam, ainda, que a administração estratégica consiste na ação de relacionar a empresa ao seu

ambiente, de maneira tal que proporcione sustentabilidade pela capacitação estratégica, que consiste no desenvolvimento de um novo posicionamento organizacional, o qual tenha flexibilidade para responder e se adequar às novas exigências da sociedade.

Porter (1999) destaca que o posicionamento das empresas frente ao mercado, que já foi o cerne da estratégia das empresas, tem sido renunciado como um posicionamento excessivamente estático, considerando a dinâmica dos mercados atuais em constantes transformações, uma vez que os concorrentes tem capacidade de copiar qualquer posição de mercado, sendo a vantagem competitiva, portanto, uma condição temporária. Enfatiza, ainda, que o problema reside na incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A eficácia operacional está relacionada ao ferramental e técnicas gerenciais, a exemplo de gestão da qualidade, benchmarking, parceria, reengenharia e outras. Contudo, no que pese as melhorias operacionais resultantes dessas ferramentas gerenciais, elas contribuem para o desenvolvimento da empresa na medida em que esses ganhos se refletem na empresa, na forma de rentabilidade sustentada, sem perder de vista as posições competitivas viáveis.

Nesse contexto, Porter (1999) reafirma a distinção entre eficácia operacional e estratégia quando assegura que, “uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável”, ou seja, pensar a estratégia como forma de perceber novas posições, de maneira a ampliar a área do mercado de atuação da empresa e conquistar novos mercados, tendo como sustentação a combinação de atividades internas e a compatibilidade de estratégias entre políticas funcionais, enquanto que a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções.

Fortalecendo o princípio de compatibilidade estratégica e sua importância, na medida em que as atividades empresariais distintas em geral afetam umas as outras, Porter (1999) destaca que, embora algumas compatibilidades entre as atividades sejam genéricas e se apliquem a muitas empresas, deve-se destacar aquelas específicas da estratégia empresarial, pois acentuam a exclusividade da posição empresarial frente ao mercado. Conceituando ainda, classifica as compatibilidades estratégicas em três categorias: a de *simples consistência* entre cada atividade empresarial e a estratégia geral, na qual a consistência entre as



atividades assegura que as vantagens competitivas das atividades se acumulem e não se anulem mutuamente; a compatibilidade do *reforço mútuo das atividades*, na qual a combinação das atividades gera mais impulso às vantagens competitivas, e a compatibilidade de *otimização do esforço*, a qual consiste na coordenação e troca de informações entre as atividades, no intuito de eliminar a redundância e reduzir esforços.

Assim posto, no processo de gestão empresarial, a administração estratégica tem se tornado um instrumental cada vez mais importante, considerando um ambiente que se modifica com extrema velocidade, exigindo das organizações uma revisão dos seus modelos tradicionais de gestão, que põe em risco a sua sobrevivência e sua capacidade competitiva no mercado.

Dessa forma, é importante que as universidades revejam seus modelos de gestão estratégica, considerando as novas conformações sociais e econômicas do mercado em constante mutação, que exigem uma resposta cada vez mais rápida às suas necessidades.

As universidades, como organizações fornecedoras de conhecimento, têm um papel importante nesse cenário, considerando que o conhecimento tem se tornado um recurso cada vez mais estratégico para as empresas, em um ambiente competitivo e em constante transformação, no qual estão inseridas. Para tanto, as universidades precisam se estruturar organizacionalmente e desenvolver seu senso empreendedor, revendo suas estratégias e suas estruturas internas, de maneira que possam ser mais empreendedoras quanto ao gerenciamento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, notadamente no que diz respeito à flexibilização do sistema de pesquisa hoje praticado por elas, sendo necessário ver a pesquisa universitária sob a ótica do desenvolvimento organizacional.

Pereira (2002) propõe que se avalie um novo modelo de gestão para as organizações, baseadas no conhecimento, considerando que essas organizações nos últimos anos, de forma crescente, sentiram a necessidade de rever seus modelos tradicionais de gestão, já que estes comprometem sua capacidade competitiva no mercado, sendo necessário, portanto, buscar novas práticas de gestão empresarial.

Considerando que uma universidade se caracteriza como uma organização do saber, compreender a natureza da instituição é de suma importância para que se possa avaliar o seu processo de planejamento e de administração estratégica. Segundo Araújo (2007), uma universidade, por suas características, se constitui em uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores, sendo assim, uma organização complexa, com dificuldades de mensurar resultados. Tal diversidade exige um processo de gestão estratégica de maneira integrada, de forma tal, que venha a garantir a execução do planejamento estratégico institucional, no qual estão definidas a missão, objetivos e metas da organização, em constante interação com o ambiente externo.

Dessa forma, tendo como marco o princípio da diversidade (Araújo, 2007), a percepção estratégica de uma universidade não deve perder de vista o princípio das compatibilidades estratégicas de Porter (1999), considerando que as universidades, por serem organizações do conhecimento, devem estar aptas a desenvolver ajustes imediatos e estratégias em função das exigências externas. Estar atento às mudanças e às novas exigências da sociedade se constitui em um requisito de sobrevivência dessas organizações, considerando a necessidade de ajustar-se às demandas da sociedade.

Para tanto, Araújo (2007) destaca que as universidades devem ter maior clareza sobre a missão, os objetivos e as metas da organização de forma unificada, em detrimento da visão fragmentada de cada unidade acadêmica isoladamente, dificultando assim o estabelecimento de estratégias organizacionais e de uma visão compartilhada da universidade. Destaca, ainda, a dificuldade das universidades em implantar a atividade de planejamento estratégico, tendo, para tanto, como os maiores entraves: um planejamento dissociado da gestão, falta de credibilidade no instrumento de planejamento, falta de envolvimento da comunidade na atividade de planejamento e falta de estímulo por parte das instâncias colegiadas em pensar estrategicamente, prevalecendo a gerência do “dia a dia”. Ressalta, no entanto, que essas dificuldades não inviabilizam a implantação de planejamento estratégico nas universidades, implicando na necessidade de se rever o processo de planejamento hoje adotado por essas organizações, de forma que venha possibilitar a criação de condições adequadas à implementação de uma gestão estratégica, devendo-se para

tanto, ajustar os instrumentos existentes à dinâmica organizacional, sob a perspectiva das exigências do mercado.

Essas considerações indicam a necessidade das organizações universitárias desenvolverem uma administração com base na gestão estratégica, sendo necessário para tanto não só criar condições materiais, mas também implementar as atividades de planejamento e gestão estratégica, de forma a direcionar os dirigentes em relação às necessidades e capacidades internas, como também em função das demandas resultantes da dinâmica em que se apresenta o mercado. Faz-se necessário também que as universidades revejam os sistemas adotados no desenvolvimento da atividade de pesquisa como uma atividade de agregação de valor para a organização, tornando-se mais efetiva e empreendedora.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA PESQUISA

Quando se trata da gestão estratégica em pesquisa, deve-se considerar inicialmente quatro alternativas na perspectiva de composição de investimento de pesquisa e desenvolvimento nas empresas. Primeiro, aquelas que buscam direcionar os recursos apenas para laboratórios corporativos e tratam de monitorar ameaças e oportunidades externas, através do acesso e captura de novas tecnologias. Outras, que dirigem as inversões especificamente para pesquisa e desenvolvimento operacionais com foco para produtos padrões, com ênfase no desenvolvimento incremental de processos. Outro grupo desenvolve estratégias que mesclam o desenvolvimento de P&D operacional ligados à performance corporativa, na tentativa de garantir uma forte ligação entre a pesquisa aplicada e os avanços gerais em ciência e tecnologia do negócio, mais caracterizado por desenvolvimento exploratório de novas tecnologias e contratação de pesquisa para problemas específicos das áreas operacionais. E, por fim, aquelas organizações que se estruturam na tentativa de realizar P&D corporativo, com objetivos operacionais. A necessidade de exploração comercial em larga escala de novas tecnologias não necessariamente consegue atender os limites do orçamento de áreas operacionais, necessitando do aporte corporativo; nessa modalidade são fortemente exploradas, também, as sinergias entre áreas operacionais.

A gestão da Pesquisa e Desenvolvimento – P&D nas corporações, portanto, tem um caminho que acompanha a maturidade do ciclo de vida organizacional. Nela estão envolvidas as tarefas de administração da inovação e da tecnologia, desde pesquisa básica e fundamental, desenvolvimento tecnológico e avançado, criação de novos produtos e conceitos, desenvolvimento de processos e protótipos, e transferência tecnológica como fatores do desenvolvimento do conhecimento.

A pesquisa e desenvolvimento é uma atividade estratégica nas organizações econômicas, agregando valor ao seu resultado global. Tomando-se, portanto, o resultado da sua aplicação na estrutura de negócios, percebe-se que as organizações gravitam de uma “condição A”, que não desenvolve a atividade de forma institucionalizada, ou seja, não está definida como atividade no planejamento da organização, para a “B”, quando a atividade é considerada e apropriada financeiramente como variável de custo, quando os gastos são apropriados como resultado da atividade, para a “C”, quando a atividade passa a ser considerada como investimento, esperando-se para tanto retorno sobre os recursos aplicados no seu desenvolvimento; tendendo à situação “D”, quando a atividade é considerada como variável exógena do desenvolvimento do setor, sendo sua articulação fruto de estratégias pluriorganizacionais, envolvendo para tanto o governo, as empresas e a sociedade em geral.

Estão na condição “A” aqueles segmentos, ou empresas, em setores pré-competitivos. Nesse ambiente, a consideração do desenvolvimento da atividade de P&D, quando existente, é desenvolvida de forma não institucionalizada, através de processos artesanais e personalistas, dependendo fortemente da iniciativa de indivíduos, sem quaisquer expectativas de identificação, reconhecimento e alinhamento por parte da organização. No caso das IES, este desenvolvimento é típico e reconhecido pela própria legislação vigente, que considera para diferentes tipos de institucionalização da atividade de pesquisa, perfis distintos de autonomia institucional reconhecida pelos órgãos reguladores do Estado. Fruto de décadas de um mercado fechado, administrado de forma fortemente diretiva por parte do poder público, as instituições até então existentes, não sofriam qualquer forma de controle sobre o padrão e produtividade da eventual atividade de pesquisa realizada.

A passagem para a condição “B” começa a se realizar à medida em que as atividades de P&D passam a ser reconhecidas organizacionalmente, quer por

pressão das iniciativas independentes, quer pelos sinais do mercado que começa a impor as condições de obsolescência tecnológica como ferramenta para estabelecer a vantagem comparativa (PORTER, 1993) em mercados crescentemente competitivos; ou ainda por imposição regulatória, quando o estado estabelece padrões de investimentos para determinados setores em busca da manutenção dos seus padrões internacionais de competitividade. Com a legislação de 1996, aquelas instituições reconhecidas pelo ensino universitário passaram a ter que demonstrar a institucionalização da atividade de pesquisa, materializada recentemente pelo Parecer CNE/CES nº148/2007 do CNE, através da exigência de operação de programas *stricto sensu*. Para as instituições não universitárias, como os centros universitários, cabe demonstrar a mesma capacitação para a sua área de especialização, o que legitima sua autonomia parcial, seguida pelas outras matizes de faculdades e escolas superiores, cuja institucionalização da atividade de pesquisa não é exigida.

Nesse cenário, inúmeras instituições universitárias estão neste momento em processo de adequação à norma e, por definição, inseridas na condição “B”, uma vez que ainda tratam o enquadramento da atividade de pesquisa como desembolso necessário para manter a condição de ensino universitário. Em sua maioria, além de não diferir tal investimento, apresentam seu esforço de P&D articulado fielmente às normas do funcionamento de programas da CAPES, produzindo institucionalmente o estritamente necessário para manter os custos dentro de parâmetros que não inviabilizem o oferecimento de formação pós-graduada em nível *stricto sensu*.

