

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM
ADMINISTRAÇÃO – PPGMAD

Clésia Maria de Oliveira

**CAPITAL ORGANIZACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-
GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA (UNIR)**

PORTO VELHO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Clésia Maria de Oliveira

CAPITAL ORGANIZACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

Dissertação Apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Osmar Siena.

PORTO VELHO

2009

Ficha catalográfica

O482c Oliveira, Clésia Maria de
Capital organizacional dos programas de pós-graduação strictu sensu da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) / Clésia Maria de Oliveira. Porto Velho, Rondônia, 2009.
126f.: il.

Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Rondônia / UNIR.

Orientador: Prof^o. Dr^o. Osmar Siena.

1. Estratégias 2. Indicadores 3. Capital organizacional 4. Pós-graduação strictu sensu I. Siena, Osmar II. Título.

CDU: 658.012.2

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Ozelina Saldanha
Biblioteca Central / UNIR

Clésia Maria de Oliveira

**Capital Organizacional dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 16 de outubro de 2009.

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.
Coordenador do Programa – PPGMAD/UNIR

Comissão Examinadora:

Prof. Osmar Siena, Dr.
Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
Orientador

Prof. Tomás de Aquino Guimarães, Dr.
Universidade de Brasília – UnB
Membro Externo

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.
Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
Membro

Aos meus pais, Joaquim e Maria José (*in memoriam*) por forjarem o meu caráter, sustentado no exemplo de vida e luta para garantir o sustento dos muitos filhos ao tempo que mantinham acesa a esperança de dias melhores em uma nação forte, ancorada na educação e na participação da classe trabalhadora nas decisões afetas ao destino de todos nós.

AGRADECIMENTOS

Acima de todas as coisas a Deus, pelo dom da vida, pela energia vital renovada a cada manhã me fortalecendo para enfrentar os desafios e perseverar, mesmo diante do aparentemente impossível.

Ao Prof. Dr. Osmar Siena, por entender e praticar a verdadeira essência da orientação: compartilhar... ouvir, mostrar caminhos, trilhar junto, permitir-se olhar com outras lentes e níveis (e levar-me a fazer o mesmo); por inserir-me em suas atividades e transmitir tranquilidade no acompanhamento do cronograma de execução dos trabalhos; pela dedicação enquanto Professor de Metodologia, não apenas no semestre em que a disciplina foi ministrada, mas ao longo de todo o curso, nas várias consultas que todos nós, alunos, fizemos.

Ao Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto, Coordenador do PPGMAD – liderança competente e incansável no estímulo e integração de docentes e discentes em busca de padrões mais elevados de desempenho das pessoas e do Programa como um todo; e aos Professores por compartilharem seus conhecimentos contribuindo para uma aprendizagem significativa e consolidação do ensino de Administração *stricto sensu* em Rondônia.

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior) e à PROPESQ/UNIR pelo apoio financeiro - bolsa “demanda social”, a qual proporcionou-me estrutura para dedicação integral à realização dessa pesquisa.

Aos Coordenadores e docentes dos Programas Stricto Sensu – Mestrado em Administração, Biologia Experimental, Ciência da Linguagem, Geografia e Desenvolvimento Regional e Meio-Ambiente, que responderam, respectivamente, às entrevistas e aos questionários da pesquisa.

Ao meu companheiro Antônio Lúcio, pelo amor e dedicação em 25 anos de casados, essencial para o equilíbrio emocional nesses dois anos de mestrado; e à minha filha Jéssica, por aceitar minhas muitas ausências, sobretudo no acompanhamento de seus estudos.

Aos colegas de turma pela confiança ao me indicarem como representante discente junto ao Colegiado do PPGMAD e em especial à Madalena e Maray pelo exemplo de determinação demonstrado em nossos muitos momentos e madrugadas de estudo; e a todos os amigos e familiares (filho, nora, irmãos e sobrinhos residentes em Belo Horizonte) que contribuíram com estímulo e cooperação para que atingisse meu objetivo de conclusão do mestrado.

Deus trabalha de dentro para fora. O mundo trabalha de fora para dentro. O mundo tira as pessoas das favelas. Cristo tira as favelas de dentro das pessoas e depois tira as pessoas das favelas. O mundo molda os homens mudando seus ambientes. Cristo muda os homens que então mudam seus ambientes. O mundo modela o comportamento humano, mas Cristo é capaz de mudar a natureza humana.

Ezra Taft Benson

OLIVEIRA, Clésia Maria. **Capital Organizacional dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Federal de Rondônia (UNIR)**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 126p. Porto Velho, 2009.

RESUMO

A partir de uma triangulação de métodos com um recorte transversal, foi avaliada a situação atual do capital organizacional de cinco Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* de uma Universidade Federal da Região Norte, nas dimensões Cultura, Liderança, Alinhamento e Trabalho em Equipe, da perspectiva aprendizado e crescimento organizacional do Balanced Scorecard (BSC). Como base para o estudo, utilizou-se o enfoque desenvolvido por Kaplan e Norton acerca dos ativos intangíveis e da metodologia para medir a prontidão do Capital Organizacional, bem como os critérios utilizados para avaliação da Pós-graduação nacional. A população envolvida foi constituída de 58 (cinquenta e oito) docentes do quadro permanente dos mestrados acadêmicos em Biologia (PPGBIOEXP), Administração (PPGMAD), Desenvolvimento Regional (PPGDRA), Ciência da Linguagem (PPGCIL) e Geografia (PPGG). O cotejo entre a visão de futuro explicitada no Mapa Estratégico de um dos programas (estar dentre os melhores programas de pós graduação *stricto sensu* do país em sua área), e o conceito inicial atribuído pela CAPES na implantação do Programa (três), possibilitou a construção de uma hipótese de causa e efeito acerca de uma estratégia com foco na melhoria dos resultados relativos às atividades, de forma a conduzir o programa rumo à sua visão. A partir dessa hipótese, os dados extraídos dos documentos da CAPES, dos Programas de mestrado e do referencial teórico nortearam a construção de sete objetivos de temas estratégicos, cuja orientação para os seus atingimentos se darão por meio de vinte e cinco indicadores relacionados à Cultura, Liderança, Trabalho em Equipe e Alinhamento. Nas entrevistas com lideranças dos cursos foram identificados os objetivos pertinentes e os indicadores adequados, necessários aos programas para uma agenda de mudança que os direcionassem à melhoria do desempenho. As informações obtidas por meio de questionário aplicado aos docentes do quadro permanente permitiram avaliar a situação do capital organizacional nos respectivos programas. Com base nas análises realizadas, conclui-se que os objetivos e indicadores utilizados mostraram-se pertinentes e adequados para mensurar o capital organizacional e os resultados obtidos indicam que os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* objetos do estudo encontram-se, de uma forma geral, em situação favorável nas quatro dimensões; e que a busca pelos programas de validação da hipótese construída para a estratégia de melhoramento contínuo pode ser facilitada pelos resultados atuais do capital organizacional.

Palavras-chave: Estratégia, Indicadores, Capital Organizacional, Avaliação da Pós-graduação *Stricto-Sensu*

OLIVEIRA, Clésia Maria. **Capital Organizacional dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Federal de Rondônia (UNIR)**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).126p. Porto Velho, 2009.

ABSTRACT

From a method triangulation with a transverse cutting, the current organization capital situation in five *Stricto Sensu* Graduate Programs at a Northern Region University, its Culture, Leadership, Alignment and Teamwork dimensions by Kaplan and Norton for intangible assets evaluation methodology in Balanced Scorecard (BSC) in its learning and growth perspective was evaluated. As a study basis, the approach developed by Kaplan and Norton on intangible assets and the methodology to measure the readiness of Organizational capital, and the criteria used to evaluate the graduate level was used. The population involved consisted of 58 (fifty eight) permanent teachers including Biology (PPGBIOEXP) Administration (PPGMAD) Development (PPGDRA), Science of Language (PPGCIL) and Geography (PPGG). Comparisons between the future vision outlined in the Strategic Map to a program (to be among the best graduate programs in the strict sense of the country in your area), and the initial concept attributed by CAPES in the program implementation (three), enabled the construction a case of cause and effect about a strategy that focuses on improving results for the activities in order to drive the program toward its vision. By using this method, CAPES documents data were extracted, the Master's programs and the theoretical guided the construction of seven strategic themes goals where the guidance for their attainments will be through twenty-five indicators related to Culture, Leadership, Teamwork and Alignment. In interviews with the courses leaders relevant objectives and indicators appropriate to the programs needed for a change agenda that directs them to performance improve were identified. The information obtained through a questionnaire applied to permanent teachers allowed the organization capital in the programs evaluation. Based on these analysis, it seems that the objectives and indicators used were relevant and appropriate for measuring organization capital, and the results indicate that the post-graduate study programs are in state favorable in four dimensions; and that the search for programs validation built on the assumption in the strategy for continuous improvement can be facilitated by the current organizational capital results.

Key words: Strategy, Indicators, Organizational Capital, Evaluation of Postgraduate *Stricto Sensu*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz dos componentes do <i>Balanced Scorecard</i>	28
Figura 2 - Como os ativos intangíveis se encaixam no mapa estratégico.....	29
Figura 3 - Gabarito de mapa estratégico para avaliação de programa.....	30
Figura 4 - Base do Sistema de Avaliação da CAPES.	50
Figura 5 - Variáveis de estudo: indicadores para o Capital Organizacional.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação dos docentes do quadro permanente na pesquisa	81
Gráfico 2 – Importância X desempenho nas competências - quesitos CAPES	86
Gráfico 3 – Importância X desempenho nas competências – Cinco Programas	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cenários ambientais e as mudanças nas organizações.....	23
Quadro 2 – Características dos objetivos de sinergia e sociais	24
Quadro 3 – Definição de objetivos, metas, indicadores e iniciativas do BSC.....	27
Quadro 4 – Exemplos de objetivos estratégicos do capital organizacional	32
Quadro 5 – Sete estilos de liderança baseados na criação de significados	35
Quadro 6 – Modelo de relatório de prontidão do capital organizacional	37
Quadro 7 – Análise comparativa das abordagens alternativas da avaliação	43
Quadro 8 – Significado dos conceitos atribuídos pela Capes ao término da Avaliação Trienal dos Programas de Pós Graduação Stricto Sensu	49
Quadro 9 – Descrição dos Programas de Pós-Graduação objetos do estudo.....	53
Quadro 10 – Características dos Programas.....	53
Quadro 11 – Distribuição de pesos nos quesitos de Avaliação da CAPES	54
Quadro 12 – Metodologia para medir o capital organizacional.....	57
Quadro 13 – Perguntas norteadoras da avaliação do capital organizacional.....	58
Quadro 14 – População pesquisada.	61
Quadro 15 – Definição da estrutura do questionário	64
Quadro 16 – Triangulação de dados para elaboração de questões da dimensão Cultura.	65

Quadro 17 – Quantitativo de objetivos e indicadores sugeridos.....	69
Quadro 18 – Forma de apresentação dos resultados quantitativos da entrevista	70
Quadro 19 – Estruturação do questionário aplicado aos professores.....	72
Quadro 20 – Sugestão de objetivos e indicadores para medir as dimensões Liderança e Cultura	73
Quadro 21 – Sugestão de objetivos e indicadores para medir as dimensões Trabalho em Equipe e Alinhamento	74
Quadro 22 – Questões para a dimensão Cultura - triangulação de dados.....	78
Quadro 23 – Relação Objetivos, Indicadores e Questões Aplicadas: Liderança e Cultura	79
Quadro 24 – Relação Objetivos, Indicadores e Questões Aplicadas: Trabalho em Equipe e Alinhamento	80
Quadro 25 – Perfil dos Docentes do Quadro Permanente dos Cinco Programas	81
Quadro 26 – Comentário deixado pelos docentes ao término do questionário aplicado	82
Quadro 27 – Capital Organizacional do PPGMAD: Liderança	84
Quadro 28 – Competências extraídas dos critérios de avaliação da CAPES	85
Quadro 29 – Pesos atribuídos pelo Programa aos quesitos de Avaliação	85
Quadro 30 – Capital Organizacional do PPGMAD: Cultura	87
Quadro 31 – Capital Organizacional do PPGMAD: Trabalho em Equipe	88
Quadro 32 – Organizacional do PPGMAD : Alinhamento	89
Quadro 33 – Dimensão Liderança nos cinco programas	90
Quadro 34 – Relação entre quesitos avaliação CAPES, pesos e competências.....	90
Quadro 35 – Importância X Desempenho nas competências apresentadas	91
Quadro 36 – Dimensão Cultura nos cinco programas	93
Quadro 37 – Principais melhorias apresentadas pelos docentes	94
Quadro 38 – Dimensão Trabalho em Equipe nos cinco programas	95
Quadro 39 – Principais instituições parceiras apresentadas pelos docentes	96
Quadro 40 – Dimensão Alinhamento nos cinco programas	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pertinência e Adequação dos Objetivos e Indicadores	77
Tabela 2 – Resultado do Alfa de Cronbach para as variáveis apresentadas.....	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	11
1.2 Objetivos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Inserção na Linha de Pesquisa do Programa.....	16
1.5 Definição de Termos	16
1.6 Organização do Trabalho	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO	20
2.1 Aspectos Organizacionais: Estrutura, Estratégia e Ambiente	20
2.2 O Capital Organizacional na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do BSC	26
2.2.1 Avaliação do Capital Organizacional: Cultura, Liderança, Alinhamento e Trabalho em Equipe	32
2.3 Avaliação no Contexto dos Programas de Pós-Graduação	39
2.3.1 Avaliação como instrumento de retroalimentação e aprendizagem organizacional	39
2.3.2 Configuração e Avaliação de Programas de Pós-graduação.....	42
2.3.3 Os Critérios de Avaliação da CAPES	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	52
3.1 Lócus da Pesquisa	52
3.2 Tipo e Desenho da Pesquisa	54
3.3 Operacionalização da Pesquisa	56
3.4 Variáveis de Estudo	59
3.4.1 Objetivo e Indicadores de Liderança	60
3.4.2 Objetivos e Indicadores de Cultura	60
3.4.3 Objetivo e Indicadores de Trabalho em Equipe	61
3.4.4 Objetivo e Indicadores de Liderança	61
3.5 Unidade de Análise e Identificação da População	61
3.6 Coleta e Tratamento dos Dados	62
3.7 Análise e Apresentação dos Resultados	66
3.7.1 Primeira Etapa – Proposição de Objetivos e Indicadores para Medir o Capital Organizacional dos Programas de Pós-Graduação.....	66
3.7.2 Segunda Etapa – Definição dos Objetivos Pertinentes e Indicadores Adequados, Necessários ao Programa.....	69
3.7.3 Terceira Etapa – Levantamento para Identificação dos Indicadores Existentes nos Programas	71

4 DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
4.1 Proposição de Objetivos e Indicadores para Medir o Capital Organizacional dos Programas de Pós-Graduação	73
4.2 Definição dos Objetivos Pertinentes e Indicadores Adequados, Necessários aos Programas	75
4.3 Levantamento para Identificação dos Indicadores Existentes e estágio atual do Capital Organizacional.	78
4.3.1 Capital Organizacional do PPGMAD	83
4.3.2 Capital Organizacional dos Cinco Programas de Pós-graduação.....	89
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	99
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICES	111
APÊNDICE A – Descrição e Pesos dos Quesitos Avaliados pela CAPES	112
APÊNDICE B – Instrumento de Coleta Fase 2: Entrevista Estruturada.....	113
APÊNDICE C – Instrumento de Coleta Fase 3: Questionário Estruturado.....	117
APÊNDICE D – Sugestões Apresentadas pelas Coordenações dos Programas para Objetivos e Indicadores do Capital Organizacional	123
APÊNDICE E – Matriz de Relacionamento Objetivos, Indicadores e Questões.....	124
APÊNDICE F – Mapa Estratégico - PPGMAD	126

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

As mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais e ambientais ocorridas, sobretudo na transição da sociedade mecanicista para a sociedade da informação e do conhecimento, tornam a gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas, um desafio a ser superado continuamente. Nesse novo contexto de competitividade global, o conhecimento, tácito ou explícito, mesmo intangível, passa a ser visto como ativo estratégico e a sua gestão uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável. Medir o valor desses ativos, “[...] constitui o Santo Graal da contabilidade [...]”, segundo Kaplan e Norton (2004b, p.2), uma vez que em muitas empresas, ativos intangíveis como o conhecimento processual (*know-how*) de funcionários, os sistemas de tecnologia da informação, a cultura organizacional e a rede de relacionamentos, por exemplo, valem muito mais do que os ativos tangíveis por serem difíceis de imitar pela concorrência. E o valor desses ativos vai depender do quanto eles contribuem para a implementação da estratégia organizacional.

O capital organizacional, o capital humano e o capital informacional, formam os três ativos intangíveis da perspectiva de Aprendizado e Crescimento do *Balanced Scorecard* (BSC), como definido por Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004a, 2004b). O capital organizacional é basicamente constituído de quatro componentes ou dimensões que, a depender do nível de prontidão podem ser determinantes na execução da estratégia: (i) a **cultura** - conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia; (ii) a **liderança** - disponibilidade de líderes qualificados em todos os níveis hierárquicos; (iii) o **trabalho em equipe** - compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico; e (iv) o **alinhamento** - das metas e incentivos com a estratégia. (KAPLAN;NORTON, 2004b)

A Prontidão do Capital Organizacional significa a capacidade da organização de mobilizar e manter uma agenda de mudanças associada a sua estratégia, integrando e combinando os quatro componentes entre si e com os outros ativos da perspectiva do aprendizado e crescimento. Na opinião de Kaplan e Norton (2004b), dos três ativos, o capital organizacional pode ser o mais difícil de compreender e avaliar.

Na gestão desses ativos intangíveis se fazem presentes pelo menos dois desafios: primeiro, eles devem possibilitar a execução da estratégia atual - tarefa que depende primordialmente do alinhamento do capital humano e do capital informacional com os processos críticos da organização; segundo, os ativos intangíveis devem sustentar as mudanças decorrentes da estratégia, o que depende do alinhamento do capital organizacional com os processos de crescimento e aprendizagem.

Com o desenvolvimento de novas teorias gerenciais o processo de mudança organizacional, que de início limitava-se à melhoria da qualidade, evoluiu para abranger a gestão da melhoria e a da própria mudança, num processo de aprendizado criativo, baseado numa visão compartilhada, envolvendo novos valores e costumes. Por meio da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia) e, assim, tornar-se uma organização que aprende (SENGE, 2000a).

As organizações que aprendem são formadas por pessoas que expandem, continuamente, a sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde se estimulam padrões de comportamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade, e as pessoas exercitam-se, continuamente, em aprender juntas (Senge, 2007). A arquitetura estratégica dessas organizações reflete como se cria sinergia entre suas partes, por meio da integração e alinhamento das atividades que geram valor. Tal alinhamento, nas organizações orientadas para a estratégia (KAPLAN, NORTON, 2000) é determinado pela natureza dos recursos (ativos), habilidades e capacidades especiais. Essas organizações só podem ser construídas quando as pessoas nela inseridas compreendem a natureza complexa das relações que se estabelecem num cenário composto de forças diferentes (divergentes ou complementares) onde a capacidade de aprender contínua e rapidamente é a única vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, o aprendizado organizacional revela-se pela busca e alcance de um novo nível de conhecimento adquirido por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos para se produzir melhorias e mudanças na organização (BRASIL, 2008). Para minimizar as incertezas quanto às mudanças necessárias, sobretudo num ambiente complexo, torna-se imprescindível a análise dos resultados provenientes de uma avaliação.