Na sua investigação sobre a atividade, Tonelli e Zambalde (2006) mostram ainda a persistência de uma atitude artesanal em relação à atividade de pesquisa por parte dos programas, em detrimento de uma produtividade mais industrial, propiciada pela institucionalização da gestão da pesquisa; e Bins et al (2006) ainda informam que a única referência da pesquisa na gestão financeira desses casos é realmente a preocupação com custos de infraestrutura, notadamente de laboratórios, a despeito de outras possibilidades de captação de recursos.

No terceiro cenário, denominado “C”, os agentes econômicos ensaiam as tratativas para incorporação da atividade de P&D como função operacional associada a centros de resultado. Todo esforço nessa condição está fortemente relacionado à profissionalização da atividade, considerando todos os elementos de

gestão conforme apresentados no início deste capítulo. Essa compreensão se estabelece principalmente em função da percepção da variável de P&D como elemento de vantagem comparativa no mercado, ou seja, estabelece como condição necessária para ingresso e manutenção dos competidores no novo padrão concorrencial do mercado. Mercados consolidados, do ponto de vista tecnológico, têm características muito próximas a esse cenário.

Na educação superior, essa situação se avizinha a partir da entrada de grandes “players” no mercado educacional; seja como consolidadores nacionais, seja como grandes redes internacionais, tais agentes começam a sinalizar padrões mais dinâmicos de operação para ampliarem sua capacidade competitiva para além das ferramentas de precificação. Contudo, a questão da pesquisa na universidade, provavelmente, será um dos últimos elementos de sofisticação institucional a ser alcançado, provavelmente por dois motivos básicos. O primeiro é que a sofisticação do mercado de trabalho, tomada sua demanda histórica, ainda poderá levar uma década para conformar a capacitação em nível de *stricto sensu* como diferencial neste ambiente; sendo esta a modalidade em que a formação científica exerce maior papel de qualificação, ainda veremos o desembolso ser intrinsecamente relacionado a tal atividade. Em segundo lugar, o reconhecimento da atividade de pesquisa, como atividade autônoma e rentável nas IES, deve sofrer concorrência direta do advento das universidades corporativas.

Segundo Girardi et al (2007), as universidades corporativas começam a desempenhar o papel de P&D das empresas, no desenvolvimento do seu conhecimento organizacional, pela ausência ou precariedade do vínculo com a universidade nesses matizes. Para Rodrigues e Tontini (1997), seria necessário que uma arquitetura organizacional mais dinâmica fosse desenvolvida nas IES, para dar conta minimamente desse relacionamento com o setor produtivo, de forma a aparelhar as universidades corporativas com os anos de experiência na coleta, tratamento e desenvolvimento de ativos de conhecimento, típicos da milenar instituição universitária.

Um último cenário a ser considerado no desenvolvimento do P&D das empresas pode ser observado naqueles setores em que está instalado o ambiente de hipercompetitividade propiciado pelo uso da tecnologia de informação nos mercados contemporâneos. Em sua análise, Tapscott e Williams (2007) apresentam

evidência da participação de milhares de indivíduos e empresas na colaboração em massa, proporcionada pela internet, na criação ou modificação de bens e serviços gratuitos ou de código aberto. Esse modelo estabelece um novo padrão de competitividade pela colaboração, determinando o fim da autonomia tecnológica das corporações em favor do modelo aberto da rede. Inúmeros casos, na obra, são apresentados de desenvolvimento científico e tecnológico em que concorrentes entre si e a comunidade científica promovem um modelo que externaliza a função de P&D numa estrutura nunca antes antecipada na concorrência capitalista.

Versada nesses padrões de colaboração, desde o período de predominância da atividade educacional superior pública, para Menezes (1995), a universidade pode se constituir em um instrumento de promoção da adequação da economia nacional a essa nova dinâmica competitiva internacional, onde a gestão de ativos estratégicos torna-se uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável (SIENA, 2009).

A Pesquisa e Desenvolvimento como atividade estratégica exige que as organizações se reestruturem, de forma que o conhecimento se torne uma ferramenta estratégica. As organizações baseadas no conhecimento devem estar fundamentadas, estrategicamente, na capacidade de gerar e transferir conhecimento através da pesquisa e do ensino (RODRIGUES E TONTINI, 2007). Dessa forma, essas organizações evoluem a uma condição na qual a atividade de pesquisa seja considerada como uma variável de desenvolvimento organizacional.

### 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA PESQUISA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O conhecimento tem se tornado, um fator de desenvolvimento das organizações a ser considerado na abordagem dos modelos de gestão. A gestão do conhecimento como processo organizacional está implícita na atividade econômica desenvolvida pela organização como recurso estratégico, que pode ser ampliado internamente e potencializado externamente, a partir do grau de conhecimento desenvolvido pela organização.

De acordo com Sveiby (1998), as organizações do conhecimento passam a desenvolver um novo modelo organizacional na qual suas relações são geradoras de conhecimento e de competências organizacionais distintas, bases da inovação e

da competitividade, estabelecendo novos perfis profissionais. As estruturas organizacionais tradicionais tendem a dar lugar a estruturas mais flexíveis, formadas por profissionais de conhecimentos diferenciados, de forma a dar respostas a demandas diversas, com capacidade de se organizar estruturalmente, de acordo com as necessidades que se apresentam.

Nessa perspectiva, Terra (2000) destaca a estratégia como o primeiro componente do modelo organizacional de Gestão do Conhecimento, sendo necessário que as empresas desenvolvam investimentos para aumentar a qualificação profissional de pesquisa e desenvolvimento, além de estabelecer práticas gerenciais modernas, voltadas para o desenvolvimento da pesquisa de forma a estabelecer organizacionalmente estratégias de Gestão da Pesquisa.

Dessa forma, ressalta, ainda, que o modelo de gestão para essas organizações deve estar baseado no conhecimento, voltado para as exigências de um mercado cada vez mais globalizado, considerando que a gestão estratégica do conhecimento será um diferencial competitivo, sob a perspectiva de um novo comportamento do mercado, o qual percebe o valor agregado aos produtos e serviços. Para tanto, o diferencial competitivo, segundo Sveiby (1998), deve ser desenvolvido dentro da própria organização, no aprimoramento de suas competências a partir da capacidade intelectual adquirida.

Assim posto, a competência essencial da organização está relacionada ao conceito de estratégias emergentes, considerando que o desafio está em identificar os fatores que agregam valor ao desempenho empresarial.

O conceito de pesquisa, portanto, baseado no conhecimento, evolui para um sentido mais amplo, no qual a pesquisa e desenvolvimento se inserem como uma ferramenta estratégica que agrega valor tanto para as corporações, como também aos modelos de pesquisa das universidades brasileiras.

No entanto, conforme Rodrigues (2006), a universidade brasileira se caracteriza por um conceito de universidade internalista, determinado pela estrutura de departamentos, que surgem como centro das atividades da instituição, sendo estes os responsáveis sobre o cumprimento das metas e objetivos da universidade. Nesse modelo de universidade, a ênfase está na dimensão do ensino, perdendo-se a dimensionalidade das atividades de pesquisa e extensão, seu impacto social e a



percepção da universidade como geradora e disseminadora de conhecimento. O autor define, ainda, mais dois modelos de universidade. Um externalista, no qual há uma forte identificação e separação entre as atividades acadêmicas, aquelas que são desenvolvidas dentro dos departamentos, e as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D que, por sua vez, são desenvolvidas em organizações fora dos departamentos acadêmicos. Sob esse conceito, estrutura-se uma atividade de pesquisa que, desenvolvida em parcerias, se agregaria mais rapidamente ao mercado, sendo transferida à sociedade. Nessa percepção, a universidade empreendedora se institucionaliza. O terceiro modelo, considerado integracionista, (RODRIGUES, 2006), qualifica a pesquisa e desenvolvimento como a atividade central da universidade e não o sistema acadêmico isolado, focado no ensino. Sob essa perspectiva, a universidade se constitui em um centro de pesquisa e desenvolvimento e o sistema acadêmico se insere como um agregador dos resultados do seu sistema de pesquisa. Nesse conceito de universidade, a pesquisa ganha dimensão em detrimento do ensino e da extensão, que passam para a condição de atividades decorrente das atividades centrais da pesquisa.

Rodrigues e Tontini (1997) defendem o desenho de uma nova universidade tendo como uma das principais características uma estrutura externalista, onde a gestão da pesquisa não esteja apropriada a departamentos disciplinares, mas a unidades externas, e, para tanto, as universidades devem desenvolver a integração entre os departamentos e as unidades externas. Outra característica defendida pelos autores consiste no ganho de efetividade, considerando a gestão da pesquisa de forma integrada com a educação e a extensão, sendo mais flexível e produtiva. Para os autores, a nova universidade deve definir políticas internas bem direcionadas, de forma a estabelecer intensa relação com seu meio ambiente, onde a gestão da pesquisa esteja focada no direcionamento dos resultados à sociedade.

Sob o conceito de que a qualidade da universidade vem da habilidade em integrar sua diversidade e agregar valor aos seus produtos e serviços, Rodrigues e Totini (1997) defendem que, nesse contexto, a qualidade de uma organização universitária está fundamentada na capacidade de gerar novos conhecimentos e na efetividade de transferência desse conhecimento, através da pesquisa e do ensino.

Ainda com base no que intitula de valor agregado de produtos e serviços de uma universidade, Rodrigues e Tontini (1997) classificam as organizações

universitárias em quatro grupos, os quais destacam por tipologia as universidades voltadas para a efetividade de transferência do conhecimento e aquelas voltadas para geração do conhecimento.

No grupo 1, Rodrigues e Tontini (1997) classificam aquelas universidades voltadas basicamente para o ensino. Nesse grupo de universidade, há pouca capacitação docente e baixa tecnologia. Não há ênfase na gestão da pesquisa como vetor de desenvolvimento organizacional, estando essas universidades concentradas na transmissão do conhecimento. Estrategicamente, essas universidades não buscaram se adequar ao avanço científico e do conhecimento, repassando valores ultrapassados, sendo consideradas de baixo valor agregado.

No grupo 2, os autores enquadram aquelas universidades que praticam a gestão da pesquisa, mantêm um bom quadro de professores pesquisadores e uma estrutura física que permitam o desenvolvimento da atividade de pesquisa, já considerada como uma atividade necessária à sobrevivência da universidade. Esse grupo é composto na sua maioria por universidades públicas, que se desenvolveram a partir de investimentos governamentais. No que pese essa condição quanto à gestão da pesquisa, essas universidades encontram-se no conceito que Rodrigues (2006) classifica como universidade internalista, não desenvolvendo mecanismos modernos de transmissão de conhecimentos pela atividade de ensino e transferência daqueles conhecimentos desenvolvidos através da atividade de pesquisa. A pesquisa desenvolvida por essas universidades estão desvinculadas das necessidades da sociedade e, portanto, são pouco utilizadas.

No grupo 3, Rodrigues e Tontini (1997) agrupam as universidades voltadas para o ensino, com pouca ênfase na gestão da pesquisa. Essas universidades estão focadas na transmissão do conhecimento, com professores altamente qualificados e são reconhecidas como boas universidades de ensino. Apesar de desenvolverem um ensino de qualidade, essas universidades, a exemplo daquelas do grupo 1, não devem resistir por muito tempo, devido à constante evolução do conhecimento da sociedade e da necessidade de formação de profissionais cada vez mais qualificados. Esse conhecimento só será desenvolvido pelas universidades que pratiquem a atividade de pesquisa, a partir de uma política de gestão da atividade voltada para a economia e para a sociedade.

No grupo 4, os autores enquadram aquelas universidades consideradas de ponta na geração e transmissão do conhecimento. Essas universidades desenvolvem uma forte relação entre pesquisa e ensino e se colocam como geradoras de conhecimentos desenvolvidos e adquiridos através da pesquisa para a sociedade. Nesse grupo, as universidades desenvolvem a pesquisa com foco nas necessidades da sociedade e da economia, sendo consideradas universidades com grande valor agregado. Essas universidades são detentoras de grande número de contratos de financiamento a pesquisa, promovendo a geração e transferência de conhecimento, o que as diferencia daquelas do grupo 2.

A relação universidade, ciência e pesquisa requer por parte das universidades estratégias e desenvolvimento de uma estrutura organizacional para que venham distingui-la como uma organização geradora e disseminadora de conhecimento. A geração e transferência de conhecimento, resultantes da atividade de pesquisa, requer que as universidades desenvolvam estratégias de apoio à gestão da atividade, de forma a contemplar a organização, com objetivos claros quanto a sua capacidade de resposta à sociedade. Portanto, o desenho de uma nova universidade requer reestruturação na forma de gestão da atividade de pesquisa, focando o princípio de universidade externalista, onde os resultados provenientes da atividade de pesquisa estejam focados para as necessidades da sociedade.

Todas as questões colocadas até aqui são fortemente influenciadas pelo histórico da trajetória tecnológica das universidades, seu grau de maturidade científica e o estilo estratégico do agente econômico. Contudo, o mais importante é perceber, para efeito do nosso estudo, que podemos depreender uma taxonomia relacionada ao amadurecimento da utilização do P&D como variável estratégica para as universidades.

## 2.4 REFLEXÃO SOBRE A PERCEPÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA PESQUISA

A Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) tem se constituído em fator de desenvolvimento das organizações, como já mencionado em capítulos anteriores, de forma que vem se fortalecendo como componente estratégico das empresas. O modelo de gestão então utilizado pelas organizações, voltadas para o

desenvolvimento do conhecimento, deve privilegiar a gestão estratégica na busca de um diferencial competitivo. Sob esta perspectiva, e como já mencionado no item anterior, desenvolvemos, aqui, uma taxonomia para esse estudo, que classifica o amadurecimento do P&D, como uma variável estratégica para as universidades.

Sob a perspectiva estratégica, consideramos para o desenvolvimento dessa taxonomia, que a pesquisa, como atividade inerente à condição de universidade para as IES, tem tratamento diferenciado quanto ao seu desenvolvimento. Nessa classificação, as universidades podem ser consideradas na condição “A”, na qual a atividade de pesquisa não é desenvolvida de forma institucionalizada, não sendo definida, portanto, como atividade no planejamento organizacional; na condição “B”, na qual a pesquisa é considerada e apropriada como uma variável de custos pela IES, considerando os gastos relativos à atividade como resultado direto do seu desenvolvimento; na condição “C”, onde se encontram aquelas universidades que consideram a atividade de pesquisa como investimento, esperando obter retorno sobre os recursos aplicados no seu desenvolvimento e; na condição “D”, quando a atividade de pesquisa é considerada como uma variável exógena do desenvolvimento ao setor, envolvendo, assim, para o seu desenvolvimento, o governo, as empresas e a sociedade em geral, resultado de estratégias pluriorganizacionais.

Tais reflexões se identificam com a linha de pensamento desenvolvida por Rodrigues e Tontini (1997), como já mencionado no item 2.3 desse estudo, quando os autores classificam as universidades em quatro tipos: aquelas do grupo 1, voltadas para o ensino, sem ênfase na gestão da pesquisa como vetor de desenvolvimento organizacional; aquelas classificadas no grupo 2, como as que praticam a gestão da pesquisa e o desenvolvimento da atividade, como necessária à sobrevivência da universidade; as classificadas no grupo 3, são aquelas universidades voltadas para o ensino, mas com pouca ênfase na atividade de pesquisa e; as universidades consideradas no grupo 4, no qual se concentram aquelas que desenvolvem uma forte relação entre pesquisa e ensino com alto valor agregado e o desenvolvimento de uma atividade de pesquisa, com foco nas necessidades da economia e da sociedade.

Por oportuno, destacamos a dificuldade de acesso a dados financeiros e contábeis que permitissem identificar, na taxonomia desenvolvida, como se

posicionam as universidades entrevistadas, quanto ao tratamento dado à pesquisa, como atividade estratégica. Dessa forma, optou-se pela visão estratégica dos dirigentes dessas universidades, através do instrumento de coleta de dados, como forma de obter a percepção do objeto em análise nesse estudo.

### **3 ELEMENTOS DA PERCEPÇÃO ESTRATÉGICA DOS DIRIGENTES DAS IES SOBRE A FUNÇÃO DA PESQUISA**

Sob a perspectiva do conceito de estratégia e considerando o tratamento organizacional dado pelas universidades à atividade de pesquisa, abordados no capítulo 2 deste estudo, buscamos avaliar o posicionamento estratégico da atividade no modelo de gestão utilizado pelas universidades da região metropolitana de Salvador e, para tanto, fez-se necessário adotar como procedimento para desenvolvimento do trabalho, inicialmente, a pesquisa exploratória em dados secundários, utilizando-se da bibliografia disponível nas diversas fontes de pesquisa. Mas, considerando o tema em foco, o caráter exploratório deste estudo extrapola para pesquisa de campo, pela necessidade de se avaliar de que forma as universidades dentro do escopo espacial acima referido, se posicionam quanto à hipótese estudada, se fazendo necessário, portanto, utilizar instrumentos de coleta de dados por entrevista estruturada.

Inicialmente, através da pesquisa exploratória em dados secundários, procuramos informações que viessem sustentar o desenvolvimento de um referencial teórico que permitisse fundamentar a hipótese em estudo, a qual sugere que as instituições universitárias praticam uma gestão incipiente da atividade de pesquisa nas suas estratégias através do modelo taxonômico desenvolvido sobre quatro perspectivas quanto ao tratamento dado à atividade de pesquisa pelas universidades estudadas, informações, estas, levantadas através de pesquisa de campo, acima referida.

Buscando fundamentar a hipótese em estudo, desenvolvemos inicialmente no capítulo 1, um referencial teórico como forma de contextualizar a atividade de pesquisa e a educação superior no Brasil, avaliando, para tanto, a educação a partir de teorias do desenvolvimento econômico, evoluindo para educação superior no Brasil, a estrutura do sistema de pós-graduação e sua regulamentação e o papel da atividade de pesquisa, enquanto uma das atividades de sustentação da condição de universidade para as IES.

Já no capítulo 2, desenvolvemos uma reflexão sobre a pesquisa como uma atividade estratégica das universidades, considerando, para tanto, a hipótese desse estudo. Exploramos inicialmente o conceito de gestão estratégica organizacional,

utilizando um referencial teórico que permitisse fundamentar e desenvolver a hipótese em estudo, considerando a educação superior e a atividade de pesquisa sob a perspectiva de uma gestão estratégica, empregando para tanto um modelo taxonômico, sob a perspectiva de que as universidades podem estar enquadradas em uma condição na qual a atividade de pesquisa não se encontra contextualizada como atividade estratégica organizacional; em uma condição na qual a atividade é apropriada financeiramente como uma variável de custos; em uma condição em que a atividade é considerada como investimento e; em uma condição na qual a pesquisa é considerada como uma variável exógena do desenvolvimento do setor.

Assim posto, as ferramentas de pesquisa utilizadas tiveram como propósito buscar informações e dados que proporcionassem melhor entendimento do problema estudado.

Para tanto, o item 3.1, Opções Metodológicas, deste capítulo, trata do procedimento utilizado quanto a coleta de informações e dados, definindo a forma de abordagem do problema e da pesquisa. Neste item, define-se o planejamento da pesquisa e sua dimensão, considerando o seu escopo espacial, temporal e dialógico, precisando a natureza das informações.

No item 3.2, Coleta e Análise de Dados, define-se a técnica quanto a estruturação do roteiro instrumento utilizado nas entrevistas de campo.

No item 3.3, Percepção Estratégica das Universidades, adotamos como procedimento de análise, das informações adquiridas a partir das entrevistas, a análise de conteúdos (BARDIN, 1979), com o propósito de avaliar o posicionamento estratégico adotado pelas universidades entrevistadas, no que diz respeito à gestão da atividade de pesquisa. Para tanto, como método de análise do conteúdo, utilizamos a metodologia de análise “horizontal”, “vertical” e “diagonal”, de forma que pudéssemos avaliar os posicionamento e argumentos, ideias e informações dos atores entrevistados, e confrontá-los com a hipótese em estudo.

### 3.1 OPÇÕES METODOLÓGICAS

Considerando a pesquisa como o plano e a estrutura da investigação, delineados de forma a obtermos respostas para as perguntas e considerando que o delineamento da pesquisa refere-se ao seu planejamento em sua dimensão mais

ampla , levando em conta o ambiente em que são coletados os dados e as variáveis envolvidas, o estudo utilizou-se de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa (GUNTHER, 2006), com dados secundários obtidos através de levantamento bibliográfico, recorrendo para tanto a textos, artigos e documentos oficiais que permitiram a descrição da complexidade do problema, e dados primários por entrevistas estruturadas, de forma a levantar elementos relevantes como entendimento, comparação ou constatação do problema em foco.

Portanto, os modelos de pesquisa, aqui considerados, nos permitiram, por um lado, desenvolver maior conhecimento sobre o tema estudado, considerando, para tanto, a percepção dos autores pesquisados e a legislação vigente, e, por outro, avaliar os modelos adotados pelas universidades pesquisadas, sob a perspectiva da hipótese desse estudo, a qual sugere que as instituições universitárias praticam uma gestão incipiente da atividade de pesquisa nas suas estratégias, considerando aqui, a taxonomia desenvolvida.

Adotou-se como método para a pesquisa exploratória de natureza qualitativa a pesquisa bibliográfica, como uma forma particular de investigar a realidade, por oferecer melhor entendimento da hipótese estudada que sugere que as universidades praticam uma abordagem incipiente da função da atividade de pesquisa na estratégia das universidades, considerada como uma atividade institucional.

Para Gil (1999), o estudo que trata de conhecimentos que buscam resolver lacunas teórico-práticas pode ser classificada como de natureza aplicada. Esse trabalho se vincula, por suas peculiaridades, à natureza aplicada descrita pelo autor. O caráter exploratório/documental da pesquisa, por um lado, se baseou na investigação de publicações que tratassem da gestão dos programas *stricto sensu*, notadamente ao tratamento dado à atividade de pesquisa, buscando um maior entendimento da gestão administrativo-financeira de programas de *stricto sensu*, sob a égide da regulação da CAPES. Para tanto, fez-se necessário uma varredura na literatura disponível, buscando publicações que tratassem do tema discutido neste estudo. Nessa etapa, o universo foi formado pelas principais publicações dentro da área de administração da educação e da administração estratégica, em suas versões tradicionais e eletrônicas. O procedimento de refinamento da população se



deu através da busca de publicações que tratem da relação da atividade de pesquisa no contexto da universidade.

Na pesquisa bibliográfica (GIL, 1999), o ponto de partida residiu na identificação, através de pesquisa exploratória, do material considerado necessário. Uma vez identificado, consistiu, posteriormente, na leitura, buscando identificar as informações com validade, servindo aos seguintes objetivos: “identificar as informações e os dados constantes do material impresso; estabelecer relações entre as informações e os dados obtidos com o problema proposto; analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores”. (GIL, 1999, p.23).