O objetivo central do ato avaliatório, de acordo com Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) é determinar o mérito ou o valor de alguma coisa (da avaliação do projeto, do programa ou de uma parte dele) - visão mais adotada por avaliadores que trabalham no campo da educação. A avaliação também pode ser formal ou informal. Quando não é possível realizar estudos formais de avaliação, a avaliação informal realizada por pessoas inteligentes, experientes e justas pode ser muito útil. A avaliação informal ocorre sempre que uma pessoa opta por uma entre várias alternativas existentes sem antes coletar evidência formal do mérito relativo dessas alternativas (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Torna-se, então, vital para a gestão da melhoria (ou da própria mudança), um sistema de avaliação (interna e externa) capaz de fornecer informações importantes em todas as etapas, desde a concepção. Embora teoricamente a avaliação de programas no setor público esteja vinculada aos conceitos de efetividade, eficácia e eficiência, na prática apenas aspectos contábeis e financeiros são comumente utilizados como medidas de desempenho (SILVA NETO, MELO E PEREIRA, 2006). No ensino superior brasileiro, e em especial no nível de Pós-graduação, a realidade tem sido outra: a melhoria no desempenho dos programas *stricto sensu* tem como medidas principais o volume e a qualidade da produção científica. Diretrizes para abertura, funcionamento e avaliação dos cursos de pós-graduação são definidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino superior (CAPES), órgão ligado ao Ministério da Educação (MEC). O sistema de avaliação da Capes, aplicável a instituições públicas e privadas, é importante referencial no apoio ao processo de desenvolvimento científico e tecnológico nacional (CAPES, 2008).

O pressuposto básico desse sistema para as instituições públicas é o ganho social (criação de valor para a sociedade) por meio de uma gestão focada em resultados (promoção de melhorias da qualidade na formação de recursos humanos e na geração de conhecimento), que tragam contribuição à competitividade do país (CAPES, 2008). Melhores resultados podem ser alcançados quando a instituição tem uma missão explicitada e as pessoas nela inseridas adotam uma visão compartilhada (SENGE, 2000b) na qual prevaleça o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação.

Entendendo a Pós-graduação como o lócus formador de pesquisadores e profissionais e que as Universidades Públicas Brasileiras concentram grande parte dos programas *stricto sensu*, tem-se por um lado os critérios de avaliação da Capes

que indicam “onde” os programas devem chegar - conceitos numa escala de três (mínimo para que o programa se mantenha) a sete (máximo que um programa pode atingir – padrão Classe Mundial). Do outro, a necessária geração de sinergias capazes de movimentá-los rumo a esse patamar de desempenho, contando com uma estrutura organizacional, sua missão, visão, objetivos, metas, medidas e ferramentas adequadas para a gestão da mudança.

Contudo, constitui-se ainda grande desafio para muitas organizações o estabelecimento de medidas para as estratégias. Uma estratégia focada na melhoria do desempenho precisa ser medida por meio de indicadores - características mensuráveis dos produtos, serviços, processos e operações utilizados para seguir ou melhorar o desempenho (KAPLAN; NORTON, 2000) e que tornam também mensuráveis a visão e o progresso dos objetivos organizacionais (RAMBERSAD, 2004).

A CAPES (2008) utiliza o Sistema de Indicadores de Resultados (SIR), baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), como ferramenta de apoio à avaliação dos programas de pós-graduação nas dimensões da formação de recursos humanos e da geração de conhecimento, subdivididas em seis quesitos: proposta do programa; corpo docente, corpo discente, teses e dissertações; produção intelectual; inserção social; e diferenciais de alta qualificação e desempenho e de forte liderança nacional requeridos para a atribuição dos conceitos seis e sete.

Do contexto apresentado, utilizando como referência o enfoque desenvolvido por Kaplan e Norton acerca dos ativos intangíveis da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento organizacional e também os critérios utilizados pela CAPES para avaliação da Pós-Graduação nacional, de modo a gerar conhecimento e contribuir para o gerenciamento e consecução dos objetivos estratégicos dos programas, tem-se então a questão a ser respondida: **Qual a configuração atual do capital organizacional dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Federal de Rondônia (UNIR)?**

O estudo tem como unidades de análise cinco programas de pós-graduação *stricto sensu* – nível mestrado, de uma universidade pública situada na Amazônia Legal -Região Norte do país. A configuração do capital organizacional foi avaliada a partir de um conjunto de objetivos e indicadores para os componentes cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento formulados com base no referencial

teórico, nos critérios de avaliação da CAPES para as respectivas áreas de avaliação, nos resultados da última avaliação trienal e das diretrizes organizacionais de cada programa.

1.2 Objetivos

O objetivo geral do estudo consistiu em avaliar a situação atual do capital organizacional dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* na capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário à execução de estratégias que levem ao atendimento dos padrões de qualidade exigidos pela Capes em suas respectivas áreas de conhecimento. Quanto aos específicos, foram definidos os seguintes:

- 1 Compor um conjunto de objetivos e indicadores baseados em atributos de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento para mensurar o capital organizacional.
- 2 Identificar os objetivos pertinentes e os indicadores adequados para o Capital Organizacional em cada programa
- 3 Identificar o Capital Organizacional existente em cada um dos programas

1.3 Justificativa

Sob o ponto de vista conceitual, espera-se que o estudo contribua para uma melhor compreensão acerca da gestão de ativos estratégicos, em especial do ativo intangível Capital Organizacional e seus principais componentes (cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento) no processo de implementação de uma estratégia de melhoria contínua do desempenho na perspectiva de aprendizado e crescimento dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, tendo como parâmetro os critérios de avaliação da CAPES/MEC. Do ponto de vista prático, com a utilização de um conjunto de objetivos e indicadores construídos a partir da literatura existente, avaliar a situação atual do capital organizacional em seu potencial de geração de sinergia para mobilizar e sustentar a agenda de mudanças necessária à execução de uma estratégia que direcione os programas para padrões mais elevados de qualidade, tal como os exigidos pela Capes e também requeridos pela sociedade - beneficiária final dos avanços científicos e tecnológicos gerados.

1.4 Inserção na Linha de Pesquisa do Programa

Este trabalho insere-se na linha de pesquisa “Controladoria de Organizações” do Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia.

A responsabilidade do programa e obviamente, dos seus partícipes, de acordo com o PPGMAD (2008), vai além da evolução das Ciências da Administração, já que a abrangência desta responsabilidade envolve vetores de transformação, inovação e efetivação das organizações em uma região cujo estágio de desenvolvimento apresenta lacunas consideráveis no seu processo de aprendizagem e evolução. Portanto, a consciência, atitude e foco do Programa é compatibilizar a evolução das Ciências da Administração de maneira efetiva ao desenvolvimento, em especial, da Região Amazônica (PPGMAD, 2008).

Sob este enfoque espera-se que o resultado subsidie a formulação de estratégias e definição de ferramentas de gestão pelos Programas, não apenas da Região Amazônica, mas também de outras regiões, de forma que considerem os ativos intangíveis, como é o caso do Capital Organizacional, parte integrante e estratégica do sistema de gestão do conhecimento. E, assim, mensurável, possível de ser melhorado visando ao desenvolvimento contínuo e sustentável da pós-graduação brasileira.

1.5 Definição de Termos

Ao longo deste trabalho, são usados termos e expressões com os significados especificados a seguir.

Capital Organizacional: um dos três ativos intangíveis da perspectiva do aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard (BSC), basicamente composto pelos elementos (ou dimensões) cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento (KAPLAN E NORTON, 2004a).

Balanced Scorecard (BSC): metodologia desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, o nome *Balanced Scorecard* sugere um equilíbrio entre indicadores nas perspectivas Financeira, Clientes e Processos Internos alinhadas à do Aprendizado e Crescimento. Abrange a missão, a visão, os valores essenciais, os fatores críticos de sucesso, os objetivos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas de melhoria da organização (Kaplan; Norton, 1997; 2000).

Clima organizacional: decorre de decisões e ações pretendidas e/ou praticadas pela organização e das reações, percepções, sentimentos, comportamentos das pessoas (força de trabalho) a essas ações, passível de alterações e sujeito às influências externas (SENGE, 2000a).

Agenda de mudanças necessária para suportar a estratégia ou programa de mudança organizacional: conjunto de iniciativas (planos de ação) definidas para se alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos.

Estratégia: a estratégia dos Programas, para fins deste estudo, tem como foco a melhoria do desempenho para atendimento aos padrões de qualidade estabelecidos pela Capes para programas de Mestrado. O pressuposto é que os programas tenham uma visão de futuro que busque a elevação do conceito atual em pelo menos uma unidade (se o conceito atual for 3, elevar para 4 e assim sucessivamente). Embora os variados conceitos encontrados na literatura, o que mais se aproxima da abordagem aqui pretendida é a definição dada por Kaplan e Norton: “Estratégia é um conjunto de hipóteses de causa e efeito” (2007, p.30).

Mapa Estratégico: descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) do Balanced Scorecard (BSC).

Prontidão do Capital Organizacional: significa a **capacidade** da organização de mobilizar e manter uma agenda de mudanças, associada à sua estratégia, combinando os componentes do Capital Organizacional. (KAPLAN; NORTON, 2004b). A Prontidão representa o grau de contribuição dos componentes desse ativo

(cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento) para o desempenho dos processos internos críticos e em consequência, para o alcance dos objetivos estratégicos do Programa. **Em termos práticos, neste estudo, considera-se prontidão o estágio atual no qual se encontra os componentes do capital organizacional em cada um dos programas.**

Avaliação da Pós-graduação *Stricto Sensu*: mecanismo utilizado pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior), para coleta de dados criteriosos acerca do desempenho dos Programas de Mestrado e Doutorado nacionais de forma a medir a qualidade nos dois processos-chave - formação de recursos humanos e geração de conhecimento, estimulando o aperfeiçoamento contínuo do sistema. *Stricto Sensu* é expressão latina que quer dizer “em sentido restrito” (CAPES, 2008).

Feedback: [em administração], consiste no provimento de informação a uma pessoa (ou grupo) sobre o resultado de um processo (desempenho, conduta ou eventualidade executada por ela) e objetiva reorientar, reprimir e/ou estimular uma ou mais ações executadas anteriormente; [no processo de desenvolvimento de competência interpessoal] feedback é uma forma de comunicação pela qual o receptor da mensagem original transmite ao emissor a maneira como ela foi recebida e, conseqüentemente, a pessoa saberá o efeito de seu comportamento sobre os outros. Assim, os comportamentos inadequados podem ser corrigidos e moldados (HERSEY; BLANCHARD, 2004).

Aprendizado Organizacional: busca e alcance de um novo nível de conhecimento adquirido por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos que produzem melhorias e mudanças na organização (SENGE, 2000a).

1.6 Organização do Trabalho

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos que, a partir do primeiro (introdução) até o último, trazem achados importantes acerca do capital organizacional, sobretudo no contexto dos programas de pós-graduação stricto

sensu objetos do estudo. No capítulo 2, desenvolve-se o referencial teórico-empírico. O primeiro tópico desse capítulo retrata a complexidade crescente com a qual convivem as organizações em seus respectivos ambientes, abordando especificamente os aspectos organizacionais, suas estruturas, estratégias e ambientes; como se dá a geração de sinergia nestes contextos e o papel do gestor frente a essa complexidade. Em seguida discorre-se acerca do capital organizacional na perspectiva do aprendizado e crescimento, bem como do capital organizacional e seus componentes cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento. E, por fim, no terceiro tópico a avaliação torna-se o centro das discussões, com abordagens enriquecidas pelas contribuições encontradas na obra Avaliação de Programas, de Worthen; Sanders; Fitzpatrick (2004), em especial a análise comparativa de três abordagens alternativas da avaliação; também um pouco da história da construção do sistema e critérios de avaliação hoje utilizados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES).

O capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa que foi utilizada para o alcance dos objetivos do trabalho, o modelo de pesquisa e as variáveis. Define, ainda, a população da pesquisa e a técnica adotada para analisar os dados.

O capítulo 4 traz a tabulação dos dados coletados em figuras, gráficos, quadros e tabelas. São discutidos e analisados os resultados obtidos nos cinco programas pesquisados.

O capítulo 5 apresenta as principais conclusões e recomendações.

Ao final, são apresentados os Apêndices, compostos das informações referentes às entrevistas e questionários que compreendem as fases dois e três do trabalho, além de planilhas contendo conjunto de dados agrupados, resultantes das entrevistas e questionários aplicados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO – EMPÍRICO

A fundamentação apresentada neste capítulo está centrada em dois temas básicos: o enfoque desenvolvido por Kaplan e Norton acerca dos ativos intangíveis da perspectiva do aprendizado e crescimento, em especial o Capital Organizacional, sua representação no Mapa Estratégico e os aspectos organizacionais no qual ele se insere (estrutura, estratégia e ambiente); e o conceito de avaliação conforme entendido e utilizado no contexto nacional, em especial aquele sobre o qual está alicerçado o sistema de avaliação utilizado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES), instância reguladora da pós-graduação no país.

2.1 Aspectos Organizacionais: Estrutura, Estratégia e Ambiente

Organizações, na visão de Morgan (2002), podem ser entendidas como artefatos complexos, enquanto para Hampton (1990) são arranjos contínuos e coletivos formados pelas pessoas em busca de objetivos comuns, especializadas, coordenadas e estruturadas com alguém no comando e em constante interação com o ambiente. Para o referido autor, as organizações dependem da contribuição talentosa das pessoas que nelas trabalham e de outros recursos que, transformados em produtos, satisfazem necessidades e mantêm-na viva e funcionando.

A estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como a coordenação é realizada entre essas tarefas (MINTZBERG, 2006). Já na concepção de Roberts (2005), o termo estrutura deve ser entendido como conjunto de recursos dos quais a organização lança mão (pessoas, processos, finanças, cultura, arquitetura, todos os seus ativos tangíveis ou intangíveis) para cumprir a sua missão, incluindo outros que ela possa vir a incorporar para garantir a sua existência. O problema na perspectiva de estrutura, de acordo com Roberts (2005), será montar uma estratégia e criar uma organização, com base no ambiente no qual está inserida, para maximizar o desempenho e atender equilibradamente as necessidades das partes interessadas.

A palavra estratégia possui origem grega e significa “a arte do general” (MEIRELES; PAIXÃO, 2003, p.225). Disseminada originalmente na área militar, o

termo estratégia é hoje bastante utilizado em diferentes contextos de negócios, passando a ter variadas interpretações e abordagens. Para Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2002) o significado da palavra estratégia depende de quem a emprega. Pode ser concepção, planejamento, posicionamento, empreendedorismo, cognição, aprendizado, poder, cultura, ambiente e configuração.

O termo estratégia pode ainda assumir os seguintes significados: (i) pensamento estratégico – “[...] processo de alguma forma criativo e intuitivo que gera soluções criativas e novas idéias” (HARRISON, 2005, p.26) cujo ponto central é “[...] desenvolver uma série de competências essenciais e a partir daí criar novos produtos e serviços.” (PRAHALAD, 2002, p.40); (ii) planejamento e modelo – estratégia como ferramenta gerencial imprescindível à gestão, sinônimo de direção, guia, modo de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro e “[...] um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo.” (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2002, p.11).

Para Mintzberg (2006), toda estratégia deve combinar aspectos de diferentes escolas de pensamento e sua implementação segue a mesma regra. Ela às vezes é individual e cognitiva, às vezes interativa e social. Pode parecer racional e deliberada (especialmente nos velhos setores de produção em massa e nas organizações governamentais) ou adaptável e emergente (como nas empresas dinâmicas de alta tecnologia).

Em uma organização, a estratégia serve de bússola (dá o rumo); permite a concentração dos esforços; define uma organização e a diferencia de outra e, por fim, atua como fonte de coerência interna, uma teoria ou estrutura cognitiva destinada a simplificar e apreender o mundo e, assim, facilitar a ação (MINTZBERG, 2006; KAPLAN; NORTON, 2006).

Num olhar histórico e crítico sobre os estudos da estratégia, Hafsi e Martinet (2008) apresentam-na como uma forma de diálogo e de paradoxo. Nesta concepção, entendem que a estratégia não consiste em analisar para explicar, mas compreender para conceber ações que estão em tramas, em redes; é uma ida e volta incessante entre a virtualidade (conceber uma visão) e a realização (fazer com que ocorra).

Adicionalmente, em outra abordagem, Hafsi; Martinet, (2008, p.1152) enfatizam que os estudos da estratégia devem recolocar as classes de risco no centro das preocupações.

Qualquer que seja a entidade em causa – o indivíduo, a organização, a nação... – a existência da estratégia faz sentido se contribuir para a sua perenidade que, com certeza, passa por evoluções e às vezes por bifurcações radicais. Reconhecendo que essa entidade é necessariamente inserida na sociedade [...] a prevenção dos riscos, certamente econômicos e financeiros ou individuais, mas também sociais, ecológicos, políticos, culturais, surgem como as preocupações essenciais da estratégia; fornecer os conceitos e os métodos genéricos que permitem aos dirigentes em exercício compor e gerenciar o seu portfólio de riscos constitui portanto a missão principal da pesquisa.

Identificados os riscos (ameaças), é possível também enxergar as possibilidades (oportunidades), uma vez que certos riscos são também portadores de oportunidades. Assim, Hafsi e Martinet (2008, p.1153) concluem o estudo afirmando que “[...] a gestão estratégica é hoje o produtor principal dos fatos econômicos e sociais detectáveis nos níveis meso e macro, constituindo-se de um gigantesco *back office* em redes.” e que “[...] as ciências de gestão não são mais a aplicação, mas a base determinante das ciências sociais.”.

Nas organizações configuradas como burocracia profissional (como parece ser o caso das organizações ou unidades de pós-graduações), na visão de Mintzberg (2006), a formulação da estratégia é dificultada por dois aspectos: os resultados do trabalho são difíceis de mensurar e as metas não podem ser facilmente concordadas, dada a autonomia de cada profissional. Contudo, afirma Mintzberg (2006), essas organizações adotam estratégias similares impostas externamente a elas por associações profissionais ou instituições responsáveis pela formação dos profissionais que nela atuam.

Dada diversidade de conceitos acerca de organizações, estrutura e estratégia, têm-se então os aspectos relacionados ao ambiente, que traz consigo o fator complexidade, tornando as decisões estratégicas cada vez mais difíceis – os maiores desafios para o gestor. As organizações, enquanto sistemas abertos estão vivas, são dinâmicas e evoluem na interação com seus ambientes. Nessa abordagem, considera-se ambiente os fatores externos à organização que a influenciam ou são por ela influenciados (HAMPTON, 1990).

Nessa influência recíproca estão presentes os concorrentes (e com eles suas estratégias e estruturas), o estado de outros mercados e empresas relevantes, a tecnologia, o contexto jurídico-regulador e os vários recursos políticos, sociais e demográficos (ROBERTS, 2005). Exemplos mais recentes devido à sua amplitude foram a queda de barreiras ao comércio e ao investimento internacionais, os

avanços da tecnologia da informação e o aprimoramento dos transportes que fizeram com que os concorrentes deixassem de ser apenas os rivais locais e a competição se configurasse em cenário global.

Adicionando a essas concepções outros elementos sugeridos por Bulgacov (2006), no quadro 1 são apresentadas características que corroboram as idéias acerca de complexidade e que têm precipitado mudanças nas organizações.



Quadro 1 - Cenários ambientais e as mudanças nas organizações.

Fonte: adaptado de Bulgacov (2006, p.9) e Hampton (1990, p.108-9)

A complexidade crescente, na visão de Hampton (1990), se dá pela influência recíproca, que funciona num sistema de trocas no qual as organizações recebem e fornecem para seus ambientes externos, formado pelas partes interessadas e por fatores ambientais abstratos. A esses fatores, somam-se as preocupações atuais e cada vez mais crescentes com o planeta, com a própria existência do homem e que para as organizações são apresentadas de diversas formas, tais como “responsabilidade sócio-ambiental”, “desenvolvimento sustentável”, “eco sustentabilidade” ou simplesmente “sustentabilidade” (BELLEN, 2005).