A análise dos dados é de suma importância para a validação e segregação das informações coletadas para a fundamentação deste estudo, buscando destacar aquelas que trazem importância direta ao estudo do problema, aquelas que poderão ser identificadas como informações acessórias e outras identificadas como informações complementares. Essa estratificação das informações ocorreu a partir da aplicação de ficha de análise, na qual identifica-se a tese principal do autor do documento em estudo, quanto ao tema abordado, os argumentos utilizados para a sustentação da tese, culminando na análise, a qual estabeleceu categorias, identificando a importância da informação em relação à hipótese deste estudo, classificando aquelas que corroboram, aquelas que refutam a hipótese estudada e aquelas acessórias e complementares.

A pesquisa exploratória através da pesquisa bibliográfica se tornou relevante, uma vez que se pode extrair evidências que contribuíram para o tema estudado, identificando informações que validaram a fundamentação do problema. Nesse processo, o levantamento bibliográfico se ampliou, procedendo uma análise crítica sobre a importância das informações em relação ao tema estudado, priorizando-se a partir daí, as obras que tinham relação direta com a variável investigada.

Considerado como uma técnica de natureza exploratória, os dados e informações levantadas através da pesquisa bibliográfica foram aprofundados através do cruzamento com informações obtidas na aplicação de instrumento de coleta de dados por entrevista. Para tanto, o roteiro de entrevista utilizado como instrumento de coleta de dados foi preparado de tal forma, que viesse a contemplar não só as informações levantadas na pesquisa bibliográfica, como forma de buscar confrontação, assim como complementação e interação das informações.

A aplicação de quesitos, como procedimento na coleta de dados e informações se constituiu em entrevista estruturada, por entendermos que a mesma tem como vantagem a possibilidade de redução do tempo da entrevista, não permitindo divagação para assuntos que não contribuam para o estudo, além do fato de garantir uma estrutura mínima que permita comparar entrevistas distintas, potencializando os pontos específicos do processo exploratório com especialistas que trabalham com o problema em estudo. Teve como objetivo colher opinião de lideranças das universidades entrevistadas, assim como suas experiências e visão sobre o tema em estudo. Para tanto, definiu-se como público-alvo das entrevistas as lideranças envolvidas direta e indiretamente com a atividade de pesquisa desenvolvida pelos programas *stricto sensu* nas universidades entrevistadas, por serem atores mais significativos, devido à visão mais ampla e à quantidade de informações que detêm sobre a hipótese deste estudo.

Dessa forma, o modelo (apêndice 1) aplicado na coleta de dados, permitiu, a partir das informações apuradas, identificar aquelas que contribuíram para corroborar a hipótese estudada, a luz da taxonomia desenvolvida para esse estudo.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Diante do objeto proposto, o qual sugere que as instituições universitárias praticam uma gestão incipiente da atividade de pesquisa nas suas estratégias, desenvolveu-se um instrumento de entrevista com o objetivo de identificar como se estrutura a atividade de pesquisa nas universidades entrevistadas e o posicionamento dessas universidades quanto à apropriação dos recursos destinados à atividade.

O instrumento de entrevista, utilizado na pesquisa de campo, foi de grande ajuda, quando nos permitiu identificar o posicionamento das universidades entrevistadas quanto ao tratamento dado à atividade de pesquisa, considerando para tanto a hipótese desse trabalho, que se propõe estudar a percepção estratégica da atividade de pesquisa nas universidades da Região Metropolitana de Salvador, se utilizando, para tanto, da taxonomia desenvolvida para este estudo.

O instrumento de entrevista utilizado foi estruturado com perguntas abertas. Patton (1987) observa que as entrevistas em profundidade envolvem três passos:

fazer perguntas abertas, ouvir e gravar as respostas e dar prosseguimento às entrevistas, incluindo questões adicionais que o entrevistador entenda serem pertinentes. Para tanto, o entrevistador deve prover uma estrutura na qual o entrevistado possa responder de forma confortável, correta e honesta. Conclui que a qualidade das informações obtidas durante uma entrevista depende grandemente do entrevistador.

Para Ruiz (1985), a entrevista em profundidade consiste em um diálogo que visa coletar informações em uma determinada fonte, pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa, levando em consideração também que não apenas as questões devem ser selecionadas, mas também o informante. Nessa abordagem, a entrevista em profundidade se adéqua melhor à metodologia qualitativa, visto que destaca a presença do investigador, proporcionando ao informante todas as perspectivas possíveis para que desenvolva durante o processo de entrevista a liberdade e espontaneidade necessárias.

Lakatos e Marconi (2001) definem que a entrevista se constitui em um procedimento utilizado para a coleta de dados, como ferramenta para diagnóstico na investigação social. Para tanto, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido com perguntas pré-determinadas, buscando obter, dessa forma, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, nas quais as diferenças residem nas respostas dos entrevistados.

Tendo como foco as instituições universitárias, definiu-se como escopo espacial para aplicação do instrumento de coleta de dados, acima referenciado, as universidades integrantes da Região Metropolitana de Salvador (RMS), em virtude da facilidade de contato com profissionais da área e acesso a dados. Destaca-se aqui, que uma universidade não deu acesso às informações, sob alegação de estar em procedimentos de reestruturação, não tendo, dessa forma, definições quanto à questão abordada. No que pese não julgarmos o posicionamento da universidade em questão, não aceitamos o motivo alegado, considerando que o roteiro de entrevista foi enviado com antecedência aos dirigentes da universidade, e estes puderam verificar que a estrutura do instrumento de coleta de informações aborda questões contextuais quanto ao tratamento dado pela instituição a atividade de pesquisa, sem que fira a sua autonomia e sigilo organizacional.

Buscando objetividade em relação ao tema tratado e maior consistência das informações, quanto aos procedimentos adotados pelas instituições universitárias, no tratamento dispensado aos recursos destinados à atividade de pesquisa, sob a percepção de uma visão estratégica, aqui definida, segundo Mintzberg, Hlstrand e Lampel (2010), como forma de pensar no futuro, definiu-se, inicialmente, como público entrevistado, os dirigentes, reitores e pró-reitores dessas universidades.

No escopo temporal, o ano de 2012 reflete informações dentro da realidade atual, analisando a situação dos programas *stricto sensu* num período de planejamento da pesquisa, considerando o ciclo trienal (2010/2012) de avaliação dos programas *stricto sensu*, pela CAPES. Dessa forma, a avaliação da variável investigada se encontra dentro do ciclo de planejamento dos programas *stricto sensu*, permitindo ter a dimensionalidade do planejamento da pesquisa como política institucional.

No escopo dialógico, considerando a hipótese estudada, que supõe que as instituições universitárias praticam uma abordagem incipiente da função da atividade de pesquisa na estratégia das universidades, busca-se identificar a percepção estratégica das lideranças das Instituições Universitárias quanto à atividade de pesquisa. Para tanto, considera-se a função de pesquisa como uma variável estratégica, levando em conta os seguintes tratamentos dispensados quanto à classificação, considerando a taxonomia desenvolvida para este trabalho:

- a) “Condição A”. A IES não desenvolve a atividade de forma institucionalizada, operacionalizada, ou seja, não este definida como atividade no planejamento da organização.
- b) Condição “B”. A atividade de pesquisa é considerada e apropriada financeiramente pela IES como variável de custo, quando os gastos são apropriados como resultados diretos da atividade.
- c) Condição “C”. A atividade de pesquisa passa a ser considerada como investimento, esperando-se, para tanto, obter retorno sobre os recursos aplicados no seu desenvolvimento.
- d) Condição “D”. A atividade é considerada pela IES como variável exógena ao desenvolvimento do setor, sendo sua articulação

fruto de estratégias pluriorganizacionais, envolvendo para tanto o governo, as empresas e a sociedade em geral.

Para tanto, o instrumento de coleta de dados desenvolvido objetiva desenvolver os seguintes aspectos:

- a) O item 1 estrutura o instrumento de coleta de dados, identificando as instituições e qualificando os profissionais entrevistados, definidos no escopo espacial.
- b) O item 2 buscar avaliar o tratamento que as Instituições Universitárias pesquisadas dão à atividade de pesquisa, como estão estruturadas em nível de subordinação administrativa e de sustentabilidade financeira. O sub-item 2.1 objetiva identificar como se insere a pesquisa na universidade e como está estruturada enquanto atividade institucional, bem como sua formalização dentro da estrutura acadêmica e funcional.
- c) O sub-item 2.2 procura identificar a origem dos recursos aplicados pelas universidades na atividade de pesquisa.
- d) O sub-item 2.3 busca identificar como é tratada a atividade de pesquisa nas universidades quanto aos recursos direcionados ao seu desenvolvimento e sua apropriação.
- e) O sub-item 2.4 se insere como forma de posicionar o gasto relativo às horas do professor pesquisador no desenvolvimento da atividade de pesquisa e os instrumentos gerenciais utilizados quanto à apropriação das horas referentes à atividade, buscando mensurar se o desembolso com o capital humano é considerado como investimento pela Instituição.

Dessa forma, o instrumento de coleta de dados permitiu obter informações que identificam a sistemática de apropriação dos recursos destinados à atividade de pesquisa, utilizados pelas Instituições Universitárias pesquisadas, e qual a percepção estratégica que essas instituições têm sobre a atividade e de que forma são gerenciados os recursos destinados ao seu desenvolvimento.

### 3.3 PERCEPÇÃO ESTRATÉGICA DAS UNIVERSIDADES

Como procedimento de análise do conteúdo das informações obtidas através da aplicação de instrumento de coleta de dados (Bardin, 1979) e buscando identificar a percepção estratégica das universidades quanto ao desenvolvimento da atividade de pesquisa, estruturou-se a análise dos dados nas seguintes etapas: na primeira, “análise horizontal”, identificou-se a similaridade entre opiniões e posicionamentos, através de palavras, expressões e ideias centrais que contribuíram para o entendimento do conteúdo das entrevistas identificado no sujeito coletivo. Posteriormente, na “análise vertical”, o material foi organizado e catalogado a partir de grupos de ideias por entrevistado, identificando os argumentos. Por fim, na “análise diagonal”, buscou-se identificar ideias, informações e posicionamentos que brotaram naturalmente no decorrer das entrevistas e que permeiam a hipótese central deste estudo, mas que não estavam planejados ou referenciados no instrumento de coletas de dados. Para tanto, procurou-se categorizar o material tendo como referência o tema em estudo, de forma a classificá-los como aqueles que concordam ou refutam a ideia central do estudo e aqueles que são acessórios e aqueles complementares.

#### 3.3.1 Análise Horizontal

Tendo como foco a comparação da hipótese deste estudo com os argumentos dos fatos pesquisados, a análise horizontal (BARDIN, 1979) busca identificar a concordância e a discordância ao assunto estudado, a partir das informações obtidas através do instrumento de entrevista. Para tanto, adotou-se a análise qualitativa, “na qual a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características em um determinado fragmento de mensagem é tomada em consideração” (BARDIN, 1979, p.18), buscando dessa forma identificar o posicionamento da atividade de pesquisa como variável estratégica nas Instituições estudadas, quanto à taxonomia proposta no item 3.2. desse estudo.

Considerando as questões levantadas na investigação, obtivemos das IES pesquisadas os seguintes posicionamentos na análise horizontal:

No que diz respeito à questão sobre como se estrutura a pesquisa nas universidades, constata-se que tanto as públicas quanto as privadas adotam o mesmo modelo estrutural. A pesquisa nas universidades é desenvolvida dentro dos programas *stricto sensu*, que podem estar vinculados às faculdades<sup>10</sup> e/ou seus respectivos departamentos<sup>11</sup> fruto do controle do sistema, a partir da reforma universitária de 1968 que reorganizou o sistema de pós-graduação e pesquisa nos anos seguintes, sob a concepção de um modelo voltado para atender um projeto de desenvolvimento nacional. Quanto à subordinação, estão sempre vinculados às Pró-Reitorias que tratam da pós-graduação e da pesquisa, conforme a estrutura organizacional de cada Universidade.