Uma das questões que exige resposta imediata das organizações às suas partes interessadas é: “[...] a estratégia e a estrutura existentes geram o máximo desempenho no ambiente no qual se encontram?”. Entendendo aqui o desempenho não apenas no aspecto econômico-financeiro, mas também no social e ambiental, na concepção de sustentabilidade (desempenho econômico, social e ambiental

sustentável ao longo do tempo). Uma das soluções apresentadas por Roberts (2005) como idéia básica é alterar a estratégia e alguns dos elementos mais formais, porém flexíveis da organização, para acompanhar as mudanças ocorridas na tecnologia e nos mercados. Contudo, em qualquer cenário que se configure, um melhor desempenho se alcançará na medida em que as decisões forem tomadas considerando a identidade da organização (sua missão, visão, valores ou orientações estratégicas), seus objetivos e metas, periodicamente revistos e atualizados, na agilidade exigida pelo ambiente

Um processo realista de formulação de metas e objetivos deve começar com a identificação da Missão da organização (finalidade da sua existência): atender as aspirações das partes interessadas, formadas pelos grupos influentes de interesses, também conhecidos como stakeholders (ANSOFF; McDONNELL, 1993). Formulada a missão, o próximo passo é traduzi-la em critérios que possam ser utilizados para orientar o desempenho. O resultado dessa tradução são os objetivos e metas, que diferem de organização para organização. Ansoff e McDonnell (1993), apresentam quatro categorias distintas nas quais, segundo eles, os objetivos sempre se encaixam: (1) objetivos de desempenho; (2) objetivos de risco; (3) objetivos de sinergia e (4) objetivos sociais. O quadro 2 apresenta em destaque os objetivos de sinergia e os sociais.

	Objetivos	Características	Exemplos
Objetivos de Sinergia	1. Sinergia Administrativa	Busca otimização das semelhanças entre potencialidades da administração (geral e individual)	Habilidades de gestão: (a) em ambientes turbulentos; e (b) de empreendimentos: de tecnologia avançada; condicionados pelo mercado; agressivos e estrategicamente arriscados; maduros
	2. Sinergia Funcional	Busca maximização dos elos entre potencialidades funcionais (recursos de partes diferentes da organização)	(a) Know-how tecnológico; (b) habilidades de desenvolvimento de produtos (c) instalações de produção (d) know-how de compra
	3. Sinergia Estratégica	Visa à maximização dos elementos comuns às estratégias competitivas das diversas áreas da organização	
Objetivos Sociais	4. Bem-estar dos funcionários	Visa satisfazer necessidades e aspirações dos empregados	(a) garantia de estabilidade no emprego (b) oportunidades de progresso (c) trabalho satisfatório e enriquecedor (d) respeito pelo indivíduo
	5. Para a sociedade como um todo.	Visam dar uma respostas à sociedade	Necessidades de Educação ou de preservação do ambiente

Quadro 2 - Características dos objetivos de sinergia e sociais.

Fonte: Adaptado de Ansoff e McDonnell, 1993.

Os objetivos de sinergia são alcançados por meio de atividades que asseguram o compartilhamento das potencialidades entre as diversas unidades da organização e os sociais atendem grupos de interesses cujas necessidades não são atendidas apenas por meio do desempenho econômico.

A determinação das metas que correspondam ao mesmo tempo às preferências dos grupos de interesse e à realidade em vista das oportunidades externas é tido como um processo complexo de *feedback*, devido a influências conflitantes criadas pelas forças presentes no ambiente interno e externo das organizações. Esse processo pode ser iniciado com a formulação de um conjunto de metas provisórias (ANSOFF; MCDONNEL, 1993), uma vez que em conjunto com os objetivos, as metas são as forças motrizes da organização e representa o desempenho que ela busca conseguir, rumo à sua visão (futuro pretendido). A estratégia, nesse contexto, representa o meio com o qual os objetivos serão alcançados e a visão, assim, concretizada.

O papel do gestor (liderança), frente a essa complexidade, torna-se ao mesmo tempo vital e desafiador: “[...] criar um equilíbrio entre visão, objetivos, metas e estratégia que leve à realização ótima dos objetivos pelos quais aparece como responsável perante os grupos de interesse ligados à organização.” (ANSOFF; MCDONNEL, 1993, P. 162).

Assim, pelas idéias até aqui apresentadas, a obtenção de um melhor desempenho organizacional é resultante do estabelecimento e manutenção do equilíbrio entre a estratégia, a estrutura organizacional e o ambiente. Isso porque as organizações, enquanto sistemas abertos estão vivas, são dinâmicas e evoluem na interação com seus ambientes. Mudam, não apenas de comportamento (estratégia), mas também na sua forma (estrutura) para alcançar seus objetivos mais efetivamente, gerando sinergias, alinhadas a uma perspectiva de aprendizado contínuo e geração de valor para as partes interessadas.

A perspectiva do aprendizado e crescimento, tal como será abordada adiante, é aplicável tanto para iniciativas públicas quanto privadas, em função da sinergia que os ativos intangíveis podem ajudar a gerar. Nessa perspectiva, os ativos intangíveis valem muito mais que os tangíveis por serem difíceis de imitar, de reproduzir.

2.2 O Capital Organizacional na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Enquanto ativos tangíveis como máquinas, equipamentos, mobiliário e instalações são adquiridos com certa facilidade, o mesmo não ocorre com os intangíveis por uma questão simples: são únicos e de propriedade de uma única organização. A influência relativa dos ativos intangíveis sobre o valor das empresas pode variar por diversas razões, como exemplo em função do setor de atividade, do ciclo de vida do produto e da empresa, da missão da empresa, dentre outras (KAYO et al., 2006). Em estudos na área de estratégia, no contexto da Visão Baseada em Recursos (*Resource-based View*) os intangíveis também são considerados recursos (BARNEY, 1991). Nessa visão, recursos são todos os ativos, tais como competências, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento e outros fatores controlados pela empresa.

O capital humano, o capital informacional, e o capital organizacional constituem-se, então, nos três ativos intangíveis necessários ao desempenho das atividades organizacionais e dos relacionamentos com os clientes em níveis cada vez mais elevados. Na perspectiva do aprendizado e crescimento organizacional, apresentada por Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004a, 2004b), o valor desses ativos intangíveis vai depender do quanto eles geram sinergias e, assim, contribuem para a implementação da estratégia organizacional.

Na gestão desses ativos, para que haja sinergia faz-se necessário pelo menos dois desafios: primeiro, os ativos devem possibilitar a execução da estratégia atual - tarefa que depende primordialmente do alinhamento do capital humano e do capital informacional com os processos críticos da organização; segundo, os ativos intangíveis devem sustentar as mudanças decorrentes da estratégia, o que depende do alinhamento do capital organizacional com os outros dois ativos (humano e informacional) da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (2004a) definem cinco princípios da organização focalizada na estratégia: (1) traduzir a estratégia em termos operacionais; (2) alinhar a organização à estratégia; (3) transformar a estratégia em tarefa de todos; (4) converter a estratégia em processo contínuo; (5) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

O delineamento da estratégia é feito por meio de objetivos, metas, indicadores e iniciativas estruturados a partir das respostas para as perguntas-chaves de cada uma das perspectivas, conforme demonstrado no quadro 3.

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>PERGUNTA-CHAVE</u>
Financeira	Para satisfazer nossos acionistas que objetivos financeiros devem ser atingidos? (a estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas)
Clientes	Para satisfazer nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender? (a escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia)
Processos Internos	Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos devemos ser excelentes? (processos criam e cumprem a proposição de valor para clientes, com impacto direto nos resultados financeiros)
Aprendizado e Crescimento	Para atingir nossas metas como nossa organização deve aprender e inovar? (ativos intangíveis – humano, informacional e organizacional que se conjugam para sustentar a estratégia e gerar melhorias nas outras três perspectivas)

Quadro 3 - Definição de objetivos, metas, indicadores e iniciativas do BSC.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

As respostas a essas perguntas possibilitam a construção dos principais componentes do BSC: (i) **mapa estratégico** da organização o qual descreve a estratégia por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas; (ii) **objetivos** - o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização; (iii) **metas** - o nível de desempenho ou taxa de melhoria necessários seguindo quatro passos: estabelecer metas de superação; identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas; identificar iniciativas críticas que envolvam mais de uma unidade de negócios e vincular a estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais; (iv) **indicadores ou medidas** - como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo; considera-se de quatro a sete medidas distintas para cada perspectiva; e (v) **iniciativas** (planos de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos) para cada perspectiva.

Esses componentes são dispostos em uma matriz, conforme figura 1, utilizada para demonstrar de que forma os objetivos podem ser alcançados.

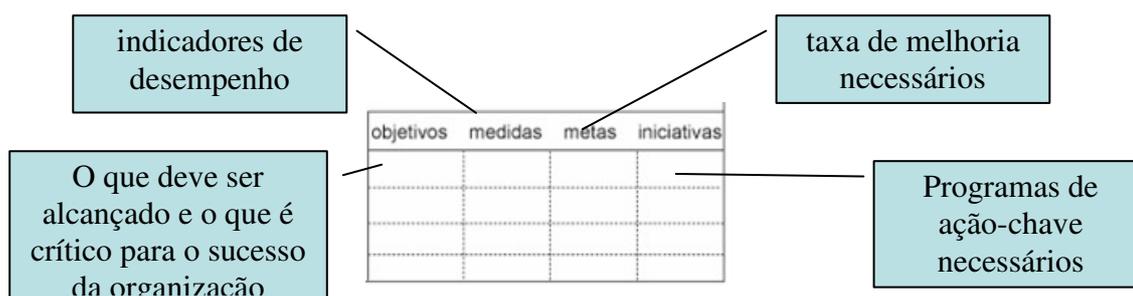


Figura 1 - Matriz dos componentes do Balanced Scorecard.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito, demonstradas no mapa estratégico da seguinte forma: (a) **desempenho financeiro**, indicador de resultado (*lag indicator*), é o critério definitivo do sucesso da organização; (b) o sucesso com os **clientes-alvo** é o principal componente da melhora do desempenho financeiro e pode medir por meio de indicadores de resultados como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes; (c) os **processos internos** criam e cumprem a proposição de valor para os clientes; (d) os objetivos de **aprendizado e crescimento** descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional (ativos intangíveis) se conjugam para sustentar a estratégia numa relação de causa e efeito. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 2004c).

Essa relação de causa e efeito é estabelecida em três formas: (i) as melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro; (ii) o desenvolvimento e alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhora no desempenho dos processos, que, por sua vez, (iii) impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 2004b). E assim se produz as sinergias impulsionadoras dos resultados nos indicadores estabelecidos, com atenção especial e contínua ao fator prontidão estratégica dos ativos intangíveis. As informações da figura 2 ilustram como os ativos intangíveis se encaixam em um mapa estratégico.

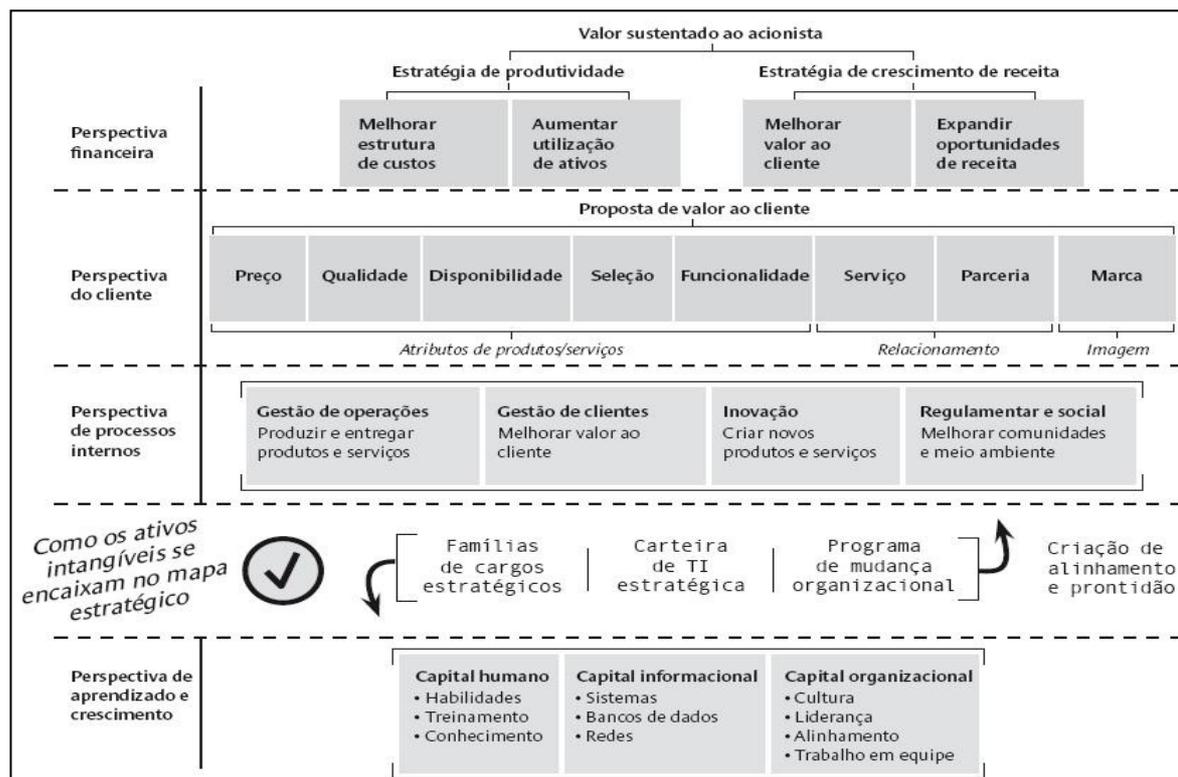


Figura 2 - Como os ativos intangíveis se encaixam no mapa estratégico.

Fonte: Kaplan e Norton, 2004b, p. 5.

Embora em sua origem o BSC apresente dentre as perspectivas a financeira e de clientes, na Administração Pública ele cumpre papel relevante como metodologia de avaliação de programas públicos, cuja premissa é a geração de valor para a sociedade; os objetivos de um programa podem ser os mais altos, porém, sem mecanismos de avaliação para demonstrar a sua eficiência, eficácia e efetividade acabam por perder credibilidade junto à população (SILVA NETO; MELO; PEREIRA, 2006). A falta de avaliação dos programas ou uma avaliação apenas com abordagens quantitativas (econômico-financeiras) pode consolidar a percepção comum na sociedade de que os orçamentos públicos não passam de peças de ficção criadas com propósito de obedecer a determinações legais sem compromisso de converterem-se em produtos ou serviços que atendam aos anseios da coletividade (SILVA NETO; MELO; PEREIRA, 2006).

Isso posto, o BSC nas organizações públicas, sobretudo no contexto de avaliação de programas, tem as perspectivas financeiras, clientes e processos internos substituídas pelas perspectivas Efetividade, Eficácia e Eficiência, conforme demonstrado na figura 3, permanecendo a do aprendizado e crescimento aplicável tanto ao público quanto ao privado.

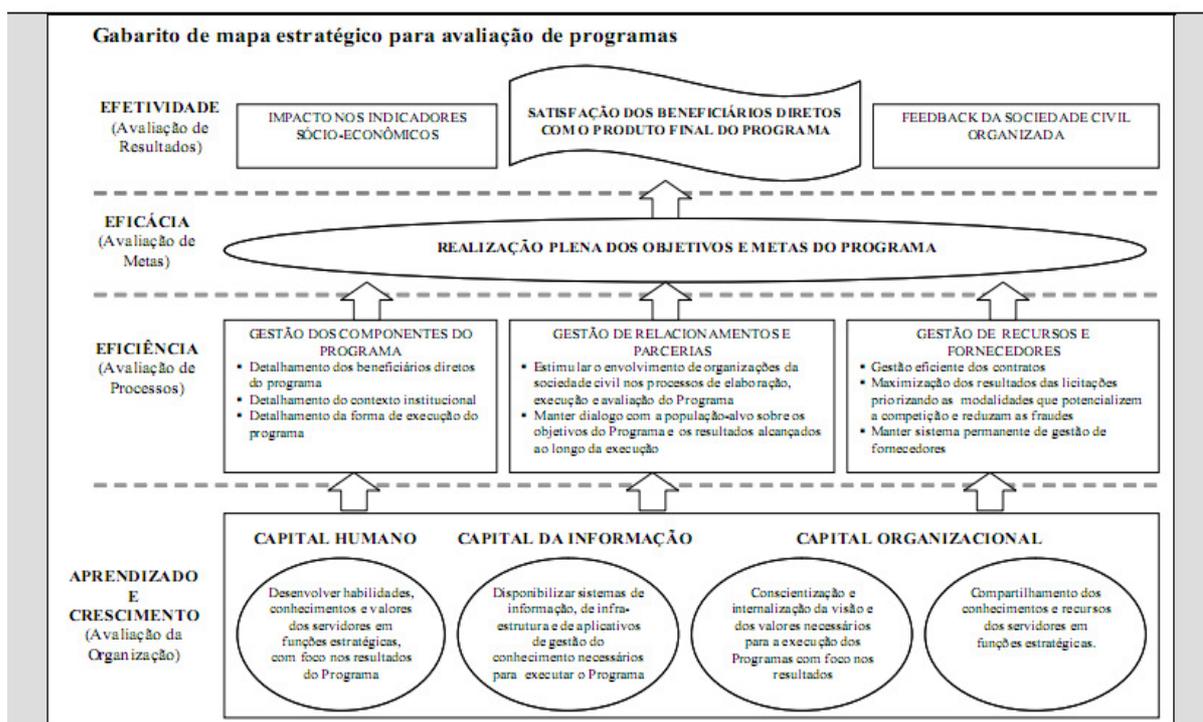


Figura 3: Gabarito de mapa estratégico para avaliação de programa

Fonte: Silva Neto, Melo e Pereira, 2006, p.11.

Nessa abordagem a efetividade é utilizada como avaliação do impacto dos resultados (procura identificar os efeitos produzidos pelo programa sobre a população-alvo); a eficácia, como avaliação de resultados (medir o grau de êxito obtido pelo programa em relação ao alcance de metas previamente estabelecidas - metas do programa entendidas como produtos mais imediatos ou concretos - que dele decorrem); a eficiência como avaliação de processos (gestão dos componentes do programa, dos relacionamentos, dos recursos e fornecedores); e aprendizado e crescimento como avaliação dos ativos estratégicos intangíveis ou da organização do programa (oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três esferas). Com o Mapa Estratégico é possível demonstrar as relações de causa-efeito decorrentes da busca pela agregação de valor para os cidadãos-usuários dos respectivos programas, que resultem em ganho social sustentável para as partes interessadas pertinentes.

Para Kaplan e Norton (2004b), os Mapas Estratégicos representam o elo perdido entre formulação e implementação da estratégia, partindo de cinco princípios básicos: a estratégia equilibra forças contraditórias; baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes; cria-se valor por meio dos processos internos; compõe-se de temas complementares e simultâneos; e o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis. Adicionalmente,

segundo os autores, os Mapas estratégicos permitem às organizações: (a) esclarecer suas estratégias e comunicá-las a todos os empregados; (b) identificar os principais processos internos que determinam o sucesso da estratégia; (c) alinhar os investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional para que exerçam o maior impacto possível e (d) expor as lacunas na estratégia e adotar medidas corretivas.

Segundo Vital (2005), a principal vantagem da metodologia proposta no BSC, além de possibilitar a análise das estratégias e do conseqüente cumprimento da missão sob várias perspectivas é o estabelecimento de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. Como desvantagem, refere-se ao custo de implantação, por exigir novos processos que em muitos casos demandam um número maior de pessoas e/ou de qualificações (capital humano).

Finalmente, o capital organizacional, um dos ativos intangíveis, basicamente é constituído de quatro componentes ou dimensões que, a depender do nível de prontidão podem ser determinantes na execução da estratégia: (i) a **cultura** - conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia; (ii) a **liderança** - disponibilidade de líderes qualificados em todos os níveis hierárquicos; (iii) o **trabalho em equipe** - compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico; e (iv) o **alinhamento** - das metas e incentivos com a estratégia.

A prontidão, segundo Kaplan e Norton (2004a, p.217), é “[...] a extensão em que um ativo intangível atende às necessidades da estratégia.”. O capital organizacional, bem como a estrutura para a sua avaliação, partes essenciais do presente estudo, serão enfocadas em tópico especial, em seguida.

2.2.1 Avaliação do Capital Organizacional: Cultura, Liderança, Alinhamento e Trabalho em Equipe

A prontidão estratégica significa o grau de contribuição dos ativos intangíveis para o desempenho dos processos internos críticos e em conseqüência, para o alcance dos objetivos estratégicos. A Prontidão do Capital Organizacional traduz-se na capacidade da organização de mobilizar e manter uma agenda de mudanças associada a sua estratégia, combinando os seus componentes (dimensões): cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento, interligando-os aos outros dois ativos

intangíveis da perspectiva de aprendizado e crescimento (capital humano e informacional) e aos processos internos críticos que agregarão valor às partes interessadas

Para exemplificar a interação acima especificada, Kaplan e Norton (2004b; 2008) apresentam uma relação de causa e efeito entre os componentes do capital organizacional, com o seguinte delineamento: processos internos eficazes e **alinhados** exigem novo clima organizacional; na agenda de mudança, esse clima pode ser obtido por meio do desenvolvimento de uma **cultura** orientada ao cliente (ou cidadão/usuário dos serviços públicos), centrada na **melhoria contínua dos processos**, na identificação de **inovações e melhores práticas** em qualquer ponto da organização ou fora dela, e muito mais **pessoas trabalhando em equipes, compartilhando** a mesma base de **informações, alinhadas** e em busca de **objetivos comuns**. O papel da **liderança** é muito importante nesse processo: um verdadeiro líder é focado nos **resultados** que devem ser atingidos, **busca o conhecimento** onde quer que esteja, **mobiliza e inclui** todas as pessoas na consecução da estratégia.

Partindo dessa relação de causa e efeito apresentada, é possível identificar uma série de elementos que servem de base para a formulação de objetivos e indicadores para avaliar ou mensurar o capital organizacional. A construção de um conjunto de indicadores tem como pressuposto objetivos já estabelecidos, uma vez que a função principal dos indicadores é servir de sinalizador dos caminhos traçados para alcance dos objetivos.

No quadro 4 alguns exemplos de objetivos do capital organizacional sugeridos por Kaplan e Norton (2004b) são apresentados.

<p>CULTURA Fomentar a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores centrais exigidos para a execução da estratégia</p>	<p>LIDERANÇA Desenvolver, em todos os níveis, líderes capazes de mobilizar a organização rumo a sua estratégia</p>
<p>TRABALHO EM EQUIPE Garantir que conhecimentos e ativos da equipe (dotados de potencial estratégico) sejam compartilhados</p>	<p>ALINHAMENTO Alinhar metas e incentivos à estratégia em todos os níveis da organização</p>

Quadro 4 - Exemplos de objetivos estratégicos do capital organizacional.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2004b.

A **cultura** reflete as atitudes e os comportamentos predominantes que caracterizam o funcionamento de um grupo ou organização (KAPLAN;NORTON, 2006). A partir da definição dada por Edgar Schein, pioneiro no estudo da cultura organizacional (SCHEIN, 1986, p.9), muitos outros estudiosos desenvolveram seus conceitos e construtos teóricos sobre o assunto. Schein propõe a cultura organizacional como sendo conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo ao aprenderem a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, assim, ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

A avaliação ou mensuração dos valores da prontidão cultural se baseia na sondagem de funcionários. Para preparar essa sondagem, é necessário fazer a distinção nítida entre valores partilhados por todo o pessoal — a cultura básica da empresa — e a imagem que os funcionários fazem do sistema já existente — o clima da empresa. O conceito da cultura básica tem raízes na antropologia, que define a cultura de uma organização como símbolos, mitos e rituais enraizados na consciência (ou no subconsciente) do grupo. Logo, para descrever a cultura básica de uma empresa é preciso revelar quais são os sistemas de significados, suposições e valores compartilhados na organização.

Já o conceito de clima tem origem na psicologia social e é determinado pela maneira como as influências organizacionais — fatores como a estrutura de incentivos ou o apoio e o calor humano que os funcionários enxergam em superiores e colegas — afetam a motivação e o comportamento do pessoal.

Por exemplo, se a nova estratégia propõe mais foco no cliente, a organização precisa determinar se a cultura atual é centrada no cliente. A cultura pode ser fator de inibição ou um habilitador. As experiências de Kaplan e Norton (2008) com as organizações que utilizam o BSC revelam que é a estratégia que dita a cultura e não o contrário. Segundo eles, existem poucas empresas que conseguem fazer fusões, aquisições, negócios de terceirização, assimilando novas organizações na cultura da empresa, e esta capacidade é sem dúvida um recurso valioso para as suas estratégias de crescimento.

A capacidade de **liderança**, sobretudo na gestão da mudança, é requisito fundamental para converter-se em organização orientada para a estratégia. A mobilização e o foco de toda a força de trabalho são imprescindíveis para a

mudança bem-sucedida. Um quadro de líderes eficazes energiza e sustenta o programa transformacional.

Existem na bibliografia inúmeros conceitos para liderança abordados por autores de diferentes visões, contudo esses conceitos apresentam algo em comum: a característica principal de levar à frente, ao futuro, dar direção. Liderança, para Senge (2000a, p.6), “[...] é a capacidade de uma comunidade humana de dar forma a seu futuro e, principalmente, de levar adiante os processos significativos de mudança necessários para fazê-lo.” Também é a força motriz que impulsiona os processos de mudança (KOTLER, 1997) e o “[...] processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação.” (HERSEY; BLANCHARD, 2004, p.105).

Pesquisas realizadas por Kaplan e Norton (2004b) em diversas organizações constataram que as organizações orientadas para a estratégia normalmente adotam duas abordagens para definir o papel da liderança: (i) um processo para desenvolver líderes e (ii) um modelo de competências de lideranças. Na primeira abordagem descrevem os objetivos e indicadores usados por várias organizações para gerenciar o processo de desenvolvimento da liderança; na segunda concentram nas competências específicas almejadas para os líderes. Em vez de monitorar **como** se desenvolvem os líderes, tentam descrever **o que é** o líder.

Para isso, Kaplan e Norton (2004b) identificaram as características de liderança que contribuem para o desempenho superior e classifica as competências almejadas em três categorias diferentes: (1) criação de valor: o líder produz resultados que afetam o desempenho financeiro da empresa (ou a efetividade no caso de organizações públicas); (2) execução da estratégia: o líder mobiliza e orienta o processo de mudança; e (3) desenvolvimento do capital humano: o líder constrói competências e define altos padrões para a organização.

O líder que cria valor e executa a estratégia (as duas primeiras categorias) aumenta o capital organizacional ao reforçar a agenda de mudança cultural. A terceira função, desenvolver o capital humano, respalda objetivos que aprimoram as potencialidades da organização e reforçam seus valores.

Estudos realizados por Prim e Cunha (2006; 2006a), trouxeram uma nova abordagem de avaliação da liderança com apoio das teorias desenvolvimentistas: indicadores de liderança baseados na capacidade do líder de criar significados. Identificaram sete categorias de liderança, explicitadas no quadro 5, das quais duas

são sugeridas (Estrategista e Alquimista) como essenciais para suportar as necessárias transformações pessoais e organizacionais e configurar como indicador de liderança no relatório de prontidão do capital organizacional.

Estilo	Características Principais
1 Oportunista	Interpreta a realidade pela perspectiva de suas próprias necessidades e desejos. Valoriza os resultados de curto prazo, apreciando, sobretudo, os aspectos financeiros e de poder da organização.
2 Diplomata	Enxerga o mundo através dos seus relacionamentos. Adota os valores do grupo e segue fielmente suas normas. Contudo, evita qualquer tipo de conflito a fim de manter a harmonia no ambiente de trabalho.
3 Especialista	Interpreta a realidade pela lógica da sua área de competência. Utiliza o raciocínio para atingir os seus objetivos. Valoriza o trabalho bem feito dos subordinados. Contudo, possui expectativas elevadas, podendo criar um ambiente de trabalho competitivo.
4 Realizador	Interpreta o mundo através da perspectiva organizacional. Cria um clima de trabalho positivo, valorizando o trabalho em equipe. Presta atenção nas diferenças de pontos de vistas. No entanto, usualmente inibe o pensamento que esteja fora do convencional.
5 Individualista	Reconhece que nenhuma forma de construir significados é natural e que são, todas, interpretações do próprio indivíduo. Valoriza menos as regras externas e mais os princípios pessoais. É hábil em levar em consideração diferentes pontos de vista.
6 Estrategista	Percebe o mundo em desenvolvimento e está engajado na sua transformação. Procura renovar sua forma de enxergar o mundo, bem como o das pessoas ao seu redor. Possui uma maior consciência de si e dos outros.
7 Alquimista	Tem uma grande capacidade de renovar a si mesmo e às organizações. É capaz de lidar simultaneamente com várias situações em diversos níveis. É, em geral, carismático, ciente e guiado por altos padrões morais.

Quadro 5 – Sete estilos de liderança baseados na criação de significados.

Fonte: Adaptado de Prim e Cunha, 2006, p.4-5.

Dentre os estilos, o Estrategista e, em função do caráter inclusivo, o Alquimista, são os mais importantes quando se trata do capital organizacional uma vez que os líderes nestes dois estilos possuem potencial para promover as necessárias transformações pessoais e organizacionais (PRIM; CUNHA, 2006). Nessa linha de pensamento, quanto mais líderes Estrategistas e Alquimistas a organização possuir, melhor capacitada ela estará para enfrentar as mudanças organizacionais.

Na dimensão trabalho em equipe toma-se como base a concepção de que uma boa idéia, usada apenas uma vez, é desperdício. Dessa forma, trabalho em equipe é definido por Senge (2000a) como atividades que são executadas por dois ou mais indivíduos com capacidade para ação coordenada, cada qual com oportunidades de propor idéias e participar da elaboração de uma lógica comum.

De acordo com Senge (2000a), a maioria das empresas precisa sofrer uma mudança cultural para que as pessoas passem a compartilhar o conhecimento que mantêm guardado a sete chaves. Para que essa partilha seja relevante, ela deve estar alinhada às prioridades do mapa estratégico. Um sistema de gestão de conhecimento também é recomendável para gerar, organizar, desenvolver e distribuir informações por toda a organização (KAPLAN e NORTON, 2004b).

Peter Senge, em seus estudos sobre organizações que aprendem (SENGE, 2000) inseriu o aprendizado em grupo como uma das cinco disciplinas. Segundo ele, em grupos com habilidades coletivas maiores que as individuais desenvolvem-se a capacidade para ação coordenada, na qual cada membro tem oportunidade de propor idéias e participar da elaboração de uma lógica comum.

A quarta e última dimensão do capital organizacional é o alinhamento. Um dos propósitos do alinhamento é inspirar o pessoal a internalizar valores e objetivos organizacionais para que sintam o desejo de contribuir para o sucesso de sua organização. O alinhamento estratégico pode ser conseguido ao interligar a definição de objetivos pessoais e o sistema de remuneração e recompensas com os objetivos organizacionais.

Uma organização alinhada, na visão de Kaplan e Norton (2006), estimula o *empowerment* (empoderamento) dos empregados, a inovação e a tomada de riscos, pois as ações individuais são orientadas para a consecução de objetivos de alto nível. O estímulo e a capacitação das iniciativas individuais nas organizações não-alinhadas levam ao caos, na medida em que os indivíduos que assumem riscos empurram a organização para direções contraditórias. Para que isso não aconteça, Kaplan e Norton (2006) propõem a adoção de duas medidas: (1) promover a conscientização e (2) instituir incentivos.

Uma estratégia de melhoramento contínuo exige o **alinhamento** de todos os ativos intangíveis e a integração entre eles. Uma organização está alinhada quando, por exemplo, as pessoas nela inseridas têm um propósito comum, uma visão única e compreende como sua contribuição pessoal apóia a estratégia geral (KAPLAN; NORTON, 2006).

Para avaliar o alinhamento as organizações recorrem a pesquisas entre os empregados, por exemplo, para determinar a extensão em que estes estão conscientes e compreendem os objetivos estratégicos.

As inovações resultantes do BSC criam condições para que as empresas projetem seus próprios sistemas operacionais para alinhar a estrutura com a estratégia e também contribuir para os outros sistemas nela existentes. Kaplan e Norton (2006) concluem que compreender como promover o alinhamento nas organizações é um grande desafio, capaz de gerar retornos expressivos para todos os tipos de empresas, e que o BSC é considerado pelos altos executivos uma das principais ferramentas para gerar integração organizacional.

Assim, concluída a fase de coleta de dados, os vários indicadores de prontidão do capital organizacional devem ser reunidos num relatório (quadro 6) que indique, para cada componente (dimensão) do capital organizacional, o ponto exato no qual o comportamento e as políticas da organização precisam ser alterados.

Relatório de Prontidão do Capital Organizacional				
Atributo / Dimensão	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Meta	Real
Cultura	Fomentar a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores centrais exigidos para a execução da estratégia	Voltado ao cliente (pesquisa com clientes; percentual que atende a missão da organização)	80%	68%
		Outros valores centrais (pesquisa de prontidão para mudança de funcionários)	80%	52%
Liderança	Desenvolver, em todos os níveis, líderes capazes de mobilizar a organização rumo a sua estratégia	Vão de liderança (porcentual de atributos-chave em modelo de competências com pontuação acima do limiar)	90%	92%
Alinhamento	Alinhar metas e incentivos à estratégia em todos os níveis da organização	Consciência estratégica (porcentual da equipe capaz de identificar prioridades estratégicas da organização)	80%	75%
		Alinhamento estratégico (porcentual da equipe cujos objetivos e incentivos estão vinculados ao Balanced Scorecard)	100%	60%
Trabalho em equipe	Garantir que conhecimentos e ativos da equipe dotados de potencial estratégico sejam compartilhados	Partilha de melhores práticas (total de visitas ao sistema de gestão de conhecimento por funcionário)	5,0	6,1

Quadro 6 – Modelo de relatório de prontidão do capital organizacional.

Fonte: Kaplan e Norton, 2004b, p.11.

Para uma visão geral da prontidão organizacional, as informações da empresa podem ser consolidadas, originando-se de suas diversas avaliações e sondagens num único relatório. Nesse quadro, a medida da liderança, obtida com base no modelo de suas competências, representa a situação corrente dos principais atributos de liderança da empresa, calculada com base em sondagens do

peçoal. Com um índice de 92%, está acima da meta no quesito liderança e pode ser considerada estrategicamente pronta nessa dimensão. O capital organizacional da empresa em relação ao trabalho em equipe e à partilha de conhecimento também está em boa forma. Nota-se, porém, que o desempenho deixa a desejar no alinhamento e no desenvolvimento da cultura adequada, problemas que reduzem o nível geral de prontidão de seu capital organizacional.

Medir a prontidão do alinhamento torna-se simples devido à existência de muitos instrumentos de pesquisa para se avaliar até que ponto os funcionários conhecem e entendem os grandes objetivos estratégicos; além de ser fácil constatar se os objetivos pessoais e os esquemas de incentivo em vigor são condizentes com a estratégia maior da organização.

Em relação à prontidão da cultura, estudiosos do comportamento organizacional criaram instrumentos de mensuração como o *perfil da cultura organizacional* (*organizational culture profile*) de Charles O'Reilly e colegas (KAPLAN;NORTON, 2004b), no qual funcionários classificam 54 enunciados de valores de acordo com a noção que fazem de sua importância e relevância na organização. A organização pode então avaliar até que ponto a cultura existente é coerente com sua estratégia e se é preciso efetuar mudanças. Depois de classificada, a cultura pode ser descrita com razoável grau de confiabilidade e validade e a partir daí, terão de desenvolver questionários específicos para avaliar essa importante dimensão.

Desdobramentos importantes da avaliação no contexto dos programas de pós-graduação serão a seguir apresentados. Em especial: a avaliação como instrumento de retroalimentação e aprendizagem organizacional; avaliação da Pós-graduação; e critérios de avaliação da CAPES.

2.3 A Avaliação no Contexto dos Programas de Pós-Graduação

Para grande parte dos integrantes da comunidade acadêmica, a Educação Superior é um bem público social, um direito humano e universal e um dever do Estado, sendo esta a convicção e a base para o papel estratégico que deve assumir nos processos de desenvolvimento sustentável dos países da América Latina e Caribe (CRES, 2008).

Temas como estes, negociados, discutidos e relatados por mais de 3.500 integrantes presenciais (diretores, professores, pesquisadores) na Conferência

Regional de Educação Superior na América Latina e no Caribe (CRES, 2008), realizada em junho de 2008, na cidade de Cartagena de Índias, Colômbia, com o apoio do Instituto para Educação Superior da América Latina e Caribe (IESALC-UNESCO) e o Ministério de Educação Nacional da Colômbia, com a colaboração dos governos do Brasil, Espanha, México e Venezuela, refletem a complexidade do contexto educacional superior e, ao mesmo tempo, fornecem insumos para a gestão.

Isto ilustra um novo cenário para as abordagens à avaliação: devem reconhecer que as organizações são sistemas complexos nos quais intuição não é mais suficiente e que qualquer ação gerencial pode provocar grande quantidade de efeitos imprevisíveis (HAMMER, 2001). O sistema de mensuração deve basear-se numa análise que vincule os objetivos organizacionais aos fatores controláveis pelos gestores e pessoal de linha de frente, de forma tal que a detecção de problemas em determinado indicador possa induzir às ações adequadas para corrigir o curso, resultando em melhoria do desempenho da organização como um todo.

2.3.1 Avaliação como instrumento de retroalimentação e aprendizagem organizacional

A cada nova década parece aumentar a lista de desafios à medida que a sociedade e os problemas que enfrenta tornam-se mais complexos. Legisladores e administradores de programas em algumas circunstâncias têm de fazer opções difíceis, sendo obrigados a cancelar alguns programas ou partes deles para dispor de fundos suficientes para lançar ou dar continuidade a outros. Para minimizar as incertezas no contexto dessas decisões torna-se imprescindível a análise dos resultados provenientes de uma avaliação.

Diversas definições são dadas para o verbo avaliar, porém grande parte no sentido de “coletar dados” e “atribuir valor”. No conceito encontrado em dicionário (ONLINE, 2008), avaliar é “[...] determinar a valia ou valor de; apreciar o merecimento de; aquilatar, reconhecer a força de, a grandeza de; estimar, prezar; orçar; computar.”. Afirmam Worthen; Sanders; Fitzpatrick (2004, p.35) que avaliação “[...] é identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor (valor ou mérito), a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios.”.

Há exemplos de como aplicar os mecanismos de avaliação na sociedade, como ao (a) determinar o valor de um programa de qualificação profissional; (b) julgar a eficiência de um programa de treinamento empresarial; (c) avaliar novas iniciativas administrativas (como trabalho de equipes, participação do empregado na tomada de decisões, compartilhamento de conhecimentos, ações afirmativas). Segundo Worthen; Sanders; Fitzpatrick (2004), a preocupação com a forma de avaliar levou ao desenvolvimento de numerosas subáreas dentro do campo da avaliação, como avaliação de produtos, avaliação do quadro de funcionários, avaliação de programas, análise das políticas e avaliação de desempenho.

A avaliação, por outro lado, é parte essencial da atividade acadêmica. Não só a avaliação estudantil, mas também a docente, são práticas universais (ou quase). A avaliação institucional é menos comum, porém, em um sistema educacional robusto, ela é fundamental para dar transparência aos usuários e à sociedade, além de fornecer subsídios importantes aos gestores para a tomada de decisões, estabelecimento de metas e iniciativas para melhorarem aspectos críticos com baixa pontuação e, conseqüentemente, alcançar níveis superiores de pontuação nas próximas avaliações.

Efetivamente, isso ocorre quando a avaliação é utilizada como meio e não como fim. O produto final do processo avaliativo alimenta um novo ciclo, que deve ser iniciado com o propósito de promover os ajustes necessários à melhoria do objeto avaliado.

Para se promover a gestão da melhoria, torna-se vital um sistema de avaliação (inter, intra e extra-organizacional) capaz de fornecer retro-alimentação em todos os níveis - estratégico, tático ou operacional, num processo que conduza ao aprendizado organizacional. Isso vem ao encontro do que foi explicitado na Declaração da Conferência Regional de Educação Superior na América Latina e Caribe (CRES, 2008), no tópico que trata dos valores sociais e humanos da educação superior:

É preciso concretizar grandes mudanças nas formas de acessar, construir, produzir, transmitir, distribuir e utilizar o conhecimento. Conforme postulado pela UNESCO em outras oportunidades, as instituições de Educação Superior, e, em particular, as Universidades, têm a responsabilidade de realizar a revolução do pensamento, pois esta é fundamental para acompanhar o resto das transformações (CRES, 2008, p.5).