A pesquisa é regulamentada pelo regimento da universidade e por resoluções que tratam da pesquisa e da pós-graduação na universidade. (UNIVERSIDADE PÚBLICA 2).

As Pró-Reitorias de Pós-Graduação e/ou de Pesquisa, conforme a estrutura organizacional adotada pelas Universidades, são responsáveis pelo desenvolvimento da pesquisa acadêmica na universidade, seu gerenciamento, controle e desenvolvimento dentro dos programas *stricto sensu*, tendo como foco principal acompanhar o desenvolvimento da produção científica dos professores pesquisadores e os resultados proporcionados, enquanto item de avaliação pela CAPES dos programas *stricto sensu*.

Quanto à origem dos recursos destinados ao financiamento da pesquisa, observou-se um tratamento diferenciado dado pelas fontes de financiamento às universidades públicas, em detrimento das particulares, quando os recursos de linhas de financiamento destinados à atividade de pesquisa pelo governo federal, proveniente de fontes de recursos da CAPES, CNPq e FINEP, privilegiam as universidades públicas. Conforme estabelecido no Art. 213 da Constituição Federal, os recursos do governo federal só poderão ser direcionados a instituições de ensino público, comunitárias, confessionais ou filantrópicas, sem fins lucrativos, não privilegiando, dessa forma, as universidades particulares.

---

<sup>10</sup>Faculdade - unidade universitária definida como órgão simultaneamente de ensino e pesquisa no seu campo de estudos. (Decreto lei nº 53, de 18 de novembro de 1966)

<sup>11</sup>Entendido como menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica e de distribuição de pessoal (Decreto-lei, nº 252/67, §. 1º, art. 2º), devendo congregar disciplinas afins e professores para as atividades de ensino e pesquisa.

Os programas recebem recursos da CAPES através do PROAP – Programa de Apoio à Pós-Graduação de fontes federais, CNPQ e FINEP. (UNIVERSIDADE PÚBLICA 1).

As diversas linhas de financiamento destinadas às atividades de pesquisa são regulamentadas por portarias dos órgãos governamentais de financiamento, objetivando o custeio da atividade, tendo como foco principal a manutenção e o desenvolvimento dos programas *stricto sensu* nessas universidades, a melhoria das condições para a formação de recursos humanos, a produção e o aprofundamento do conhecimento. Para tanto, os recursos são destinados ao financiamento de diversas atividades essenciais ao atendimento de projetos e fomento às atividades que venham incentivar e promover a pesquisa na universidade. Para tanto, as universidades públicas contam, atualmente, dentre outros linhas de financiamento para diversas atividades de incentivo à pesquisa, com o Programa de Apoio a Pós-Graduação (PROAP), regulamentado pela Portaria CAPES nº 64, de 24 de março de 2010, o qual tem sua amplitude no atendimento e financiamento das atividades constantes no quadro a seguir:

Quadro 1 – Itens Financiáveis pelo Programa de Apoio à Pós-Graduação - PROAP

<b>Itens Financiáveis</b>
Manutenção de equipamentos
Funcionamento de laboratórios de ensino e pesquisa
Produção de material didático-instrucional e publicação de artigos científicos
Aquisição de novas tecnologias de informática
Realização de eventos técnico-científicos promovidos pelo programa de pós-graduação
Participação de professores convidados em bancas examinadoras de dissertações, teses e exame de qualificação
Participação de Coordenadores de Programas de Pós-Graduação em Eventos no País
Participação de professores em eventos no país
Participação de professores em eventos no exterior
Participação de alunos em eventos no país
Participação de alunos de doutorado em eventos no exterior
Participação de alunos de mestrado em eventos na América Latina
Participação de professores visitantes nos programas
Participação de professores e alunos em trabalhos de campo e coleta de dados no país

Fonte: Portaria CAPES nº 64, de 24 de março de 2010.



Quando observada a mesma questão nas universidades particulares, constatou-se um posicionamento divergente da política de financiamento da pesquisa adotada pelo poder público. As universidades particulares se posicionam contra a política atual do poder público em contemplar, na sua maioria, as universidades públicas com linhas de financiamento para pesquisa, em detrimento das particulares, como já foi levantado em outros capítulos neste trabalho.

Para tanto, a fundamentação das universidades particulares em defesa dessa posição reside no argumento de que no Brasil, a exemplo de outros países, a indústria se acostumou a comprar tecnologia num processo de transferência, em vez de promover este desenvolvimento e, à medida em que esse processo ocorre, o país não investe no desenvolvimento tecnológico e o máximo que investe é na captação de produtos, não havendo dessa forma demanda sobre as universidades para que façam esse trabalho de geração de novos investimentos.

Sobre este foco, olha-se a pesquisa na universidade sob a condição legalmente exigida pelo modelo de universidade brasileira de ensino, pesquisa e extensão, no qual a universidade tem que desenvolver pesquisa por exigência, e a necessidade de formação de recursos humanos. Considerando que o maior movimento econômico e a maior quantidade de empregos são gerados por aquelas empresas chamadas de base tecnológicas, que trabalham a partir da geração de tecnologia e de inovação, ou seja do conjunto da produção do conhecimento, onde todo conhecimento tem uma utilidade econômica quer seja para a produção de bens ou serviços, constata-se que a atividade de pesquisa desenvolvida pelas universidades é ainda largamente inexplorada economicamente, não havendo uma interação empresa/universidade para concentrar esforços no desenvolvimento de investigação tecnológica e de inovação.

A universidade também não pode deixar de ser efetiva, em virtude de ser modernamente a instituição que forma recursos humanos necessários para o desenvolvimento da economia moderna, fundamentada em base tecnológica. (UNIVERSIDADE PÚBLICA 1).

Dessa forma, a universidade não pode deixar de interagir com os setores econômicos no desenvolvimento da investigação científica e da inovação, considerando que os programas *stricto sensu* são detentores de massa crítica de conhecimento através dos seus professores pesquisadores e que estão voltadas para formar o profissional pesquisador com uma base teórica sólida.

Quanto à classificação contábil dos desembolsos com a atividade de pesquisa na universidade serem consideradas como custo ou investimento, ponto da terceira questão levantada nas entrevistas, identificou-se que os recursos destinados à pesquisa nas universidades públicas são financiados pelo poder público federal ou estadual, através das linhas de financiamento à pesquisa, ofertadas conforme a especificidade de cada projeto de pesquisa apresentado.

Dessa forma, os recursos direcionados à pesquisa são originários de verbas específicas do poder público, não cabendo classificação como receita/despesa no sistema contábil da universidade, uma vez que os recursos são destinados especificamente para o atendimento ao desenvolvimento do projeto de pesquisa apresentado pelo professor pesquisador, não fazendo parte do orçamento de gastos da universidade, cabendo ao professor pesquisador, fazer a prestação de contas desses recursos ao órgão financiador.

No que pese as universidades públicas terem a atividade de pesquisa financiada pelo poder público, não se caracterizando dessa forma como gastos da instituição, deve se considerar, no entanto, que estes recursos são destinados ao pagamento despesas diretas ao desenvolvimento do projeto, não estando aí incluído o pagamento das horas de pesquisa dos professores envolvidos e demais gastos indiretos custeados pela universidade.

Quando se levantou a mesma questão nas universidades particulares, constatou-se que estas consideram os recursos gastos com a atividade de pesquisa no *stricto sensu* como despesas derivadas da atividade e necessárias à manutenção da condição de universidade, buscando, portanto, cobrir esses custos com as mensalidades dos alunos do *stricto sensu* e complementando com recursos provenientes de receitas derivadas de outros cursos.

Desse ponto de vista, a atividade de pesquisa nas universidades particulares mesmo não produzindo receita para cobrir seus custos é algo que a universidade necessariamente tem que incorrer, então procura cobrir esses custos com as mensalidades geradas na instituição. (UNIVERSIDADE PARTICULAR 1).

Os gestores da universidade particular entrevistada consideram como uma visão estreita o fato do poder público privilegiar as universidades públicas com recursos para financiamento da atividade de pesquisa naquelas universidades em detrimento das particulares, uma vez que as universidades particulares têm

capacidade de desenvolver a atividade de pesquisa tanto quanto as universidades públicas, demonstrando que não foi percebido pelo poder público o grande potencial que existe como uma atividade de desenvolvimento econômico.

No que concerne à quarta questão, que trata sobre as horas de pesquisa do professor pesquisador estarem definidas dentro das 40 horas estabelecidas para o docente classificado como “tempo integral”<sup>12</sup>, observou-se que todas as universidades pesquisadas trabalham com um sistema de métrica, no qual estão definidas as horas que o professor dedicará à atividade de sala de aula no *stricto sensu* e na graduação, as horas que dedicará à atividade de orientação de alunos no desenvolvimento dos seus projetos de dissertação e tese nos mestrados e doutorados, respectivamente, e as horas que dedicará à atividade de pesquisa.

De acordo com os resultados das entrevistas realizadas e considerando a hipótese deste trabalho que sugere que as instituições universitárias praticam uma abordagem incipiente da função da atividade de pesquisa na estratégia das universidades, podemos concluir que as informações levantadas, através do instrumento de pesquisa, corroboram parcialmente a hipótese em questão, quando se verifica que, por um lado, as universidades públicas trabalham com recursos originários de programas de financiamento, constantes do orçamento do governo federal ou estadual, destinados ao desenvolvimento da atividade de pesquisa, o que não impacta no orçamento operacional dessas universidades, uma vez que, esses recursos não são contabilizados como receitas e despesas nos registros contábeis da universidade.

Por outro lado, as instituições particulares, que não são beneficiadas por essas linhas de financiamento governamental nessa atividade, apropriam os gastos com as pesquisas desenvolvidas na universidade, como custos dos programas *stricto sensu*, necessários à manutenção do título de universidade,

Considerando o escopo dialógico deste trabalho e a taxonomia desenvolvida, pode-se inferir que os recursos destinados à atividade de pesquisa são considerados e apropriados financeiramente pela IES particulares como variável de custo, quando os gastos são apropriados como resultados diretos da atividade, não

---

<sup>12</sup> Categorizado pela portaria CAPES-191 de 04 de outubro de 2011, como aquele docente pertencente ao núcleo de professores permanentes da universidade.

sendo constatado contudo, como preocupação principal, o enquadramento como uma atividade estratégica da universidade. Consideraríamos como uma atividade estratégica, sob a percepção da taxonomia desenvolvida para esse estudo, se estivesse enquadrada no nível 3. Por isso, corrobora a hipótese desse estudo, considerando que estão classificadas no nível 2.

### 3.3.2 Análise Vertical

Como procedimento para prosseguirmos no desenvolvimento da análise, adotou-se o princípio da análise vertical (BARDIN, 1979). Para tanto, o material foi organizado e catalogado a partir das ideias de cada entrevistado e as peculiaridades do sujeito entrevistado, quanto ao tratamento dado à pesquisa nas universidades públicas e privadas.

No que diz respeito à questão de como se estrutura a pesquisa na universidade, considerando aqui possuírem as universidades entrevistadas a mesma estrutura organizacional de funcionamento e considerando a atividade de pesquisa como atividade dos programas *stricto sensu*, destaca-se que as universidades públicas, a exemplo da privada, implantaram modelo de acompanhamento da produção científica dos professores pesquisadores, que a cada período letivo informam, ao programa ao qual estão vinculados e à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, seu Plano Individual de Trabalho (PIT), no qual são destacadas as atividades e projetos que serão desenvolvidos pelo professor e seus respectivos cronogramas.