Essas grandes mudanças que precisam ser concretizadas, pelo que sugere o texto da declaração, têm nas Universidades o lócus e a revolução do pensamento o processo que acompanhará as transformações e a geração de novos conhecimentos. Todavia, novos conhecimentos precisam ser identificados, organizados, disseminados e transferidos para que a organização tenha condições de saber o que ela sabe. É uma forma de gestão do conhecimento. Este, por sua vez, é um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização (NONAKA; TAKEUCHI,1997). Essa prática leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la.

Na visão de Turban et al (2004), para que a gestão do conhecimento resulte no aprendizado organizacional é imprescindível uma transformação na cultura organizacional de forma tal que crie nas pessoas o desejo de compartilhar e comprometimento, em todos os níveis. Esse aprendizado pode ser também entendido como novos conhecimentos e *insights* com potencial de influenciar comportamentos, como exemplo, a transferência sistemática de melhores práticas.

Estudos realizados no Brasil, acerca da adoção de ferramentas para Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) revelam que, dentre as que adotam, o objetivo final da gestão é sempre a melhoria dos processos de apoio e finalísticos (conforme os objetivos estratégicos estabelecidos), sendo, para isso, fundamental a utilização de indicadores para avaliar, medir e melhorar os processos ao longo do tempo (BATISTA, 2006).

2.3.2 Configuração e Avaliação de Programas de Pós-graduação

As tendências em avaliação de programas há três décadas apontavam para o desenvolvimento de cursos formais de preparação de avaliadores. Prevendo que a educação teria pouca gente qualificada nessas áreas, o congresso norte-americano forneceu fundos a universidades para que lançassem novos programas de treinamento em nível de pós-graduação nessas especialidades. (WORTHEN;

SANDERS; FITZPATRICK, 2004). Várias universidades deram início a programas ambiciosos de pós-graduação financiados pelo governo americano com o objetivo de qualificar avaliadores educacionais e avaliadores das ciências sociais. Em 1971, os programas de qualificação de avaliadores de pós-graduação existiam em mais de cem universidades norte-americanas. Quinze anos depois, esses programas existiam em apenas quarenta e quatro universidades e em 1993 o número caiu para trinta e oito (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Noções de como os avaliadores deviam ser qualificados, gradualmente expandiram-se além do treinamento tradicional e em ambientes não acadêmicos. Cursos como desenho de pesquisa, estatística e mensuração não eram mais a única qualificação essencial e a psicologia deixou de ser a disciplina mais importante no subsídio aos recursos técnicos. Filosofia, sociologia, antropologia, ciência política, economia e outros alicerces disciplinares passam a ser a base da avaliação que também recebeu grande variedade de cursos de métodos e técnicas aplicadas em áreas como observação da natureza, técnicas de entrevista, análise de conteúdo, testes de performance, capacidade de comunicação oral e escrita e técnicas exclusivas da avaliação.

Alguns autores vêem a avaliação como um processo de identificação e coleta de informações para ajudar na tomada de decisões. Outros a vêem como sinônimo de juízo profissional, no qual a qualidade de um programa baseia-se nas opiniões dos especialistas, quer os dados e critérios usados sejam claros ou não (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004). De acordo com Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), a avaliação também é vista como: o processo de comparar os dados do desempenho com objetivos claramente especificados; o equivalente à pesquisa experimental cuidadosamente controlada sobre programas educacionais ou sociais de peso; e estruturadas de acordo com paradigmas de investigações criminais ou legais de modo que a oposição planejada – tanto os prós quanto os contras – faça parte delas.

O quadro 7 traz uma análise comparativa de características, pontos fortes e limitações de três abordagens da avaliação, propostas por Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004): (a) centrada em objetivos; (b) centrada na administração e ; (c) centrada em especialistas.

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS DA ABORDAGEM	
1. Alguns proponentes	AO	Taylor, Provus, Metfessel e Michael, Hammond, Popham, Taba Bloom, Talmage
	AA	Stufflebeam, Alkin, Provus.
	AE	Eisner – Grupos de acreditação.
2. Finalidade da avaliação	AO	Determinar o grau em que os objetivos foram alcançados.
	AA	Dar informações úteis e ajudar na tomada de decisões.
	AE	Oferecer julgamentos profissionais da qualidade.
3. Características distintivas	AO	Definir objetivos mensuráveis; usar instrumentos objetivos para coletar dados; procurar discrepância entre objetivos e desempenho.
	AA	Ajudar na tomada de decisões racionais em todos os estágios de criação do programa.
	AE	Basear juízos em conhecimentos e experiência individual; usar padrões de consenso; visitas à equipe/local.
4. Usos no passado	AO	Desenvolvimento de programas; supervisão de resultados; estimativas das necessidades.
	AA	Desenvolvimento de programas; supervisão de resultados; estimativas das necessidades.
	AE	Auto-avaliação; grupos Blue-ribbon; exames de acreditação feito pelo comitê; crítica.
5. Contribuição à conceitualização	AO	Mensuração do desempenho antes e depois; esclarecimentos dos objetivos; uso de teste de objetivos e mensuração tecnicamente sólidos.
	AA	Identificar e avaliar necessidades e objetivos; considerar e avaliar planos alternativos; supervisionar a execução de um plano; procurar defeitos e explicar resultados; verificar se as necessidades foram reduzidas ou eliminadas; meta-avaliação; orientação para institucionalizar a avaliação.
	AE	Legitimação da crítica subjetiva; auto-avaliação como verificação externa; padrões.
6. Critérios para julgar as avaliações	AO	Mensurabilidade dos objetivos; mensuração da confiabilidade e da validade.
	AA	Utilidade; viabilidade; propriedade; solidez técnica.
	AE	Usar padrões reconhecidos; qualificações dos especialistas.
7. Vantagens	AO	Fácil de usar; foco nos resultados; grande aceitabilidade; obriga a definição de objetivos.
	AA	Abrangência; sensibilidades às necessidades de informação daqueles que ocupam posições de liderança; abordagem sistemática da avaliação ao longo de todo o processo de desenvolvimento do programa; bem operacionalização com orientações detalhadas de implementação; uso de ampla variedade de informações.
	AE	Cobertura ampla; eficiência (fácil de implementar e programar) capitaliza o juízo humano.
8. Limitações	AO	Simplificação exagerada da avaliação e dos programas; voltada exclusivamente para os resultados; reducionais; linear; ênfase exagerada nos resultados.
	AA	Ênfase na eficiência organizacional e no modelo de produção; premissas de ordem e previsibilidade na tomada de decisões; pode ser cara para administrar e manter; foco estreito nas preocupações dos líderes.
	AE	Reprodutibilidade; vulnerabilidade a preferências pessoais; escassez de documentação que sirva de base para as conclusões; aberta ao conflito de interesses; visão superficial do contexto; uso exagerado de intuição; confiança nas qualificações dos “especialistas”.

LEGENDA: AVALIAÇÃO

AO Centrada em Objetivos

AA Centrada na Administração

AE Centrada em Especialistas

Quadro 7 – Análise comparativa das abordagens alternativas da avaliação.

Fonte: Adaptado de Worthen, Sanders e Fitzpatrick, 2004, p.256-258.

Na análise apresentada no quadro 7, os proponentes são os indivíduos que escreveram sobre a abordagem; a finalidade da avaliação diz respeito aos usos pretendidos da avaliação e as características distintas são os aspectos-chave associados a cada abordagem. Usos no passado e contribuições à conceituação da avaliação são respectivamente as formas pelas quais cada abordagem foi usada na avaliação de programas e distinções, novos termos ou conceitos, relações lógicas e outros sugeridos pelos proponentes da abordagem. Os critérios para julgar as avaliações são as expectativas definidas (explícitas ou implícitas) para julgar a qualidade de avaliações; vantagens e limitações são os pontos fortes que podem ser atribuídos e riscos associados ao uso de cada abordagem.

Organizações como Universidades de pesquisa e de pós-graduação compõem o topo da pirâmide do sistema de ensino, sendo a Pós-graduação o lócus formador de pesquisadores e profissionais, sobretudo nas Universidades Públicas Brasileiras, as quais concentram grande parte dos programas *stricto-sensu* responsáveis por parcela considerável da pesquisa desenvolvida no país.

Como descrito por Moura Castro (2007), a pesquisa produzida no Brasil pelos bons grupos de pesquisa das Universidades Públicas é o que o país tem de melhor em matéria de ensino superior, o que o levou a atingir posição de segundo produtor de pesquisa do Terceiro Mundo, depois da Índia. Entretanto, ele aponta os desperdícios e desencontros que se passam no ensino superior público como o maior erro cometido no afã de forçar a pesquisa goela abaixo de todos os professores.

Pela lei brasileira, todos os professores em todas as universidades deveriam fazer pesquisa. Para tanto, nas universidades federais, mantêm-se, em regime de tempo integral, pessoas que jamais publicaram uma só pesquisa, muitos pela justificável razão de que sequer aprenderam a fazê-las. O resultado de uma legislação tão infeliz e irrealista é o pior possível. Não se cobra de ninguém a qualidade do ensino. Pela doutrina oficial, essa qualidade seria uma consequência natural e automática do trabalho de criação intelectual dos professores em suas pesquisas. Mas por outro lado a pesquisa não pode ser cobrada, já que uma fração enorme dos professores não tem sequer preparação para fazê-la e nem afinidade com tais misteres. Mesmo aqueles treinados como pesquisadores, e são cada vez mais, não são cobrados pela pesquisa. A razão é simples, nas universidades federais não se cobra nada de ninguém, nem mesmo presença física. (MOURA CASTRO, 2007, p.139).

Na opinião de Moura Castro (2007), Universidades de pesquisa como Harvard são conhecidas pelas deficiências de desempenho dos professores na sala de aula, justamente por serem pesquisadores – o que não vem a ser problema grave para

uma Universidade que atrai alunos brilhantes capazes de superar aulas mal preparadas por professores excepcionais.

Moura Castro (2007) explicita seus pressupostos de que o ensino superior é um grande mosaico de coisas diferentes e pessoas diferentes e que a cada vez que é tratado como se fosse homogêneo (ou com a esperança de o tornarem), gastam-se os recursos e frustram-se quase todos. Segundo esse autor, o clima organizacional das universidades públicas, no nível da graduação, vem se deteriorando com problemas como descontentamento, politização do processo decisório e empobrecimento; o que já não ocorre com a pós-graduação, por depender muito menos dos orçamentos do MEC e mais de fundos de pesquisa e bolsas, obtidos por processos meritocráticos (estímulos e financiamentos oriundos das agências de fomento externas às universidades).

Por outro lado, pesquisas realizadas por Baldrige et al. (1982) em universidades norte-americanas, concluíram que existe menos burocracia e regulações nas grandes universidades, onde os profissionais desfrutam de maior liberdade em relação aos regulamentos burocráticos e aos procedimentos padronizados. Surpreendidos pelos resultados, os autores os explicam com os seguintes argumentos: (1) o maior tamanho está quase sempre relacionado com tarefas mais complexas que requerem pessoal mais especializado ao tempo que exigem e recebem mais autonomia; (2) a organização grande tende a fragmentar-se em departamentos especializados, que favorecem o desenvolvimento de fortes enclaves de profissionais que requerem autonomia, participação e controle de seu próprio trabalho; (3) os professores se ocupam primeiramente das subunidades e tendem a influir mais decisivamente nos processos de decisão; (4) nas organizações maiores, os administradores não conseguem supervisionar, diretamente, as atividades de cada subunidade; (5) o aumento do tamanho reduz a influência das pressões externas.

Mintzberg (2006), corroborando os estudos de Baldrige et al. (1982), afirma que o alto grau de especialização confere ao professor considerável controle sobre o seu próprio trabalho atuando de forma relativamente independente de seus colegas, mais próximo dos alunos. É um tipo de trabalho não-padronizável, com isso, os resultados profissionais não são facilmente medidos, mesmo com aperfeiçoamento de sistemas de controle como os de avaliação de desempenho (discente, docente ou institucional). As estratégias organizacionais na burocracia profissional se

desenvolvem a partir das iniciativas estratégicas que seus membros estão em condições de convencer sua implementação. A maioria dessas iniciativas, segundo Mintzberg (2006) é proposta aos membros do núcleo operacional por empreendedores profissionais dispostos a despende os esforços necessários para negociar a aceitação dos novos projetos e, se necessário, inclusive, estabelecer associações profissionais externas, caso o método seja novo e controverso.

Do mesmo modo, no dizer de Terra et al. (2007) pensada em termos modulares as instâncias educacionais, produtivas e governamentais, trabalham de forma autônoma, mas interdependente, podendo assumir papéis diferenciados a cada instante. As universidades, que numa visão míope poderiam estar limitadas a formar pessoas para a capacitação profissional têm ampliado o seu papel na produção de conhecimento, no estabelecimento de novas relações com as empresas e os governos, com a criação de novas áreas de atuação. De acordo com esses autores, essa ampliação do papel de produzir conhecimento supõe aceitar e responder de frente ao desafio da responsabilidade social, com a realização de ações inovadoras de ensino, pesquisa e extensão, que garantam a inserção de seu corpo docente e, sobretudo, discente no mercado de trabalho, além de criar novas capacitações que propiciem o surgimento de lideranças e novos agentes de mudança, capazes de impulsionar o desenvolvimento de grupos humanos de regiões, até então pouco contempladas.

Nesse contexto, a avaliação deve ser concebida como instrumento de base que permita a formulação de soluções para a adoção de medidas efetivamente destinadas à melhoria do ensino, repensar práticas para a reorientação de políticas públicas e ações locais na área educacional, sempre com os olhos voltados ao fortalecimento de trajetórias de aprendizagem bem-sucedidas.

No caso da pós-graduação brasileira, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, do Ministério da Educação (CAPES), vem realizando um trabalho paradigmático de avaliação dos programas ao longo de muitos anos.

A partir de 1995, afirma Souza (2005), a CAPES vem se consolidando como a agência formuladora de diretrizes e financiadora da pós-graduação nacional, com ampliação significativa do número e âmbito dos programas de intercâmbio internacional, tornando-os mais efetivos entre grupos de pesquisa, programas de pós-graduação e instituições universitárias. Quanto ao financiamento que, segundo Souza (2005) era tradicionalmente sob a forma de bolsas individuais, passaram a

ser distribuídos de acordo com a qualidade dos programas (determinada por avaliação da CAPES) e com a capacidade destes de formar mestres e doutores em prazos e qualidades mais adequados às necessidades do país.

Em 2000, com a criação do Portal de Periódicos da CAPES, adquiriu-se junto às editoras internacionais o direito de acesso eletrônico ao conteúdo de milhares de periódicos e de bases de referências bibliográficas, abertos para os membros das 97 instituições de ensino superior e de pesquisa participantes. O acesso rápido à produção científica e tecnológica mundial, devidamente atualizada, contribuiu para a superação de desigualdades regionais no país (SOUZA, 2005).

Em termos do processo de atualização do padrão de avaliação da CAPES, em Souza (2005) encontram-se os seguintes esclarecimentos:

- (1) no ano de 1996 mais de 50 por cento dos programas de pós-graduação obtiveram conceito A na avaliação da CAPES, em consequência do uso de critérios e procedimentos desatualizados, vigentes há duas décadas, que se mostravam esgotados em suas possibilidades de traduzir a situação real da pós-graduação nacional e de orientar os investimentos públicos nesse setor, apresentando problemas estruturais na definição dos conceitos do processo de avaliação;
- (2) ficou evidente a perda do poder discricionário da escala de classificação até então adotada, a qual não alcançava o estágio de desenvolvimento de muitos programas que recomendavam a inserção da pós-graduação brasileira no contexto mundial de geração do conhecimento científico e avaliada com base nos padrões internacionais vigentes;
- (3) mudanças foram introduzidas no sistema de avaliação, os quais contemplaram o estabelecimento de padrões internacionais de excelência, a ampliação da escala de conceitos e a busca do referendo de comissões de especialistas internacionais;
- (4) foram estabelecidos novos critérios de eficiência e desempenhos acadêmicos, vinculados ao processo de credenciamento e à concessão de financiamento para os programas, adotando escala numérica, de 1 a 7 em substituição à de cinco conceitos anteriormente utilizada;
- (5) foi realizada em 1999, por comissões internacionais de alto nível, avaliação dos programas brasileiros que obtiveram notas 6 ou 7 na avaliação-98, o que permitiu à CAPES rever os parâmetros, critérios e indicadores adotados.

Conclui Souza (2005) que os resultados da avaliação de 1998 a 2001 revelaram a efetividade do novo modelo, permitindo discriminar melhor os estágios de desenvolvimento das diferentes áreas de conhecimento no país.

Essa avaliação é feita a cada três anos e o conceito emitido pela CAPES é o principal indicador de qualidade dos cursos de mestrado e doutorado do País. A divulgação dos resultados é uma das datas mais aguardadas do calendário acadêmico. A avaliação trienal da Capes, além de ser o principal sinalizador para a política de investimento nas diversas áreas do conhecimento, apresenta-se também como a mais conceituada referência ao estudante que busca curso de mestrado ou de doutorado no País (CAPES, 2008).

De acordo com Spagnolo e Souza (2007), essa avaliação tem como características norteadoras de sua linha de ação alguns fatores, em destaque: (a) avaliação externa: avaliadores externos ao programa e à CAPES; (b) avaliação comparativa: todos os programas de uma mesma área são avaliados por uma mesma comissão; (c) condução por pares: colegas especialistas da área, onde a escolha é feita pelo mérito e experiência na pós-graduação; e (d) essência acadêmica: ao valorizar a pesquisa e as publicações científicas.

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) afirmam que, há décadas, os avaliadores externos que são selecionados por seus conhecimentos especializados tornam maior a credibilidade das avaliações; e que quando os avaliadores são escolhidos por outras razões – amizade, antigos vínculos afetivos, gratidão por antigos favores etc., as probabilidades de aumento de credibilidade caem por terra.

Mais de 500 consultores e acadêmicos, representantes de todas as áreas e estados brasileiros, ficam reunidos, alternadamente, durante um mês, em Brasília, comparando dados e analisando indicadores de qualidade dos cursos de pós-graduação no Brasil. Até o ano de 1998, cada programa recebia um conceito (A, B...E), de acordo com os critérios estabelecidos por cada comitê de área. O quadro 8 apresenta a escala que vai de um a sete, adotada a partir de 1998.

SIGNIFICADO DOS CONCEITOS ATRIBUÍDOS PELA CAPES AOS PROGRAMAS
<input type="checkbox"/> Conceitos 6 e 7 - exclusivas para programas que ofereçam doutorado com nível de excelência, desempenho equivalente ao dos mais importantes centros internacionais de ensino e pesquisa, alto nível de inserção internacional, grande capacidade de nucleação de novos grupos de pesquisa e ensino e cujo corpo docente desempenhe papel de liderança e representatividade na respectiva comunidade.
<input type="checkbox"/> Conceito 5 - alto nível de desempenho, sendo esse o maior conceito admitido para programas que ofereçam apenas mestrado.
<input type="checkbox"/> Conceito 4 - bom desempenho.
<input type="checkbox"/> Conceito 3 - desempenho regular, atende o padrão mínimo de qualidade exigido.
<input type="checkbox"/> Conceitos 1 e 2 - desempenho fraco, abaixo do padrão mínimo de qualidade requerido. Os programas com esse nível de desempenho não obtêm a renovação do reconhecimento de seus cursos de mestrado e doutorado.
A nota atribuída ao programa vigora até a homologação pelo MEC dos resultados da próxima avaliação trienal, a ser realizada em 2010, e aplica-se apenas aos cursos de mestrado e doutorado já devidamente recomendados pela CAPES. Nos termos da legislação vigente, os programas que obtiverem nota igual ou superior a 3 obtêm junto ao CNE/MEC a renovação do reconhecimento dos cursos por eles oferecidos para o triênio subsequente; os demais deixam de ser oficialmente reconhecidos. Os alunos destes têm, porém, assegurado o direito-adquirido quando foram matriculados em cursos devidamente credenciados - de reconhecimento da validade nacional de seus diplomas.

Quadro 8 - Significado dos conceitos atribuídos pela Capes ao término da Avaliação Trienal dos Programas de Pós Graduação Stricto Sensu.

Fonte: adaptado de Capes, 2008.

Programas com conceitos seis e sete são considerados de nível internacional, mas somente os com conceito a partir de três são recomendados e, portanto, válidos legalmente. Os resultados são também utilizados para comparar desempenhos e dirimir dúvidas das instâncias envolvidas na condução da Avaliação da Pós-Graduação Brasileira. Para assegurar a validação desta métrica, a Capes promove avaliações periódicas destes programas com comitês internacionais de alto nível.

Foram submetidos à Avaliação Trienal de 2007 todos os programas e cursos que integravam o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) em 31 de dezembro de 2006, data de fechamento do triênio focalizado, e que atendiam as seguintes exigências: (1) tinham sido implantados até a data supramencionada de fechamento do triênio e tenham comunicado esse fato à Capes; e (2) tinham enviado as informações correspondentes às atividades do curso, por meio do preenchimento do Coleta, referentes a pelo menos um dos anos do triênio avaliado (2004-2006);

Atendiam essas condições e, portanto, foram submetidos a todas as etapas da Avaliação Trienal um total de 2.266 programas de pós-graduação, responsáveis pela promoção de um total de 3.409 cursos, sendo 2.070 Mestrados Acadêmicos, 1.182 Doutorados e 157 Mestrados Profissionais. Segundo a CAPES (2007c), tais números não expressavam a real dimensão do SNPG em 31 de dezembro de 2006,

uma vez que muitos programas e cursos já inseridos como integrantes do SNPG, na data de fechamento do triênio ainda não se encontravam em funcionamento.

2.3.3 Os Critérios de Avaliação da CAPES

Como ferramenta de apoio à mensuração dos critérios de avaliação, a Capes utiliza o Sistema de Indicadores de Resultados (SIR), que tem como base a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). O SIR concentra-se em indicadores de resultados dos programas de pós-graduação nas dimensões “formação de recursos humanos” e “geração de conhecimento” (CAPES, 2008). Os critérios de avaliação são agrupados em seis quesitos: (1) proposta do programa; (2) corpo docente; (3) corpo discente, teses e dissertações; (4) produção intelectual; (5) inserção social; e (6) diferenciais de alta qualificação e desempenho e de forte liderança nacional requeridos para a atribuição dos conceitos 6 e 7. A figura 4 apresenta uma configuração básica dos critérios (quesitos de 1 a 5); e no Apêndice A, encontram-se todos os itens que compõem cada um dos quesitos avaliados pela CAPES.

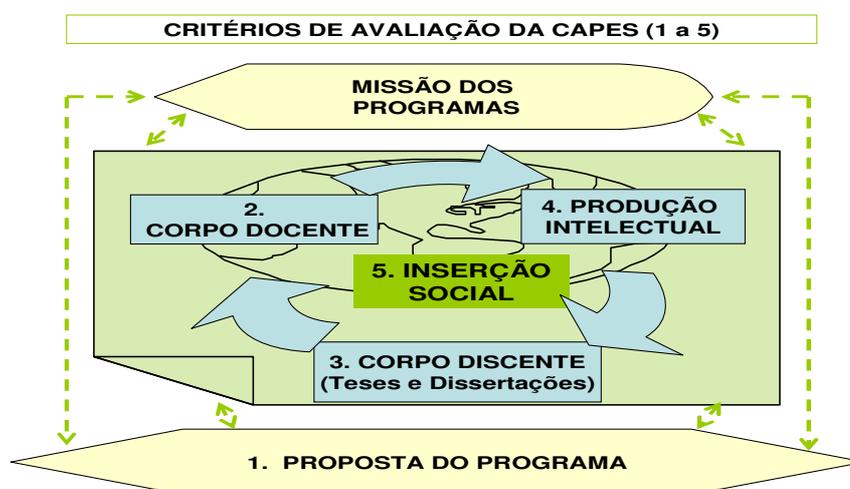


Figura 4 - Base do Sistema de Avaliação da CAPES.

Fonte: elaborado a partir das concepções de Kaplan e Norton (2004a) e CAPES (2007a).

Em termos gerais, os dois processos-chave - **formação de recursos humanos e geração de conhecimento** estão respectivamente ligados ao ensino e à pesquisa nos programas de pós-graduação e são medidos por diversos indicadores. A qualidade do ensino é medida pelos indicadores do **corpo docente** (titulação, média de orientados por orientador, etc.) e **corpo discente/teses e dissertações** (orientações concluídas, equilíbrio da relação orientador/discente; tempo de formação, desistências). A qualidade da pesquisa é medida pelos

indicadores de **produção intelectual**: publicações qualificadas por docente permanente e outras consideradas de alto impacto na área; distribuição de publicações por docente, etc.). Indicadores de inserção social (integração e impacto regional/nacional, integração com outros programas para desenvolvimento de pesquisas; visibilidade/transparência dada pelo programa à sua atuação) estão presentes tanto no ensino quanto a pesquisa.

Do ponto de vista da avaliação, é muito importante que os docentes e discentes do programa divulguem suas produções amplamente. Em regra geral, um Programa qualificado é aquele que fala para fora, dá visibilidade às suas ações e comunica seus resultados no meio acadêmico-científico e para a sociedade.

Nesse contexto, torna-se importante o presente estudo, uma vez que os resultados da avaliação dos programas de pós-graduação, feita a cada três anos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do MEC é fator determinante do credenciamento e classificação desses cursos, o que vai depender das iniciativas, instrumentos e medidas utilizados no delineamento dos caminhos a ser percorridos, cada qual cumprindo sua missão, rumo ao alcance dos objetivos estratégicos que levam à concretização da visão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Lócus da Pesquisa

O presente estudo tem como *fócus* o capital organizacional dos programas públicos de pós-graduação stricto sensu.

A formação em pós-graduação resulta indispensável para o desenvolvimento da pesquisa científica, tecnológica, humanística e artística, baseada em critérios rigorosos de qualidade. A pós-graduação deve estar fundamentada em linhas ativas de pesquisa e criação intelectual para garantir que sejam estudos que promovam as mais altas qualificações profissionais e a formação permanente, contribuindo efetivamente com a geração, transformação e socialização do conhecimento. (CRES, 2008, p.4).

Como lócus tem-se os cinco Programas Stricto Sensu de uma Universidade Federal situada na Região Norte do país: a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Para facilitar a identificação dos programas foram utilizadas siglas na denominação de cada um deles. São os Programas: Mestrado em Administração (PPGMAD), Biologia Experimental (PPGBIOEXP), Ciência da Linguagem (PPGCIL), Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (PPGDRA) e Geografia (PPGG), nas respectivas áreas de avaliação definidas pela CAPES.

A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), foi criada pela Lei n.º 7.011 de 08 de Julho de 1982, após a criação do Estado de Rondônia pela Lei Complementar n.º 47 de 22 de dezembro de 1981. Ao ser criada, absorveu instituição que oferecia os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. Como Instituição de Ensino Superior pública, centrou nos anos iniciais muito das suas ações na oferta de cursos de Licenciatura (Geografia, História, Letras/Espanhol, Letras/Inglês, Letras/Português, Matemática, Educação Física, Física, Química e Pedagogia,) com a finalidade de atender a enorme demanda de professores para a rede de ensino da Educação Básica. Após, passou a ofertar diversos cursos em outras áreas. Além de Porto Velho, sua sede, está presente também no interior nas cidades de Ariquemes, Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Rolim de Moura e Vilhena.

Hoje a Universidade Federal de Rondônia oferece também na modalidade a distância 5 cursos através do Pró-Licenciatura (PROLIC), em parceria com a Universidade de Brasília e Federal do Rio Grande do Sul e cursos, no âmbito do

programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), de Pedagogia e Letras (municípios de Ariquemes, Ji-Paraná, Rolim de Moura e Chupinguaia).

Dos cinco programas de pós-graduação stricto sensu, apenas o de Biologia possui também o doutorado. Porém, para fins desse estudo, se considerou apenas os aspectos relativos ao nível Mestrado. O Mestrado em Ciência da Linguagem ocorre na cidade de Guajará-Mirim; os demais na capital, Porto Velho, no Campus José Ribeiro Filho (sede da UNIR). As áreas de avaliação e respectivas notas obtidas no último triênio avaliado pela CAPES são mostradas no quadro 9.

Programa (Mestrado)	Área (Área de Avaliação)	Sigla	*Nota
Administração	Administração (Administração, Ciências Contábeis e Turismo)	PPGMAD	3
Biologia Experimental	Parasitologia (Ciências Biológicas III)	PPGBIOEXP	4
Ciências da Linguagem	Linguística (Letras / Linguística)	PPGCIL	3
Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente	Meio Ambiente e Agrárias (Interdisciplinar)	PPGDRA	3
Geografia	Geografia (Geografia)	PPGG	3

* nota atribuída na avaliação trienal 2004-2006 pelo CTC - Conselho Técnico Científico - Capes

Quadro 9 - Descrição dos Programas de Pós-Graduação objetos do estudo.

Fonte: Capes, 2007.

Característica comum entre os cinco programas é serem todos Mestrados Acadêmicos. Um dos fatores pode estar associado à política adotada pela CAPES de incremento da mão-de-obra qualificada para o ensino e pesquisa na Região Amazônica, em função da necessidade das Universidades localizadas fora dos grandes centros. O quadro 10 apresenta algumas características dos programas.

Programa	*Professores Permanentes	Documento de Referência	Ano Ingresso 1ª Turma
PPGDRA	8	Resolução nº142/ CONSUN/1999	2000
PPGBIOEXP	15	Resolução nº032/ CONSEA/2000	2001
PPGMAD	11	Resolução nº99/ CONSEA/2005	2006
PPGCIL	13	Resolução nº101/ CONSEA/2005	2006
PPGG	12	Resolução nº109/ CONSEA/2005	2006

* quantitativo em 2009, incluindo os coordenadores (também professores permanentes)

Quadro 10 – Características dos Programas.

Fonte: elaborado pela autora.

Além dos programas acima, foi aprovado pela CAPES em dezembro de 2008 com início em agosto de 2009 o Mestrado Acadêmico em Psicologia (MAPSI), que

tem como área de concentração a Psicologia e as linhas de pesquisa: “Psicologia Escolar e Processos Educativos” e “Saúde e Processos Psicossociais”. Também foi aprovado em julho/2009 o Mestrado em Letras, porém ainda sem edital publicado. Esses dois últimos, por serem recentes, não serão objeto do presente estudo.

Os Mestrados em Administração, Ciência da Linguagem e Geografia tiveram a primeira avaliação ainda na implantação do curso (2006). Como não havia naquele momento nenhuma dissertação defendida, não puderam ser avaliados no quesito três (Corpo Docente, Teses e Dissertações), uma vez que os alunos estavam ainda em curso das disciplinas.

Cada programa define junto à CAPES, para os quesitos 2, 3 e 4, o peso a ser utilizado na avaliação. O Quadro 11 apresenta as definições de pesos dos cinco programas.

QUESITOS AVALIADOS PELA CAPES	PROGRAMAS / PESO (%)				
	PPGMAD	PPGBIOEXP	PPGCIL	PPGDRA	PPGG
1. PROPOSTA DO PROGRAMA	-	-	-	-	-
2. CORPO DOCENTE	30	25	30	30	30
3. CORPO DISCENTE, TESES E DISSERTAÇÕES	25	30	25	30	30
4. PRODUÇÃO INTELECTUAL	35	35	35	30	30
5. INSERÇÃO SOCIAL	10	10	10	10	10
SOMA DOS PESOS	100	100	100	100	100

Quadro 11 - Distribuição de pesos nos quesitos de Avaliação da CAPES.

Fonte: elaborado pela autora com base nas Fichas de Avaliação dos Programas (CAPES, 2007b)

A proposta do programa, embora não tenha peso atribuído, é utilizada como balizador de todo o processo avaliativo, sendo inclusive objeto de análise e emissão de comentários pelos avaliadores. No quesito 5 - Inserção Social, não há possibilidade de alteração no peso. Nesse caso o peso é sempre 10% para todos os programas.

3.2 Tipo e Desenho da Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se quanto aos fins (RICHARDSON, 2007) como uma pesquisa descritiva, pois visa obtenção de dados representativos de

determinado fenômeno (Capital Organizacional), e foi conduzido por meio das abordagens quali-quantitativa.

A perspectiva da pesquisa é transversal, isto é, procurou-se analisar as variáveis em um momento específico do tempo.

Quanto aos procedimentos e Técnicas, optou-se por três escolhas metodológicas: o estudo de caso múltiplo (Yin, 2005), como método principal; o levantamento (GIL, 2007) e a análise de conteúdo documental (BARDIN, 2004), como complementares, as quais se apresentaram adequadas a cada uma das fases necessárias à consecução dos objetivos. Primeiramente a opção pelo estudo de caso por ser processo metodológico empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005). Também por ser uma estratégia abrangente que permite múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir em forma de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. Essas fontes podem incluir dados da observação direta, de sistemáticas entrevistas ou de arquivos públicos ou privados, a partir de múltiplos níveis e perspectivas.

Ressalta-se a escolha por casos múltiplos (e não pelo caso simples) também em função de as conclusões analíticas que surgirão das diferentes unidades de caso (os cinco Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu*) serem mais contundentes que aquelas que surgem de um caso único. Mesmo que os contextos dos programas se distingam até certo ponto e ainda assim chegasse a conclusões comuns, a partir dos cinco casos, a capacidade externa de generalização das descobertas seria ampliada.

Já o levantamento envolve a interrogação direta das pessoas, grupos, etc., cujo comportamento ou atitude se deseja conhecer (GIL, 2007). Nesse *design*, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas (Coordenadores e docentes dos programas) acerca do problema estudado (capital organizacional existente) e a partir da análise quantitativa dos dados (dimensões cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe) para obter conclusões correspondentes (prontidão do capital organizacional).

Aliado ao estudo de caso múltiplo e ao levantamento, tornou-se necessário aplicação da análise de conteúdo por se tratar de um conjunto de técnicas de

análise das comunicações visando obter indicadores (quantitativos ou não) que permitissem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2004). Na análise quantitativa o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, como por exemplo, dados que foram colhidos nos questionários relativos aos indicadores dos componentes (dimensões) do Capital Organizacional: cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe. Já na qualitativa é a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo (ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem), que é tomado em consideração. Especificamente foram feitas associações, conexões ou comparações com palavras-chaves. De acordo com King e Schlicksupp (1999), essas associações funcionam por meio de conexões mentais que são disparadas por uma idéia, uma recordação, figura ou mesmo um acontecimento.

Os dados extraídos (a) dos documentos da CAPES, dos Programas de mestrado e do referencial teórico nortearam a construção dos indicadores para medir o capital organizacional; (b) da entrevista com lideranças determinaram os objetivos pertinentes e os indicadores adequados, necessários ao programa para uma agenda de mudança que direcione à melhoria do desempenho; e (c) do questionário aplicado aos docentes do quadro permanente, a situação atual do capital organizacional dos respectivos programas.

3.3 Operacionalização da Pesquisa

A metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (2004b, 2004c; 2006) para medir a prontidão do Capital Organizacional em organizações orientadas para a estratégia, propõe três passos:

1º passo: identificar as mudanças no Capital Organizacional exigidas pela estratégia (situação projetada: metas estabelecida em termos percentuais).

2º passo: identificar e medir separadamente o estado de prontidão das metas de cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe (situação real encontrada em termos percentuais das metas de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento no momento avaliado).

3º passo: elaborar o Relatório de Prontidão do Capital Organizacional, no qual os vários indicadores devem ser reunidos num relatório de prontidão que indique, para

cada componente do capital organizacional, o ponto exato no qual a empresa precisa alterar seu comportamento e suas políticas.

Como essa sistemática é adotada por organizações que já implantaram uma tecnologia de gestão baseada no BSC, para mensurar cada componente (atributo) do capital organizacional é necessário que os indicadores e metas por elas definidos estejam associados a algum objetivo estratégico para o Capital Organizacional. Assim, traçados os objetivos, estabelecidos os indicadores para mensurá-los e as metas a serem atingidas, a intervalos pré-definidos avalia-se em qual situação a organização se encontra, em relação às metas traçadas (situação real versus situação pretendida).

Considerando que a maioria dos programas objeto do presente estudo não contam com uma tecnologia de gestão baseada no BSC e, conseqüentemente, poderiam não ter objetivos, indicadores e metas formulados, a metodologia proposta para avaliar a situação atual do capital organizacional dos programas *stricto sensu*, conforme quadro 12, foi constituída visando essa avaliação, independente de o Programa ter ou não um sistema de gestão implantado ou em implantação e ter ou não objetivos e indicadores formulados separadamente para os componentes cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento.

PRONTIDÃO DO CAPITAL ORGANIZACIONAL DE PROGRAMAS STRICTO-SENSU
A Prontidão do Capital Organizacional significa a capacidade da organização de mobilizar e manter uma agenda de mudanças associada a sua estratégia. Além disso, apresenta-se também como conjunto de características que influenciam o “clima” de qualquer organização e que podem ser medidas por meio de indicadores de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento. (KAPLAN; NORTON, 2004b)
PASSOS PARA OPERACIONALIZAÇÃO
1º passo: Identificar o Capital Organizacional necessário para suportar a estratégia (componentes de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento exigidos pela nova estratégia). “Onde o programa pretende chegar?”
2º passo: Identificar o Capital Organizacional existente em termos dos componentes do capital organizacional. “Onde estamos?”
3º passo: Avaliar a prontidão atual do Capital Organizacional (como se configura atualmente o Capital Organizacional dos Programas)

Quadro 12 - Metodologia para medir o capital organizacional.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 2004b.

O presente estudo se desenvolveu em três etapas seqüenciais e dependentes, as quais, inicialmente podem ser resumidas em: (1) proposição de indicadores; (2) definição dos objetivos pertinentes e indicadores adequados e

necessários aos programas e (3) levantamento dos indicadores existentes nos programas.

Na fase inicial da **primeira etapa**, por meio de pesquisa bibliográfica foram identificados e descritos os principais conceitos para definir Capital Organizacional e seu composto: cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe abordados no contexto de ambientes organizacionais; além da literatura específica sobre o Balanced Scorecard, avaliação e metodologia para medir a prontidão do capital organizacional.

Em seguida, uma pesquisa foi realizada nos sites da Capes e de algumas universidades, bem como em documentos fornecidos pelas coordenações dos Programas de Mestrado ou disponíveis nas respectivas páginas, com fins de identificar características, requisitos ou parâmetros de avaliação de programas de pós-graduação que estivessem relacionados a (1) uma visão de futuro que contemplasse a melhoria do desempenho do Programa (por exemplo, atingir níveis cada vez melhores na escala de pontuação da CAPES para estar dentre os melhores do Brasil) e, ao mesmo tempo, se vinculasse (2) aos componentes cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento.

Finalmente, os dados coletados nas fases acima, uma vez estratificados por meio de técnicas de análise de conteúdo documental e associações com palavras-chave (BARDIN, 2004; KING; SCHLICKSUPP, 1999), resultaram na proposição de um conjunto de objetivos e indicadores (objetivo específico 1), utilizados para um levantamento inicial de componentes de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento, de forma a conduzir as demais fases do estudo que consiste nas respostas às três perguntas norteadoras apresentadas e justificadas no quadro 13.

PERGUNTAS	JUSTIFICATIVA
1) Quais os componentes de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento exigidos pela nova estratégia?	Identificar o Capital Organizacional necessário para suportar a estratégia (componentes exigidos pela nova estratégia). “Onde queremos chegar?”
2) Quais os componentes de cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento atualmente existentes?	Identificar o Capital Organizacional existente. “onde estamos?”.
3) Como se configura a situação atual do Capital Organizacional?	Avaliar a situação atual do Capital Organizacional

Quadro 13 - Perguntas norteadoras da avaliação do capital organizacional.

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 2004b.

Esta primeira etapa configurou-se como necessária para o estabelecimento dos objetivos relacionados ao Capital Organizacional dos Programas de Pós-graduação, objetos do estudo, uma vez que se centrou na construção de uma proposta de indicadores para subsidiar as demais etapas da pesquisa, até a sua conclusão final.

A **segunda etapa** da pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas estruturadas com as coordenações dos programas, com finalidade de identificar o Capital Organizacional necessário para suportar a estratégia. Esse clima organizacional é a tradução do dinamismo e integração dos componentes do capital organizacional no ambiente dos programas. Além da aplicação do conjunto de indicadores construído na fase um, também foram coletados outros indicadores considerados presentes ou necessários e que não tinham sido contemplados na proposta de indicadores apresentada.