Como suporte a esse gerenciamento, as universidades públicas entrevistadas adotam o Relatório Individual de Trabalho (RIT), no qual, a cada semestre letivo, é apresentado, pelo professor pesquisador, o andamento e/ou resultado das atividades e projetos destacados inicialmente no PIT. A universidade particular não adota o RIT. No que pese as universidades terem a mesma estrutura de funcionamento, como já mencionado anteriormente, há uma diferenciação quanto à estrutura de subordinação. A universidade pública 1 trabalha com a estrutura de departamentos, aos quais estão subordinadas as faculdades e seus respectivos programas *stricto sensu*. Dessa forma, a pesquisa desenvolvida através dos programas *stricto sensu* é gerenciada a partir das faculdades e dos departamentos,

subordinados à Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação, considerando, porém, que a atividade de pesquisa está vinculada à Pró-Reitoria de Pesquisa, Criação e Inovação. Na universidade pública 2, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa tem sob sua subordinação a Gerência de Pós-Graduação que trata das questões acadêmicas e estruturais dos programas, a Gerência de Projetos, que trabalha na elaboração de projetos da universidade e na captação de recursos e a Gerência de Pesquisa que gerencia e acompanha a atividade dentro da universidade e seu desenvolvimento em nível dos programas.

Nessa linha, a universidade particular 1 trabalha com uma estrutura na qual a pesquisa se constitui em uma atividade dos programas *stricto sensu*, sendo gerenciada por estes, mas com subordinação direta à Pró-Reitoria de Pós – Graduação Pesquisa e Extensão, que utiliza como ferramenta de gerenciamento da pesquisa os Planos Individuais de Trabalho (PIT).

Essas formatações estruturais utilizadas pelas universidades, no que pese as divergências em nível de subordinação direta ou de controle operacional, convergem ao mesmo ponto.

O que tem que se considerar é que pela legislação brasileira, a LDB- Lei de Diretrizes e Base da Educação, estabelece que dentro das características da universidade, a primeira que lista além de ter 1/3 de professores em regime de tempo integral e 1/3 de professores com mestrado e doutorado, a universidade deve ter atividade institucionalizada intelectual, que depois no CNE- Conselho Nacional de Educação, foi entendida como se tratando da atividade de pós-graduação *stricto sensu* de pesquisa. (UNIVERSIDADE PARTICULAR1).

Dessa forma, a pesquisa está diretamente vinculada aos programas *stricto sensu*, como “função” inerente àquela atividade, deixando de ser uma atividade que permeia toda a universidade, descaracterizando-se, portanto, o princípio da indissociabilidade universitária.

Quanto à origem dos recursos destinados ao financiamento da pesquisa, constata-se que as universidades públicas não contam tão somente com linhas de financiamento direto ao desenvolvimento da atividade, através dos projetos de pesquisa (PROAP), mas também com programas dos governos federal e estadual de financiamento às atividades que dão suporte à pesquisa. Essas linhas são consideradas como programas de apoio à atividade, buscando promover o

desenvolvimento de estruturas física e humana, no sentido de capacitar e promover a atividade na instituição.

Considerando a atividade de pesquisa sob a perspectiva do financiamento, destaca-se a diferenciação entre universidades públicas e particulares quanto ao acesso às fontes de financiamento. A universidade particular, por conta da legislação em vigor (Art. 213 da Constituição Federal), não dispõe de acesso às linhas de financiamento à pesquisa, como ocorre com as universidades públicas.

Sob essa constatação, a universidade particular 1 considera um erro a limitação do financiamento da pesquisa ser dirigida às universidades públicas e para as sem fins lucrativos, não se olhando o mérito do projeto, mas o da subordinação administrativa, considerando que as universidades públicas estão preocupadas mais com a pesquisa pela pesquisa do que a pesquisa direcionada. A alegação utilizada pelo poder público sobre a necessidade de não se privatizar a pesquisa para não poluir ou desmoralizar a atividade é considerada pela universidade particular como uma posição equivocada e enquanto essa condição não for reformulada, não se terá o pleno aproveitamento dos recursos públicos.

Assim, a principal alternativa para as universidades particulares desenvolverem pesquisa em escala é buscar recursos através de empresas que priorizem essa atividade, uma vez que os recursos aplicados no desenvolvimento da atividade de pesquisa nas universidades particulares são provenientes da arrecadação geral com as mensalidades dos alunos, considerando que a receita proveniente dos alunos dos programas *stricto sensu* não é o suficiente para manter as atividades dos programas na sua totalidade.

Quanto à condição dos gastos com pesquisa ser considerada como custos ou investimento, destaca-se aqui que, independente da origem dos recursos, as universidades, tanto públicas quanto particulares entrevistadas, não contabilizam a apropriação desses gastos à atividade de pesquisa. As universidades públicas trabalham com financiamento da atividade, através de recursos repassados pelos órgãos governamentais de fomento à pesquisa, sendo estes aplicados diretamente na execução da atividade e prestado conta aos órgão financiadores. Nas universidades particulares, os desembolsos com a atividade são alocados aos programas *stricto sensu*, como uma atividade inerente ao programa, não identificando isoladamente os recursos destinados ao desenvolvimento da atividade.

Nas universidades públicas, em virtude da pesquisa ser financiada com recursos provenientes de linhas de financiamento estatal, do governo federal ou do governo estadual, regulamentados através de instrumentos legais, os quais definem as responsabilidades, deveres e direitos das partes envolvidas, na forma de “Termo de Convênio” ou “Termo de Cooperação”, o gerenciamento desses recursos tem sua sistemática regulamentada e estabelecida por esses instrumentos legais, nos quais estão normatizadas as atribuições das partes envolvidas, universidade e governo, inclusive no que concerne ao repasse dos recursos, ao plano de trabalho institucional quanto à utilização dos recursos, a fundamentação documental necessária à implantação do programa de pesquisa, e a prestação de contas dos recursos repassados para desenvolvimento dos projetos de pesquisas.

Portanto, estes recursos não são contabilizados por essas instituições, considerando que são aplicados como agentes de execução da atividade de pesquisa, tendo o governo o papel de promotor, articulador e financiador da atividade, direcionando os recursos identificados através das linhas de financiamento, conforme os interesses de desenvolvimento de atividades específicas.

Constata-se que as universidades particulares, conforme mencionado acima, a exemplo das públicas, não classificam contabilmente os recursos gastos com a atividade de pesquisa como despesas resultantes do desenvolvimento da atividade. Os recursos destinados à atividade estão apropriados no orçamento geral dos programas *stricto sensu* como itens de despesas dos centros de resultados dos referidos programas, alocados nas diversas rubricas que identificam a participação de professores em eventos que promovam a atividade de pesquisa na instituição. Os gastos proporcionados para o desenvolvimento da atividade são computados como gastos gerais do *stricto sensu*, não havendo, portanto, como dimensionar o impacto financeiro gerado pela atividade. Dessa forma, os gastos com a atividade de pesquisa são alocados aos programas *stricto sensu*, sem que estejam identificados por atividade, mantidos com recursos provenientes da arrecadação geral da universidade.

No que concernem às horas de pesquisa, destinadas ao professor/pesquisador para desenvolvimento da atividade, são consideradas na estrutura global de custos das universidades pesquisadas através dos centros de

resultados dos programas *stricto sensu*, havendo apenas um acompanhamento do desenvolvimento da atividade no que diz respeito aos trabalhos executados, conforme pré-estabelecido no PIT de cada professor/pesquisador, segundo as horas alocadas à atividade.

Considerando a taxonomia desenvolvida para este estudo e a hipótese estudada, que supõe que as instituições universitárias praticam uma abordagem incipiente da função da atividade de pesquisa na estratégia das universidades e, buscando identificar a percepção das Universidades, quanto à atividade de pesquisa como uma variável estratégica, verificamos que nas universidades particulares os custos com a atividade de pesquisa estão contabilizados dentro da estrutura global de custos/despesas dos programas *stricto sensu*, não tendo estratificado o volume de recursos depreendidos no desenvolvimento da atividade de pesquisa, de forma que se possa avaliar o custo/benefício em relação ao programa de pesquisa estabelecido no Plano Individual de Trabalho – PIT, de cada professor/pesquisador. No que pese as universidades públicas entrevistadas trabalharem com recursos originários de linhas de financiamento do poder público para desenvolvimento da atividade, pode-se, contudo, apurar o volume de recursos repassados às instituições para desenvolvimento da atividade de pesquisa e os resultados proporcionados, já que se tem uma política de acompanhamento da pesquisa, através dos instrumentos como o PIT e o RIT, já mencionados anteriormente.

No entanto, a atividade de pesquisa nas universidades entrevistadas, tanto públicas quanto privadas, considerando suas especificidades quanto à origem dos recursos, já referidos anteriormente, é considerada e apropriada como uma variável financeira, não percebendo a existência de uma política institucional definindo a atividade de pesquisa como uma atividade estratégica da organização. Observamos que a gestão da atividade de pesquisa nas universidades entrevistadas está focada na operacionalização da atividade como uma atividade interna da organização.

Dessa forma, considerando a taxonomia adota para este estudo, a atividade de pesquisa nas universidades entrevistadas é considerada e apropriada financeiramente pela IES como variável de custo, quando os gastos são apropriados como resultados diretos da atividade, corroborando a hipótese desse estudo.



### 3.3.3 Análise Diagonal

Tendo como foco identificar os argumentos e as especificidades, quanto ao tratamento dado à pesquisa nas universidades públicas e privadas entrevistadas utilizamos como procedimento a análise diagonal de Bardin (1979), buscando identificar ideias, informações e posicionamentos que surgiram no decorrer das entrevistas e que se relacionam com a hipótese central deste estudo. Para tanto, o material foi organizado e catalogado a partir de grupos de ideias por entrevista realizada e buscou-se identificar ideias, informações e posicionamentos, que brotaram naturalmente no decorrer das entrevistas e que permeiam a ideia central deste estudo, mas que não estavam planejados ou referenciados no instrumento de coleta de dados.

Dessa forma, constatamos, no que pese à subordinação administrativa das universidades, que os dirigentes entrevistados concordam que a atividade de pesquisa nessas instituições seja tratada como investimento, ou seja, por contribuir diretamente para o desenvolvimento e acumulação de capital intelectual da universidade, fator de desenvolvimento institucional.

Quando considerada a posição da universidade particular 1, constatamos ainda que a atividade de pesquisa, vista como investimento, proporciona agregação de valor ao capital intelectual da instituição, valorizando os produtos/serviços oferecidos, contribuindo para o desenvolvimento institucional sob a perspectiva financeira e de conhecimento.

O que se percebe é que esse investimento em uma análise quantitativa, mas com reflexos qualitativos, pela percepção do mercado, estabelece uma relação direta entre os preços das mensalidades praticados por essas instituições e os investimentos realizados na atividade de pesquisa, considerando como se fosse uma avaliação de retorno de investimento, em virtude da mensalidade ser a fonte de recursos de uma universidade particular, não levando em conta o ganho direto da pesquisa. (UNIVERSIDADE PARTICULAR 1).

Sob essa percepção, consegue-se conceber a atividade de pesquisa em uma universidade como um bem tangível, tendo como reflexo todo o argumento concretizado no ganho indireto que a pesquisa traz para a instituição.

É necessário rever a posição dos gestores das Universidades Particulares quanto ao gerenciamento da pesquisa, demonstrando a

relação direta da pesquisa como o valor da mensalidade praticado por essas universidades. (UNIVERSIDADE PARTICULAR 1).