Na **terceira etapa**, por meio da aplicação de questionários padronizados foram feitos levantamentos junto ao corpo docente (professores com vínculo permanente) de cada programa com finalidade de identificar os componentes do capital organizacional existentes (cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento).

3.4 Variáveis de Estudo

Considera-se variável “[...] qualquer coisa que pode ser classificada em duas ou mais categorias [...]” (GIL, 2007b, p.58). A partir da abordagem definida ao problema de pesquisa identificado, caracterizam-se como variáveis, no presente estudo, os indicadores formulados para os componentes do capital organizacional - liderança, cultura, trabalho em equipe e alinhamento, conforme apresentado na figura 5.



Figura 5 - Variáveis de estudo: indicadores para o Capital Organizacional.

Fonte: elaboração do autor.

As unidades de medida das variáveis só foram possíveis de definição após conclusão da etapa 1 (um) da pesquisa, que teve como produto uma proposta de objetivos e indicadores para medir (avaliar) a prontidão do capital organizacional. A seguir são apresentadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis de estudo.

3.4.1 Objetivo e Indicadores de Liderança

Liderança é “[...]a capacidade de uma comunidade humana de dar forma a seu futuro e, principalmente, de levar adiante os processos significativos de mudança necessários para fazê-lo.” (SENGE, 2000a, P.6); força motriz que impulsiona os processos de mudança (KOTTER, 1997); processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação” (HERSEY; BLANCHARD, 2004, p.105).

A Liderança pode ser medida por indicadores que considerem as competências essenciais da liderança: características de liderança (estrategista e alquimista) e capacidade de mobilização do líder.

3.4.2 Objetivos e Indicadores de Cultura

Cultura: “Conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo ao aprenderem a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, assim, ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.” (SCHEIN, 1986, p.9). Reflete as atitudes e os comportamentos predominantes que caracterizam o funcionamento de um grupo ou organização. (KAPLAN;NORTON, 2006).

A cultura pode ser medida por indicadores que considerem a cultura básica da organização e o clima da organização (exemplo: conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar uma estratégia).

3.4.3 Objetivos e Indicadores de Trabalho em Equipe

Trabalho em Equipe: atividades executadas por dois ou mais indivíduos com capacidade para ação coordenada, na qual cada membro tem oportunidade de propor idéias e participar da elaboração de uma lógica comum. (SENGE, 2000a).

Objetivos para trabalho em equipe devem contemplar indicadores que considerem o compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico.

3.4.4 Objetivo e Indicadores de Alinhamento

Alinhamento: uma organização está alinhada quando as pessoas nela inseridas têm um propósito comum, uma visão única e compreende como sua contribuição pessoal apóia a estratégia geral (KAPLAN; NORTON, 2006)

Objetivos para alinhamento devem contemplar indicadores que meçam alinhamento - das metas e incentivos com a estratégia, bem como do alinhamento existente entre os ativos intangíveis.

3.5 Unidade de análise e identificação da população

As unidades de análise para esse estudo de casos múltiplos foram os cinco Programas de Pós-graduação Stricto Sensu, nível Mestrado, de uma Universidade Federal localizada na Região Norte (Amazônia Ocidental), devidamente caracterizados no item 3.1, os quais foram denominados PPGMAD, PPGBIOEX, PPGCIL, PPGDRA e PPGG.

A população foi constituída dos cinco Coordenadores e do corpo docente vinculado a cada um dos programas, conforme mostrado no quadro 14.

PROGRAMA	QUADRO PERMANENTE		
	PROFESSOR	COORDENADOR	TOTAL
PPGMAD	10	1	11
PPGBIOEXP	14	1	15
PPGCIL	11	1	12
PPGDRA	7	1	8
PPGG	11	1	12
TOTAL 5 PROGRAMAS	<u>53</u>	<u>5</u>	<u>58</u>

Quadro 14 – População pesquisada.

Fonte: dados da pesquisa

Também integrantes do quadro permanente dos programas, os Coordenadores são apresentados em separado apenas para fins de identificação da população consultada nas respectivas etapas da pesquisa: etapa 2 entrevista com coordenadores e etapa 3 questionário professores. Assim, a população total, considerando os dois grupos, é de 58 pessoas.

3.6 Coleta de Dados

No presente estudo foram coletados dados primários e secundários por meio de documentos, entrevistas e questionários, instrumentos de coleta definidos como apropriados ao propósito da pesquisa.

Os dados primários constituíram daqueles extraídos de documentos internos dos programas, das entrevistas estruturadas e dos questionários padronizados elaborados pela pesquisadora. De documentos internos foram extraídos dados para descrição do perfil de cada programa, como por exemplo diretrizes (missão, visão, valores, objetivos); marco regulatório e tempo de implantação, resultados obtidos em avaliações, tempo médio de atuação do corpo docente nesse nível de ensino, Linhas e Grupos de pesquisa, dentre outros.

Dados secundários foram coletados a partir de outras fontes, tais como documentos externos aos programas (relatórios de avaliação da Capes, Critérios de Avaliação, resultados de pesquisas em periódicos, etc.). Os dados coletados foram utilizados para orientar e fundamentar (a) a construção da proposta de indicadores; e (b) a formulação das questões de entrevista e do questionário padronizado. Também foram coletados dados para complementar o perfil de cada programa, tais como nota obtida na última avaliação trienal da CAPES; oportunidades de melhoramento ou pontos fortes apontados em relatórios de avaliação e que pudessem ser relacionados ao capital organizacional, dentre outros.

A entrevista, uma das técnicas mais utilizadas nas ciências sociais, segundo Gil (2007a), bastante adequada para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. Dentre os diferentes tipos de entrevistas, a opção pela forma estruturada se fez em função das características desse modelo: “[...] relação fixa de

perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados.” (GIL, 2007a, p.121). Outra vantagem é permitir a análise quantitativa dos dados, uma vez que esses são padronizados. Essa lista de perguntas, a depender do autor, também pode ser chamada de questionário ou formulário.

O instrumento utilizado foi elaborado após conclusão da etapa 1 da pesquisa, uma vez que o conteúdo básico da entrevista foi, prioritariamente, o conjunto de indicadores construídos naquela etapa, conforme serão apresentados nos resultados da Fase 1 no próximo capítulo.

Fonte dos dados primários essenciais para as fases dois e três da pesquisa, a entrevista, conforme Apêndice B, foi estruturada em duas partes e norteadas pela seguinte questão-chave:

Considerando:

- (i) os critérios da capes para avaliação de programas de pós-graduação stricto sensu nível mestrado nas áreas específicas;
- (ii) a nota obtida na última avaliação trienal pelo programa; e
- (iii) uma visão de futuro que contemple o melhoramento contínuo do programa (elevação da nota atual para, no mínimo, o patamar posterior na próxima avaliação);

Quais seriam:

- (a) os objetivos relacionados ao capital organizacional, pertinentes ao programa; e
- (b) os indicadores adequados para medir o alcance desses objetivos.

Na primeira parte da entrevista, buscou-se identificar o perfil do respondente enquanto gestor e verificar se o programa atendia os pressupostos básicos da ‘Questão-chave Norteadora da Entrevista’, especificamente os itens (i), (ii) e (iii) .

Na parte dois buscou-se definir os objetivos e indicadores para mensurar os componentes do Capital Organizacional (Cultura, Liderança, Trabalho em Equipe e Alinhamento)

Com a proposta de objetivos e indicadores construída na etapa 1 do estudo (resultado da análise dos critérios de avaliação da CAPES, da metodologia para avaliação do Capital Organizacional, conceitos e pesquisas recentes dos temas cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento no contexto organizacional), foi solicitado a cada coordenador que:

- assinalasse, para cada tema estratégico (dimensão) e de acordo com as expectativas por ele explicitadas nos itens 3.6 e 4.3 da parte I da entrevista, quais os objetivos e indicadores seriam pertinentes e adequados para

mensurar o Capital Organizacional do Programa (Capital Organizacional necessário); e

- propusesse outros objetivos e indicadores para cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento que considerasse (mais ou também) necessários ao Programa e que não estivessem contemplados dentre os apresentados; ou pequenos ajustes nos já formulados.

Das entrevistas (etapa dois da pesquisa) foram coletados dados qualitativos (objetivos pertinentes e indicadores adequados). Concluídas as entrevistas e apurados os resultados, outro instrumento de coleta foi construído: o questionário estruturado.

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas por escrito ao respondente e dentre os diversos tipos, optou-se pelo “fechado-estruturado”, no qual o respondente faz escolhas ou pondera, diante de alternativas apresentadas (VERGARA, 2007). O questionário aplicado aos professores para levantar a situação atual dos componentes do Capital Organizacional foi organizado em duas partes: (I) Perfil e (II) Questões Específicas dos Componentes do Capital Organizacional. As questões foram elaboradas a partir da análise dos indicadores propostos, definidos como adequados pelas coordenações. A estrutura do questionário foi montada distribuindo as questões por blocos de acordo com o formato de resposta pretendida (escalar, múltipla escolha, aberta, etc.), conforme apresentado no quadro 15.

Parte	Tipo de Questão
I - Perfil do Programa	Múltipla Escolha (5 opções; 1 resposta)
II - Questões Específicas do Capital Organizacional	Escala 1 a 5 (padrão 2 respostas)
	Escala 1 a 5 (padrão 1 resposta)
	Múltipla Escolha (5 opções; 1 resposta)
	Aberta (1 linha para resposta)
	Aberta (2 linhas para resposta)

Quadro 15 – Definição da estrutura do questionário

Fonte: elaborado pela autora

As questões foram elaboradas a partir da análise dos indicadores propostos, definidos como adequados pelas coordenações. Em alguns casos, o próprio indicador já sinalizava o tipo de questão ou de dado a ser coletado junto ao corpo docente. Nesse caso, para exemplificar o procedimento adotado para a formulação

de algumas questões relativas à dimensão cultura pode-se tomar como exemplo o que é apresentado no quadro 16.

ELABORAÇÃO INICIAL			
O ponto de partida:	Palavras-chave	Conexões estabelecidas	Fonte
A cultura pode ser medida por indicadores que considerem a cultura básica da organização e o clima da organização	-cultura básica da organização -clima da organização	-Conceitos de cultura básica e de clima organizacional -Cultura que leve à melhoria do desempenho na avaliação da Capes	Kaplan e Norton, 2006; Schein(1986); CAPES(2008)
Exemplo:conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar uma estratégia	1) Internalização 2) Missão, visão 3) Valores 4) Necessários 5) Estratégia	1)Conhecer para praticar 2, 3 e 4) Conceitos missão, visão, valores orientação estratégica 5) Estratégia que inclua o melhoramento contínuo ou sustentável	Kaplan e Norton (2006); Ansoff e McDonnel (1993)
ELABORAÇÃO PARTINDO DAS CONEXÕES ESTABELECIDAS			
As conexões estabelecidas	Novas conexões	Parte Mensurável (Exemplo)	
Cultura básica (missão, visão, valores)	Necessária para atividades com foco nos resultados esperados.	% de professores que conhecem e entendem	
Clima organizacional	Incentivos, compartilhamento	% que consideram : clima favorável; incentivos favoráveis:	
Melhoria do Desempenho/ CAPES	Novas idéias, foco nos resultados, produtos novos.	Adoção de novas idéias; novos produtos	
Estratégia para Melhoramento Contínuo /	Gestão e Compartilhamento de conhecimento	% que reconhecem cultura favorável ao compartilhamento	

Quadro 16 - Triangulação de dados para elaboração de questões da dimensão Cultura.

Fonte: elaborado pela autora a partir das idéias de: Yin , 2005; Minayo, Assis e Souza, 2005; King e Schlicksupp, 1999.

Uma primeira versão do questionário, Apêndice C, foi elaborada em editor de texto (Microsoft Word) para ser utilizada como pré-teste com fins de validar o instrumento (aspectos de forma e conteúdo). A versão final utilizada na coleta de dados junto aos professores foi configurada numa plataforma on-line (Survs.com).

Além da montagem do instrumento de pesquisa, o Survs também propicia a sua distribuição à população de duas formas: (I) via link único gerado no sistema ao término da validação do instrumento, para envio por e-mail a todos que participarão da pesquisa ou (II) via link personalizado gerado no sistema para cada e-mail cadastrado. Foram analisados os aspectos relacionados às duas formas de envio e optou-se pela segunda (link personalizado) por considerá-la mais controlável, no aspecto de registro das respostas dadas (questionários respondidos) e mais ágil no reenvio das solicitações aos que ainda não haviam respondido.

O link para resposta foi encaminhado de forma personalizada a cada um dos respondentes no período de junho/julho. A partir da 2^a. semana de disponibilização dos questionários, a intervalos pré-definidos os não-respondentes recebiam notificações contendo o mesmo link para resposta. Além da internet, contatos pessoais, mensagens e contatos via celular também foram canais utilizados na tentativa de obter maior número de participantes na pesquisa, uma vez que o universo pretendido compunha-se de todos os professores do quadro permanente de cada um dos programas.

3.7 Análise e Apresentação dos Resultados

Dados coletados em documentos externos aos programas (relatórios de avaliação da Capes, Critérios de Avaliação, resultados de pesquisas em periódicos, etc.) e internos (página da UNIR e específica dos programas na internet) foram utilizados para, a partir das proposições de Kaplan e Norton, orientar e fundamentar passos importantes das três etapas da pesquisa: a construção da proposta de indicadores (na etapa1); a formulação das questões de entrevista e do questionário padronizado (nas etapas 2 e 3).

Em todas as etapas da pesquisa, para cada unidade de análise e respectivas variáveis foi atribuída codificação, de forma a facilitar a identificação no processo de lançamento dos dados ao término da coleta. Especificamente nas etapas 2 e 3 os dados coletados nos instrumentos formulados foram tabulados em planilhas eletrônicas. O processamento e as operações necessárias à obtenção dos resultados foram conduzida por meio da aplicação de ferramentas estatísticas, com uso do módulo XLSTAT do Microsoft Excel, também complementados com o *software Statistic Package for the Social Science (SPSS)*, que permite o trabalho com várias técnicas estatísticas avançadas. Os procedimentos para análise e apresentação dos resultados em cada uma das etapas são detalhados nos tópicos seguintes.

3.7.1 Primeira Etapa – Proposição de Objetivos e Indicadores para Medir o Capital Organizacional dos Programas de Pós-Graduação

Consultas realizadas nas páginas dos programas indicavam ser o PPGMAD, dentre os cinco programas *stricto sensu* da UNIR, como o que, de início, reunia

maior número de características que se associavam às de organizações apresentadas nos estudos de Kaplan e Norton, ou seja, de "organizações orientadas para a estratégia". Isso devido ao conjunto de informações disponíveis, como por exemplo a identidade do PPGMAD e em especial a sua visão de futuro explicitadas em sua página. Por esse motivo e também por se encontrar em fase inicial de implantação de uma tecnologia de gestão baseada no BSC, utilizou-se o PPGMAD como parâmetro para os levantamentos iniciais.

Vinculado a Unidade Acadêmica de Ciências Sociais (NUCS) o PPGMAD, de acordo com seu regimento, foi criado e se desenvolve como um ambiente de aprendizagem, adaptações e inovações de organizações, principalmente daquelas situadas fora das regiões sul e sudeste. A responsabilidade do programa e obviamente, dos seus partícipes, vai além da evolução das Ciências da Administração, já que a abrangência desta responsabilidade envolve vetores de transformação, inovação e efetivação das organizações em uma região cujo estágio de desenvolvimento apresenta lacunas consideráveis no seu processo de aprendizagem e evolução. Portanto, a consciência, atitude e foco no Programa é compatibilizar a evolução das Ciências da Administração de maneira efetiva ao desenvolvimento.

Dentre as características presentes em seu regimento, destacam-se as seguintes: (a) estrutura curricular organizada em uma área de concentração, duas linhas de pesquisas e disciplinas obrigatórias e optativas; (b) corpo docente qualificado conforme normas fixadas pelo Conselho Superior Competente da Universidade e CAPES; (c) exigência de professor orientador, nas etapas de crédito, qualificação do projeto de dissertação e defesa pública da dissertação; (d) direção colegiada; e (e) organização administrativa composta por quatro órgãos: Colegiado, Coordenação e Secretaria (do curso) e Coordenação de Linha de pesquisa.

A CAPES autorizou o funcionamento do curso no ano 2006 com conceito 3 (três). A primeira avaliação trienal ocorrerá em 2010. Quanto aos números atuais, conta com 11 docentes permanentes e ingresso de três turmas, com 25, 20 e 20 alunos, respectivamente e uma quarta turma a iniciar em agosto/2009, em processo seletivo.

Como o PPGMAD se encontra em processo inicial de implantação de uma tecnologia de gestão baseada no BSC, além de compreender os critérios pelos quais os programas de pós-graduação são avaliados pela CAPES, também se fez

necessário analisar os documentos fornecidos pelo PPGMAD, em especial o Mapa Estratégico, para entender onde ele pretende estar no futuro (visão de futuro), dentro de cada uma das quatro perspectivas: (1) da eficácia e efetividade; (2) dos usuários dos serviços; (3) da eficiência dos processos e (4) do aprendizado organizacional.

Assim, após ter o entendimento dos critérios pelos quais os programas de pós-graduação são avaliados pela Capes e analisar os documentos do PPGMAD disponíveis na página, em especial o Mapa Estratégico (Apêndice F), perpassando pelo referencial teórico-empírico focado na metodologia para avaliar o Capital Organizacional, foi possível estabelecer as conexões necessárias para iniciar a formulação dos indicadores.

Para a construção de um conjunto de indicadores, como mencionado anteriormente, a priori, é necessário que se tenha os objetivos já estabelecidos. Com foco em sua consolidação, o PPGMAD tem como objetivo estratégico o planejamento, alinhamento e implementação de ações que assegurem a consecução da VISÃO do Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração, o que compreende “[...] torná-lo um programa de pós-graduação stricto sensu com mestrado e doutorado equivalentes aos melhores no Brasil.”, conforme detalhado em seu Mapa Estratégico.

De acordo com os critérios de avaliação estabelecidos pela Capes (CAPES, 2008; 2009), e os resultados da última avaliação trienal ocorrida em 2007 (CAPES, 2007b), relativas aos anos 2004 a 2006, os “melhores programas” no Brasil se encontram no eixo Sul/Sudeste e foram definidos pelos conceitos obtidos na avaliação trienal, que variam entre cinco e sete. O mínimo exigido para que um programa tenha seu funcionamento autorizado é o conceito 3 (três) e é este normalmente o da maioria dos cursos no seu estágio inicial de implantação.

Assim, se a visão de futuro do PPGMAD é estar entre os melhores, ele precisa elevar seu conceito de 3 (três) para quatro, depois para 5 (cinco) e assim sucessivamente.

Aproximando a relação de causa e efeito sugerida por Kaplan e Norton (2004b) para o contexto dos Programas, foi possível construir a seguinte hipótese: se a nova estratégia propõe mais foco na **eficiência das atividades (gestão da rede relacionamentos, atividades acadêmicas, científicas e de secretaria)**, o Programa deve determinar se: (a) a cultura atual é centrada no melhoramento contínuo dessas atividades; (b) se seus líderes têm a habilidade necessária para

fomentar tal cultura; (c) se os professores e colaboradores estão cientes desse objetivo e motivados para realizar um trabalho condizente com o novo padrão exigido (conceito superior ao atual); e, por fim, (d) em que medida o pessoal compartilha seus conhecimentos.

A partir dessa hipótese construída, foram formulados sete objetivos estratégicos (1. a 7.) para o Capital Organizacional, com vinte e cinco indicadores(1.1 a 7.5) a eles relacionados, conforme quantitativo apresentado no quadro 17.

TOTAL DE OBJETIVOS E INDICADORES SUGERIDOS PARA O CAPITAL ORGANIZACIONAL		
TEMA	OBJETIVOS	INDICADORES
CULTURA	3	9
LIDERANÇA	1	3
TRABALHO EM EQUIPE	2	8
ALINHAMENTO	1	5
TOTAL	7	25

Quadro 17 - Quantitativo de objetivos e indicadores sugeridos.