Nessa perspectiva, a universidade particular 1, entrevistada, relaciona o investimento em pesquisas desenvolvidas nos programas *stricto sensu* ao potencial de valorização da marca institucional, considerando que a atividade transcende o ambiente *stricto sensu*, impactando em toda a instituição quando se considera o desenvolvimento do conhecimento proporcionado pelos professores/pesquisadores em atividades de sala de aula na graduação, projetos de iniciação científica, orientação de trabalhos de conclusão de curso e demais atividades de ensino desenvolvidas no âmbito da instituição. Dessa forma, a pesquisa contribui para uma educação não reprodutivista mas, evolutiva, quando se considera que está voltada para o desenvolvimento do conhecimento.

Sob a ótica das universidades públicas 1 e 2, os recursos despendidos no desenvolvimento da atividade de pesquisa são considerados como investimento social. O conceito de investimento social levantado reside no desenvolvimento de trabalhos em nível de artigos publicados, pessoal capacitado e concepção de projetos que contribuam para a evolução do conhecimento. Não considerando nesse momento uma parceria das universidades públicas com a iniciativa privada, na busca do desenvolvimento de pesquisa que proporcione a aplicabilidade dos seus resultados no desenvolvimento econômico e social e ganhos para as universidades. Dessa forma, o conceito de investimento social, adotado pelas universidades públicas entrevistadas, posiciona essas universidades no nível 2 da taxonomia desenvolvida para esse estudo, considerando que a atividade é desenvolvida sob a perspectiva internalista da universidade.

Se o Brasil quiser avançar para um novo formato para a pesquisa e a pós-graduação, tem que praticar a pesquisa aplicada em parceria não somente com empresas privadas, mas também com órgãos públicos que gerem receitas para a universidade. (UNIVERSIDADE PÚBLICA 2).

Por outro lado, “a economia tecnológica faz um esforço constante de investigação tecnológica e de inovação em conseguir conhecimento tecnológico que possa ser transformado em produto para o mercado, que reflitam em inovação” (UNIVERSIDADE PARTICULAR 1). Nesse tipo de situação, a universidade não pode deixar de ser efetiva, sendo ela modernamente a instituição que prepara e forma o profissional pesquisador com uma base teórica sólida e portanto deve estar voltada

também para o desenvolvimento de uma pesquisa aplicada em uma economia moderna de base tecnológica forte.

Sob essas perspectivas e quanto à investigação da dimensão dialógica, a pesquisa é aqui percebida como uma ação estratégica, estando ela voltada para o desenvolvimento do conhecimento tecnológico e da inovação, focados nas necessidades da sociedade e do movimento econômico, fortalecendo o princípio da pesquisa como atividade desenvolvida na universidade para fora dos seus muros.

No entanto, percebemos que a pesquisa acadêmica, tendo como referencia a taxonomia desenvolvida neste estudo, é considerada e apropriada financeiramente pelas universidades como uma variável de custos, e organizacionalmente não é considerada sob a perspectiva de uma atividade estratégica pelas universidades entrevistadas, não percebendo a existência de uma política institucional, que venha promover a interação da atividade desenvolvida nessas universidades, com a sociedade.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maneira como os agentes econômicos se organizam exerce um profundo impacto na natureza da dinâmica da pesquisa na empresa. Organizações estruturadas de forma funcional podem ser uma barreira para a atividade. Aquelas organizadas por projeto tendem a ter mais dificuldade na especialização dos seus processos. As organizações híbridas, ao tempo que procuram compatibilizar tais estruturas, dependem de uma demanda maior de controles administrativos para viabilizar esta solução. Em todas essas situações, encontramos as atividades de pesquisa localizadas no nível corporativo, para modelos que supõe um horizonte longo de tempo, mas com uma curva de aprendizado demorada, ligada internamente de forma frágil à produção e fortemente a fontes externas de conhecimento, com projetos de baixo custo, ou ligadas à unidade de negócios, para modelos com curto horizonte de tempo, rápida curva de aprendizado, forte ligação com áreas de produção e projetos geralmente custosos.

As práticas revelam que a área de pesquisa está ligada às divisões implantadas para apoiar negócios já instalados e em laboratórios centrais, quando se pretende apoiar novos empreendimentos, sendo posteriormente transferidos para estes. Nos casos de apoio a atividades fora de sede, a área de pesquisa deve estar tão próxima quanto possível, preocupando-se principalmente na adaptação de produtos e processos às situações locais. A localização física das atividades é determinada principalmente pela interface organizacional entre os laboratórios corporativos que tratam do desenvolvimento de campos fundamentais de ciência e tecnologia com os laboratórios cuja atividade esta diretamente ligada ao dia-a-dia dos negócios. As inversões financeiras aplicadas, por sua vez, são determinadas pela análise custo-benefício tanto das operações comerciais como pela organização como um todo.

Dessa forma, no desenvolvimento desse estudo, buscamos caracterizar a atividade de pesquisa a partir da hipótese estudada que sugere que as instituições universitárias praticam uma gestão incipiente da função da atividade de pesquisa nas suas estratégias a partir da taxonomia desenvolvida para esse estudo.

Foi necessário, portanto, contextualizar, no capítulo 1, o desenvolvimento da educação superior no Brasil, sua evolução e de que forma as universidades

desenvolvem a gestão dos programas de pós-graduação, sua regulamentação sob a égide da CAPES, notadamente no que diz respeito ao modelo de pós-graduação adotado, com foco na atividade de pesquisa, principalmente em relação à política de financiamento da atividade.

No capítulo 2, buscando fortalecer a hipótese estudada, relacionamos a atividade de pesquisa desenvolvida nas universidades, ao conceito de variável estratégica, utilizando a abordagem da gestão estratégica organizacional. A pesquisa é então avaliada como atividade estratégica, aplicando-se para tanto, uma taxonomia que propõe as diversas fases em que se encontram as universidades quanto ao desenvolvimento da pesquisa acadêmica.

O capítulo 3 anuncia a metodologia utilizada, com destaque para a técnica empregada na coleta de dados, os instrumentos aplicados e sua estruturação. Abordamos os procedimentos de análise das informações coletadas nas entrevistas, com base na análise de conteúdos (BARDIN, 1979), identificando dessa forma, as estratégias empregadas pelas universidades da Região Metropolitana de Salvador, tendo como escopo temporal o ano de 2012, quanto ao desenvolvimento da atividade de pesquisa, como contribuição a hipótese desenvolvida para esse estudo.

Constatamos, assim, que nas instituições de ensino superior estudadas, a pesquisa é ainda desenvolvida como uma atividade de sustentação do título de universidade, vinculada aos programas de mestrados e doutorados, estruturada em linhas de projetos adequados em relação às áreas de concentração dos programas *stricto sensu*, definindo-se, assim, um modelo acadêmico que vincula a pesquisa como uma atividade exclusiva da pós-graduação, sem que se integre a toda atividade acadêmica da universidade. Aliado a essas condições estruturais de funcionamento, o financiamento da atividade se constitui em outro fator complicador do seu desenvolvimento, considerando que as linhas de financiamento à atividade de pesquisa disponibilizam os recursos fundamentalmente através das agências de fomento, às instituições públicas e confessionais, em detrimento das particulares.

A atividade de pesquisa desenvolvida nas universidades vem passando por questionamentos, quando se avalia uma nova forma de produção do conhecimento considerado como fator de desenvolvimento de uma organização. A pesquisa como fator de desenvolvimento evolui como componente organizacional estratégico, em

organizações estruturalmente mais flexíveis, se constituindo em um diferencial competitivo a partir do aprimoramento de suas competências.

O cenário da educação superior brasileira remete a uma imposição de que as instituições se moldem à competitividade do mercado, levando em consideração as alterações nos seus processos administrativos e na natureza estratégica da instituição. A gestão estratégica funciona como ferramenta que pode subsidiar informações à direção da universidade, de forma que possa reavaliar suas políticas e auxiliar na definição de um posicionamento estratégico/competitivo.

Para tanto, a universidade moderna terá que cumprir integralmente sua missão, desenvolvendo plenamente e de forma integrada seus elementos funcionais. A gestão estratégica se insere na universidade e deve ser desenvolvida com foco numa administração eficiente e mais competitiva, na qual a pesquisa se fixa como instrumento de competitividade, considerando a atividade como fator agregador de qualidade e conseqüentemente de valor aos produtos e serviços desenvolvidos.

Dessa forma, a geração do conhecimento, quanto à efetividade das universidades na sua transmissão e difusão, deve ser ampliada e, nesse contexto, a pesquisa evolui como geradora e disseminadora de conhecimento, voltada para um mercado cada vez mais exigente, considerando que a gestão estratégica do conhecimento se constitui em um diferencial competitivo.

O que se observa, no entanto é que as universidades pesquisadas praticam uma política de pesquisa definida por Rodrigues (2006) como “internalista” ou seja, praticam a gestão da pesquisa, mantem professores pesquisadores em bom nível e estrutura física com capacidade de permitir o desenvolvimento da atividade de pesquisa, como uma função básica à sobrevivência da universidade, mas, no entanto, não desenvolvem estruturas modernas de transmissão de conhecimentos pela atividade de ensino e transferência à sociedade, de conhecimentos desenvolvidos através da atividade de pesquisa.

Considerando a taxonomia desenvolvida neste estudo, as universidades pesquisadas se enquadram na condição “B”, quando a atividade de pesquisa é considerada e apropriada financeiramente pela IES como variável de custo, e os gastos são apropriados como resultados diretos da atividade. Para tanto, destacamos que essas universidades, tiveram que demonstrar a institucionalização

da atividade de pesquisa em atendimento a uma exigência do CNE à operacionalização dos programas *stricto sensu*. Ressaltamos, ainda, que, em sua maioria, essas universidades vinculam seus esforços de P&D às normas estabelecidas pela CAPES, ao funcionamento dos programas *stricto sensu*, produzindo estritamente o necessário de forma que não inviabilize a manutenção dos programas de mestrado e doutorado.

Assim, as entrevistas realizadas para esse estudo identificam a percepção dos dirigentes das universidades da Região Metropolitana de Salvador, quanto à gestão da atividade de pesquisa, hoje adotado por essas instituições e qual o posicionamento estratégico que está estabelecido no que diz respeito ao seu desenvolvimento. Observamos que os dirigentes classificam a pesquisa acadêmica hoje, como uma função inerente aos programas *stricto sensu* e financeiramente como uma variável de custos, deixando de ser uma atividade que se estenda por toda a universidade, mas concordam que este posicionamento tende a se alterar e que se faz necessário promover uma nova gestão da atividade, na qual a pesquisa se insira como um fator estratégico das IES, desenvolvida para fora da instituição.

Percebemos ainda, através da análise das entrevistas realizadas, que os dirigentes das IES particulares entendem a necessidade das universidades evoluírem no sentido de desenvolverem uma atividade de pesquisa classificada na taxonomia deste trabalho como condição "C", quando a atividade de pesquisa passa a ser considerada como investimento, esperando-se para tanto, obter retorno sobre os recursos aplicados no seu desenvolvimento. As IES públicas entendem a atividade sob o conceito de pesquisa pura, baseada no desenvolvimento do conhecimento com formação mais ampla, intrínseco à cultura. No entanto, essas duas percepções não se contrapõem, quando se leva em consideração a hipótese desse estudo que sugere que as instituições universitárias praticam uma gestão incipiente da função da atividade de pesquisa nas suas estratégias.

Tais considerações tornaram possível, em virtude de se ter adotado como análise de conteúdo das entrevistas desenvolvidas, a metodologia da análise horizontal, análise vertical e análise diagonal de dados (Bardin, 1979), possibilitando dessa forma, através do cruzamento das informações, que identificássemos o posicionamento das universidades entrevistadas, quanto a hipótese desenvolvida para este estudo que procura avaliar a percepção estratégica das universidades da

Região Metropolitana de Salvador, sob a perspectiva da taxonomia desenvolvida. Essas informações, aliadas à taxonomia adotada para este estudo, permitiu verificar que as universidades pesquisadas praticam uma gestão incipiente da função da atividade de pesquisa nas suas estratégias, corroborando dessa forma, a hipótese desse trabalho.

Concluindo e tomando como referência Tonelli e Zambalde(2006), as universidades pesquisadas desenvolvem a atividade de pesquisa em uma atitude classificada pelo autor como artesanal, em detrimento de um desenvolvimento mais industrial, consequência da institucionalização da gestão estratégica da pesquisa.

Porem, devemos ressaltar que as universidades por força de uma nova estrutura do mercado, articulada por grandes grupos internacionais, em um nível de competitividade que exige padrão de ensino de qualidade internacional, tendem a migrar para a condição “C” da taxonomia desenvolvida para esse estudo, quando a atividade de pesquisa passa a ser considerada como investimento, obtendo-se maior interação com a sociedade e a economia, esperando-se para tanto, não só o retorno econômico, aqui considerado como desenvolvimento de sua *spertise*, como retorno financeiro, representado por ganhos de capital.



## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, Ltda., 1977.
- ANSOFF, H. I. ; Mc DONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. I. ; HAYES, R. L. Introdução. In: ANSOFF, H. I; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ARAÚJO, M. A. D. de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v.30, n.4, p.74-86, jul./ago.1996.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70 Ltda, 1979.
- BARROS, M. J. F.; BOAVENTURA, E. M. A tensão entre o público e o privado na educação superior brasileira. **Gestão e Planejamento**, v.1, n.12, 2005.
- BINS, M. et al. Balanced Scored Cards (BSC) como metodologia de gestão: ensaios para a Unijuí. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6., Blumenau, SC. 2006. **Anais...** 15 a 17 de novembro de 2006.
- BLOM, A.; HOLM-NIELSEN, L. ; VERNER, D. **Education, earnings, and inequality in Brazil 1982-1998**: implications for education policy. [S.l]: World Bank, 2001.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. 2. ed.São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. **2º Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG)**. Brasília: [s.n.], 1982.
- BRASIL. **3º Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG)**. Brasília: [s.n.], 1986.
- BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional (1996). LDB: diretrizes e bases da educação nacional** : Lei n.9.394, de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e legislação correlata. Brasília: Câmara dos Deputados / Centro de Documentação e Informação, 1996.
- BRITO, M. J. de. **Mudança e cultura organizacional**: a construção social de um novo modelo de gestão de P&D na EMBRAPA. 2000. 239 p. Tese (Doutorado em Administração)- GEA-USP, São Paulo, 2000.
- BRUNNER, J. J. O ensino superior brasileiro no contexto internacional. In: DURHAM, E. R.; SAMPAIO, H. (Orgs.). **O ensino superior em transformação**. São Paulo: Núcleo de Pesquisas Sobre Ensino Superior: NUPES, 2001. p. 159-166.
- BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Unwin Hyman, 1988.

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Regulamento do Programa de Apóio à Pós-Graduação – PROAP. In: \_\_\_\_\_. **Portaria nº 64, de 24 de março de 2010**. Brasília, 2010.

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Dispõe sobre as notas atribuídas aos programas de pós-graduação nos procedimentos do sistema de avaliação e no funcionamento de cursos de mestrado e doutorado. In: **Portaria nº 13, de 01 de abril de 2002**. Brasília, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, C. M. A hora do mestrado profissional. RBPG, Brasília, v.2, n.4, p.16-23, jul. 2005.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Parecer CNE/CES nº 148/2007**. Brasília, 2007.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução CNE/CES n.º 2, de 7 de abril de 1998**. Brasília, 1998.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL. Artigo 213. **Diário Oficial da União**, n.º 191-A 5 ut.1988.

CORDEIRO MOITA, F. M. G. S. C.; SILVA, M. G. da ; ANDRADE, F. C.B. C. B. de. Ensino-pesquisa-extensão: um exercício de indissociabilidade na pós-graduação. **Revista Brasileira de Educação**, v.14, n. 41, p. 269 – 280, maio/ago. 2009.

CUNHA, L. A. Desenvolvimento desigual e combinado no ensino superior. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v.25, n.88, p.795-817, out. 2004.

CUNHA, L. A. C. R. A pós-graduação no Brasil: Função técnica e função social. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.14, n.5, p.66-79, 1974.

DAGNINO, R. A relação universidade-empresa no Brasil e o “argumento da hélice-tríplice”. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n.2, p. 267-307, jul./dez. 2003.

DE FERRANTI et al. **Inequality in Latin America and the Caribbean: breaking with history?** [S.l.]: The World Bank, 2003.

DIAS SOBRINHO, J. Pós-Graduação, escola de formação para o magistério superior. **Universidade e Sociedade**, Brasília, ano 4, n.7, p.92-97, jun. 1994.

ELIAS, P. ; PURCELL, K. 'Is mass higher education working? Evidence from the labour market experiences of recent graduates. **National Institute Economic Review**, p. 60-74, 2004.

EMILIOZZI, S. La autonomia em tension: la investigación universitária frente a la emergência de la sociedade del conocimiento. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 7., 2007. Mar del Plata, Argentina. **Anais...** Mar del Plata, Argentina, 2007.

GARCIA, M. Um modelo de Balanced Scorecard aplicado a instituições privadas de ensino superior. **MGAR Gestão e Tecnologia Educacional**. Disponível em: <<http://www.mgar.com.br>>. 2006. Acesso em 10 abr. 2012.

GATTI, B. A. Reflexão sobre os desafios da pós-graduação: novas perspectivas sociais, conhecimento e poder. **Revista Brasileira de Educação**, n. 18, p. 108-116, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, D. et al. A universidade corporativa como fator dominante da geração de conhecimento nas organizações: o caso Embratel. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA, 7., 2007. Mar del Plata, Argentina. **Anais...** 2007.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia – Teoria e Pesquisa**, v.22, n.2, p. 201-210, 2006.

HEYMANN, L.; ALBERTI, V. Trajetórias de universidade privadas; aspectos da diferenciação regional. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA ORAL, 6., 2002. São Carlos, SP. **Anais...** São Paulo: Associação Brasileira de História Oral, 2002. CD-ROM.

KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. **Harving Trouble With your Strategy? Them Map It**. **Harvard Business Review**, Boston, 2000.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANDES, D. S. **Prometeu dessacorrentado**. São Paulo: Nova Fronteira, 1994.

LÁRRAGA, D.M.L. et al. Economía del conocimiento y transformación de los mercados laborales: implicaciones para las organizaciones universitarias. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA, 9. 2007. **Anais...** 2007.

MACCARI, E. A. et al. Aplicação do modelo de planejamento estratégico em um programa de pós-graduação stricto sensu em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v.8, n.16, p.193-215, 2006.

MACHADO, L. R. de S. Formação geral e especializada: fim da dualidade com as transformações produtivas do capitalismo. **Revista Brasileira de Educação**, n.0, p.83-93, set.-dez. 1995.

MARTINEZ-LARRECHEA, E.; CASTRO, A.M.C. Nuevos territorios y fronteras del conocimiento: desafios de la formación avanzada em América Latina. . In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA, 9. 2007. **Anais...** 2007.

MENEZES, L. C. As universidades e a modernização da produção. **Universidade e Sociedade**, Brasília, ano 5, n. 8, p. 100-105, fev. 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

MOREIRA, I. de C. Uma nova política científica e tecnológica e a universidade. **Universidade e Sociedade**, Brasília, ano 4, n.7, p. 79-86, jun. 1994.

PATTON, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. 2. ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987.

PAULA, M.F.C.; AZEVEDO, M.D. A privatização da universidade pública: o caso da UFF. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6., Blumenau, SC, 2006. **Anais...** 2006.

PEREIRA, H. J. Bases Conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – FIA/USP, 22., Salvador, 2002. **Anais...** 2002.

PORTER , M. E. **A vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER , M. E. **Competição. Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

QUEIROZ, A. D. de; SANTOS, E. M. dos. **A contabilidade por atividades: delineamento de um sistema de custeio para universidades**. 2001. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/~diomario/>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

RODRIGUES, L. C. et al. A Plenitude institucional no ensino superior: uma análise das universidades do sistema ACAFE. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6., Blumenau, SC. 2006. **Anais...** 15 a 17 de novembro de 2006.

RODRIGUES, L. C.; TONTINI, G. A universidade empreendedora: qualidade e transferência de tecnologia como fator Agregador. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 4, p. 37- 49, 1997.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1985.

SCHULTZ, T. W. **O capital humano: investimento em educação e pesquisa**. Rido de Janeiro: Zahar, 1973. 249p. (Biblioteca de Ciências Sociais).

SCHULTZ, T. W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

SCHWARTZMAN, J. O financiamento do ensino superior no Brasil na década de 90. In: SOARES, M. S. A. (Org.). **Educação superior no Brasil**. Brasília: CAPES, 2002.

SCHWARTZMAN, S. Modos de produção do conhecimento científico e tecnológico e as oportunidades para o setor de ensino superior particular. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO NAS IES PARTICULARES, 6., Salvador. 2005. **Anais...** 2005. Disponível em: <www.schwartzman.org.br> Acesso em: 1 ago. 2011.

SCHWARTZMAN, S. **Pesquisa universitária e inovação no Brasil em centro de gestão e estudos estratégicos, avaliação de políticas de ciência, tecnologia e inovação**: diálogo entre experiências internacionais e brasileiras. Brasília: CGEE, 2008, p.19-43. Disponível em: <www.schwartzman.org.br> Acesso em: 1 ago. 2011.

SIENA, O. et al. Gestão de ativos estratégicos: indicadores para medir a prontidão do capital organizacional de um programa de pós-graduação stricto sensu. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

SILVA JR., C. A. Pós-Graduação em educação e socialização do conhecimento. **Universidade e Sociedade**, ano IV, n.7, p.98-101, jul. 1994.

SMITH, A. **Investigação sobre a natureza e causas da riqueza das nações**. 2.ed. São Paulo: Hemus, 1981.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. A nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de paradigma**. São Paulo, McGraw-Hill: Makron Books, 1995.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. W. **Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

TONELLI, D. F.; ZAMBALDE, A. L. O ideal e o real: contribuição da tripla-hélice de relações universidade – governo – empresa versus a prática da geração de inovação na universidade. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6., Blumenau, SC. 2006. **Anais...** 15 a 17 de novembro de 2006.

TROW, M. **Problems in transition from elite to mass education**. Carnegie Comission on Higher Education. [S.l]: [s.n.], 1973.

WIT, J. **Higher education in Latin America**. [S.l]: World Bank, 2005.

## APÊNDICE A – Instrumento de entrevista

### 1. Identificação

IES:.....

PROGRAMA STRICTO SENSU:.....

ENTREVISTADO:.....

CARGO/FUNÇÃO:.....

DATA: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

HORÁRIO:\_\_\_\_\_

LOCAL:\_\_\_\_\_

### 2. Desenvolvimento

- 2.1. Como se estrutura a pesquisa na Universidade?
- 2.2. Qual a origem dos recursos para financiar a pesquisa?
- 2.3. A pesquisa se configura em um custo ou investimento para a universidade.?
- 2.4. As horas de pesquisa do professor pesquisador estão definidas, dentro das 40 horas?