Fonte: dados da pesquisa.

A descrição completa da proposta de objetivos e indicadores são apresentados no capítulo de resultados, item 4.1 .

3.7.2 Segunda Etapa – Definição dos Objetivos Pertinentes e Indicadores Adequados, Necessários ao Programa

A segunda etapa - entrevista (Apêndice B) foi estruturada em duas partes. Na primeira parte buscou-se identificar o perfil do respondente enquanto gestor e verificar se o programa atendia os pressupostos básicos da ‘Questão-chave Norteadora da Entrevista’, conforme descrito no capítulo de metodologia (item 3.6). Na segunda parte da entrevista foram definidos os objetivos(pertinentes) e indicadores (adequados) para mensurar os componentes do Capital Organizacional (Cultura, Liderança, Trabalho em Equipe e Alinhamento).

Na primeira parte da entrevista, utilizou-se estratégia de ouvir primeiro o respondente de forma a se levantar alguns dados, os quais foram chamados “pressupostos básicos da entrevista”, ao invés de ir direto à proposição de objetivos e indicadores (segunda parte). Essa estratégia foi utilizada para propiciar ao coordenador oportunidade de reflexão (seguida de relato) acerca dos fatores internos (organização, estrutura e estratégia) e externos(ambiente no qual o

programa está inserido e sua complexidade). Essa reflexão perpassou por alguns temas em especial: (a) critérios de avaliação da CAPES (importância; peso) enquanto direcionador de melhorias na pós-graduação; (b) resultados obtidos na última avaliação trienal e forma como esses resultados foram comunicados aos docentes vinculados ao programa e às demais partes interessadas; (c) principais decisões decorrentes da análise dos resultados pela coordenação e professores (ações preventivas e/ou corretivas); (d) missão e visão do programa (expectativas de desempenho futuro nas avaliações trienais 2010 e 2013). Esse exercício também intencionou a construção de pontos de referência para alguns aspectos relacionados aos objetivos(pertinência) e indicadores(adequação) do Capital Organizacional propostos e apresentados ao coordenador na parte dois da entrevista.

Na segunda parte da entrevista, utilizando a proposta de objetivos e indicadores construída na Etapa 1 do estudo e as respostas dadas na primeira parte da entrevista (sobretudo aquelas que se referiam à visão de futuro do programa), foi solicitado ao coordenador que indicasse (ou propusesse) os objetivos e indicadores pertinentes e adequados para medir o Capital Organizacional do Programa.

Ao término das entrevistas os dados foram agrupados de forma a gerar resultados quantitativos (total de objetivos e indicadores considerados pertinentes e adequados) e qualitativos (objetivos e indicadores aceitos na forma original ou com ajustes sugeridos). O quadro 18 mostra de forma resumida como os resultados quantitativos foram apresentados para as respostas Sim (S), Não (N), Sim com Sugestão (SS) e Não com Sugestão(NS) dadas às perguntas: (a) Os objetivos estratégicos (1 a 7) são pertinentes ao programa?; (b) Os indicadores estratégicos(1.1 a 7.5) são adequados para medir os objetivos estratégicos?

OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS DO CAPITAL ORGANIZACIONAL										
Resumo: Pertinência dos objetivos e Adequação dos indicadores										
Objetivos e Indicadores	PPGMAD		PPGBIOEXP		PPGCIL		PPGDRA		PPGG	
	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico								
1.1		S		SS		S		N		S
:	NS	S	S	S	S	S	S	S	S	SS
7.5		S		SS		S		N		S

Quadro 18 – Forma de apresentação dos resultados quantitativos da entrevista
Fonte: elaborado pela autora.

Após análise das contribuições recebidas e reformulação da proposta de objetivos e indicadores, obteve-se a nova redação para os objetivos considerados pertinentes e indicadores adequados para medir o capital organizacional dos Programas da UNIR. Essa nova redação de objetivos e indicadores, cuja íntegra é apresentada no capítulo de Resultados (tópico 4.2) serviriam de base para a formulação das questões aplicadas na terceira etapa da pesquisa.

3.7.3 Terceira Etapa – Levantamento para Identificação dos Indicadores Existentes nos Programas

Na terceira etapa, o questionário estruturado foi elaborado e aplicado com a finalidade de identificar os componentes do capital organizacional existentes (cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento) e a situação atual na qual se encontram em cada um dos cinco programas.

Com base nos indicadores propostos, definidos como adequados pelas coordenações e partindo da análise resultante da triangulação de dados (CAPES, Programas e Referencial Teórico – conforme quadro 16 apresentado no tópico 3.6) as questões foram formuladas para a coleta dos dados junto ao corpo docente. A 1ª. versão do questionário foi elaborada no microsoft Word e a versão final foi configurada numa plataforma on-line (Survs.com).

A versão Word do questionário foi enviada como pré-teste aos coordenadores (que também são professores dos programas, porém não constituíam a população da etapa 3) para que respondessem e retornassem: (a) dificuldades encontradas ou questões que pudessem ser melhoradas; (b) tempo gasto nas respostas.

Com o retorno dos questionários enviados como pré-teste, foram modificadas duas questões. Na P10 as opções de resposta estavam em forma numérica ascendente enquanto o correto seria em escala de percentuais ascendentes; já na Q50 o enunciado propiciava interpretação dúbia quando solicitava ao respondente para citar as duas instituições parceiras do Programa com as quais se estabelece parcerias para (a) compartilhamento de conhecimentos e melhores práticas e (b) desenvolvimento de novas tecnologias. Nesse caso, abriu-se a questão em duas e o enunciado de cada uma passou a pedir “cite a principal instituição parceira...”. As questões P10 e Q50(a,b) da versão pré-teste passaram a ser, respectivamente, as questões 10, 26 e 27 da versão Survs.

Em função de limitação de formatação da plataforma Survs, as questões originais da versão Word foram redistribuídas, ficando nova estrutura, sem que isso trouxesse comprometimento para a tabulação ou cálculo dos resultados. No quadro 19 é apresentada a forma como as questões foram distribuídas na versão final do questionário enviado aos professores (versão Survs.com).

Parte	Tipo de Questão	Nº de Questões	Codificação
I - Perfil do Programa	Múltipla Escolha (5 opções; 1 resposta)	11	(P) 1 a 11
II - Questões Específicas do Capital Organizacional	Escala 1 a 5 (padrão 2 respostas)	5	(Q): 12 a 16
	Escala 1 a 5 (padrão 1 resposta)	42	(Q): 17; 18.1 a 18.6; 19.7 a 19.17; 20.18 a 20.27; *21.1 a 21.14; *22.1 a 22.14
	Múltipla Escolha (5 opções; 1 resposta)	3	(Q): 23 a 25
	Aberta (1 linha para resposta)	3	(Q): 26 a 28
	Aberta (2 linhas para resposta)	1	(Q): 29
TOTAL.....		65 Questões	
*Observação: o bloco de questões 21 possui as mesmas assertivas do bloco 22; o que diferencia os dois é a escala apresentada (Importância e desempenho). Por esse motivo são considerados uma única vez na contagem de questões (14 questões)			

Quadro 19 - Estruturação do questionário aplicado aos professores.

Fonte: elaborado pela autora com dados do questionário estruturado (Apêndice C).

4 DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em cada uma das etapas da pesquisa os dados foram coletados de forma a se obter resultados de acordo com os objetivos traçados. Esses resultados são apresentados nos tópicos seguintes.

4.1 Proposição de Objetivos e Indicadores para Medir o Capital Organizacional dos Programas de Pós-Graduação

A partir da análise documental e da hipótese construída para o contexto dos programas, utilizando como ponto de partida o PPGMAD, foram formulados sete objetivos estratégicos para o Capital Organizacional, com vinte e cinco indicadores a eles relacionados, conforme apresentados nos quadros 20 e 21.

TEMA: LIDERANÇA	
Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico
1 Desenvolver líderes situacionais capazes de mobilizar o Programa rumo à sua estratégia	1.1 Índice de Liderança Estrategista e Alquimista (pesquisa com líderes e colaboradores – situação real x percebida sobre o grau de domínio das habilidades críticas) 1.2 Vão de liderança (% de atributos-chave em modelo de competências requerido com pontuação abaixo do estabelecido) 1.3 % de colaboradores que reconhecem que a liderança incentiva o trabalho em equipe, comunica-se abertamente com as partes interessadas e delega poder às equipes para atingir a excelência
TEMA: CULTURA	
Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico
2 Fomentar a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores necessários para a execução das atividades com foco nos resultados	2.1 Percentual de colaboradores que conhecem e entendem a missão, visão e valores do Programa 2.2 Percentual de valores institucionais compartilhados pelos colaboradores
3 Infundir a cultura do melhoramento contínuo e compartilhamento de conhecimentos	3.1 Percentual de resultado pesquisa: cultura favorável à melhoria contínua e ao compartilhamento; 3.2 Nº de novas idéias ref. melhoria de processos; 3.3 Índice de adoção de sugestões dos colaboradores p/melhoria dos processos.
4 Fomentar um clima organizacional que favoreça o alto desempenho e o melhoramento contínuo (imagem do Programa)	3.4 Quant. de idéias ref. melhoria da qualidade/processos compartilhadas entre os diversos grupos 3.5 Quantidade de produtos/serviços novos implantados 4.1 Percentual de colaboradores que consideram o clima favorável ao melhoramento contínuo 4.2 Percentual de colaboradores que reconhecem que a estrutura de incentivos (apoio, relações interpessoais vertical e horizontal) favorece o alto desempenho e o melhoramento contínuo

Quadro 20 - Sugestão de objetivos e indicadores para medir as dimensões Liderança e Cultura

Fonte: elaborado pela autora.

TEMA: TRABALHO EM EQUIPE	
Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico
<p>5 Garantir que conhecimentos e ativos dos Docentes, discentes e colaboradores sejam compartilhados</p> <p>6 Fomentar a absorção de novas tecnologias e práticas de benchmarking (intra e inter-organizacional)</p>	<p>5.1 Índice de Partilha de melhores práticas (índice de práticas compartilhadas entre professores ou grupos)</p> <p>5.2 Número de comunidades de prática existentes e em funcionamento no Programa</p> <p>5.3 Número de equipes multifuncionais</p> <p>5.4 Total de idéias de melhores práticas identificadas e utilizadas pelos colaboradores</p> <p>5.5 Total de pessoas que de fato utilizou o sistema de gestão de conhecimentos disponíveis</p> <p>5.6 Frequência na qual o sistema de gestão de conhecimentos é utilizado</p> <p>6.1 Número de comunidades de prática externas (interdepartamental ou com outras universidades/programas) nas quais os membros do Programa atuam (como promotor ou participante)</p> <p>6.2 Número de parcerias estabelecidas com outras instituições</p>
TEMA: ALINHAMENTO	
Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico
<p>7 Alinhar metas e incentivos à estratégia do Programa</p>	<p>Consciência estratégica</p> <p>7.1 percentual da equipe capaz de identificar prioridades estratégicas da organização</p> <p>7.2 Percentual de colaboradores que conhecem e entendem os objetivos estratégicos do Programa</p>
	<p>Alinhamento estratégico</p> <p>7.3 Percentual de colaboradores com metas pessoais e de equipe alinhadas à estratégia geral (BSC do Programa)</p> <p>7.4 Percentual de metas atingidas (pessoais, dos grupos, e do Programa)</p> <p>7.5 Percentual de colaboradores que consideram os objetivos pessoais e os esquemas de incentivo condizentes com a estratégia.</p>

Quadro 21 - Sugestão de objetivos e indicadores para medir as dimensões Trabalho em Equipe e Alinhamento

Fonte: elaborado pela autora.

Importante ressaltar que a análise dos conteúdos extraídos dos documentos (a) critérios da CAPES/MEC para avaliação de programas de pós-graduação nas áreas de Administração, Contábeis e Turismo e (b) diretrizes institucionais e mapa estratégico do PPGMAD, possibilitou a compreensão acerca do padrão de qualidade exigido de um programa de pós-graduação de alto nível (conceitos 5 a 7 da avaliação trienal da CAPES).

A partir da missão estabelecida pelo PPGMAD e de sua visão de futuro explicitada em seu Mapa Estratégico, que é estar dentre os melhores programas de pós graduação *stricto sensu* do país; e tendo em vista seu conceito inicial atribuído pela CAPES (três), foi possível com a ajuda do referencial teórico, construir uma

hipótese de causa e efeito acerca de uma estratégia com foco na melhoria dos resultados relativos às atividades, que resultou na composição dos sete objetivos e dos 25 (vinte e cinco) indicadores relacionados à Cultura, Liderança, Trabalho em equipe e Alinhamento.

Assim, a utilização desse conjunto de objetivos e indicadores para mensurar o capital organizacional terá como pressuposto uma visão de futuro que contemple uma melhoria dos resultados nas próximas avaliações trienais, mesmo que os programas objetos do estudo não tenham suas diretrizes, visão, objetivos ou metas formalizadas. Nesse caso, para verificar o atendimento a esse pressuposto, na etapa dois da pesquisa foram realizadas entrevistas com os coordenadores dos programas, os quais definiram também quanto à pertinência e adequação dos objetivos e indicadores, conforme resultados apresentados no tópico seguinte.

4.2 Definição dos Objetivos Pertinentes e Indicadores Adequados, Necessários aos Programas

A etapa dois da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em duas partes, conforme resultados a seguir apresentados.

Os principais resultados da primeira parte da entrevista podem ser resumidos em quatro itens, a saber: (a) critérios de avaliação da CAPES (importância; peso) enquanto direcionador de melhorias na pós-graduação; (b) resultados obtidos na última avaliação trienal e forma como esses resultados foram comunicados aos docentes vinculados ao programa e às demais partes interessadas; (c) principais decisões decorrentes da análise dos resultados pela coordenação e professores (ações preventivas e/ou corretivas); (d) missão e visão do programa (expectativas de desempenho futuro nas avaliações trienais 2010 e 2013).

Todos os coordenadores mostraram conhecimento dos critérios de avaliação da Capes e dos pesos definidos pelo respectivo programa para os quesitos. Com exceção da Coordenação do PPGBIOEX, os demais concordaram (em parte) que esses critérios são direcionadores de melhorias na pós graduação nacional, embora na visão do PPGG em alguns pontos os critérios são injustos ao desconsiderar particularidades da região Amazônica (como dificuldades de acesso a algumas localidades, por exemplo). No PPGDRA, segundo o coordenador, os critérios já estão transformando o curso.

Além de informarem que os resultados obtidos na última avaliação estão disponíveis no portal CAPES, um dos programas mencionou a intenção de disponibilizá-lo na própria página. Em todos os programas os resultados da avaliação foram apresentados e discutidos em reuniões do colegiado e com os docentes. E à exceção do PPGDRA, os outros quatro programas já esperavam a nota que obtiveram. O PPGDRA teve um mês para fazer reconsiderações em função da nota obtida e, após análise pela CAPES obteve nota final igual a três.

Quanto aos quesitos melhor e pior avaliados, foram citados: (melhor) Corpo Docente; Estrutura do Curso, Proposta Regional do programa - questão Amazônica e Inserção do programa; (pior): Corpo docente, teses e dissertações; Produção Bibliográfica; Processo de convencimento dos professores de que precisam produzir. O baixo resultado no quesito Corpo docente, teses e dissertações justificase nos programas que não tiveram esse item avaliado integralmente em função de que os alunos eram recém-ingressantes quando da última trienal (que considerou o período 2004 a 2006).

As principais decisões tomadas decorrentes dos resultados da avaliação trienal foram inseridas em documentos internos pela maioria dos programas e traduzidas em forma de normas, critérios e diretrizes para os programas como um todo. Dentre as principais mudanças, uma em especial foi citada por dois programas como de aplicação imediata, de forma a corrigir os rumos e buscar melhores resultados: vincular alguns quesitos críticos avaliados aos critérios de permanência dos docentes no programa (exemplo: orientações efetivas e produções). Essa busca de resultados melhores, em especial, é o pressuposto que se buscava nessa primeira fase das entrevistas, pois sem uma perspectiva ou uma expectativa de melhoria do programa, grande parte dos objetivos e indicadores formulados não fariam sentido.

Assim, os programas responderam a esse pressuposto de forma positiva: todos têm expectativa de uma nota superior à atual, na próxima avaliação trienal que ocorrerá em 2010 (período 2007 a 2009). E para 2013 também esperam resultados melhores ou no mínimo iguais aos que serão obtidos em 2010.

As respostas obtidas nessa primeira parte da entrevista propiciaram a construção de pontos de referência para alguns aspectos relacionados aos objetivos (pertinência) e indicadores (adequação) do Capital Organizacional, os quais foram abordados na segunda parte com os respectivos coordenadores.

Na segunda parte da entrevista foi solicitado ao coordenador que indicasse (ou propusesse) os objetivos e indicadores pertinentes e adequados para medir o Capital Organizacional do Programa. Na tabela 1 são apresentados de forma resumida, os resultados quantitativos de respostas Sim(S), Não(N), Sim com Sugestão(SS) e Não com Sugestão(NS) dadas às perguntas: (a) Os objetivos estratégicos (1 a 7) são pertinentes ao programa?; (b) Os indicadores estratégicos(1.1 a 7.5) são adequados para medir os objetivos estratégicos?

Tabela 1 - Pertinência e Adequação dos Objetivos e Indicadores

Objetivos e Indicadores	PPGMAD		PPGBIOEXP		PPGCIL		PPGDRA		PPGG	
	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico								
1.1		S		SS		S		N		S
1.2	NS	S	S	S	S	S	S	S	S	SS
1.3		S		SS		S		N		S
2.1	S	N	SS	S	S	S	S	S	S	S
2.2		SS		S		S		S		S
3.1		NS		N		S		S		S
3.2		S		S		S		S		S
3.3	S	SS	NS	S	S	S	S	S	S	S
3.4		SS		S		S		S		SS
3.5		SS		NS		S		S		S
4.1	S	S	NS	S	S	S	S	S	S	S
4.2		NS		N		S		S		S
5.1		S		S		S		S		S
5.2		NS		N		S		S		S
5.3	SS	S	S	S	S	S	S	S	S	S
5.4		S	S	S	S	S	S	S	S	S
5.5		SS		SS		S		S		SS
5.6		S		S		S		S		S
6.1	NS	SS	S	S	S	S	S	S	S	SS
6.2		S		S		S		S		S
7.1		S		S		S		S		S
7.2		S		S		S		S		S
7.3	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
7.4		S		S		S		S		S
7.5		S		S		S		S		S

Fonte: elaborado pela autora com dados da entrevista.

Como resultado, os sete objetivos foram considerados pertinentes pelas coordenações, da forma como foram apresentados ou com sugestões de pequenos ajustes, preservando a essência. Quanto aos indicadores, dos vinte e cinco, dez deles não receberam sugestões, sendo aceitos pelas coordenações como adequados para medir os objetivos a eles relacionados. São eles: 3.2, 5.3, 5.4, 5.6, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 e 7.5. Foram apresentadas, no total, 5 (cinco) sugestões para ajustes nos objetivos e 17 (dezessete) para indicadores. Dentre os programas, o de

Administração (PPGMAD) foi o que apresentou maior número de sugestões (10 no total) enquanto outros dois programas (PPGCIL e PPGDRA) não apresentaram nenhuma sugestão. Após análise das contribuições recebidas e reformulação da proposta de objetivos e indicadores, obteve-se a nova redação para os objetivos considerados pertinentes e os indicadores adequados para medir o Capital Organizacional dos Programas da UNIR, os quais serão apresentados com as respectivas questões no tópico seguinte.

4.3 Levantamento para Identificação dos Indicadores Existentes e estágio atual de Prontidão do Capital Organizacional.

A partir dos objetivos e indicadores reformulados (resultantes da etapa 2 da pesquisa) foi elaborado o questionário estruturado aplicado aos professores de forma a identificar os indicadores existentes e a situação atual do capital organizacional de cada um dos programas. A elaboração das questões foi explicada no tópico 3.6 (quadro 16) e alguns exemplos são apresentados no quadro 22.

Questões formuladas para alimentar indicadores da dimensão Cultura	
Parte Mensurável (Exemplo)	*Questões Formuladas
Índice de adoção de novas idéias; número de novos produtos	11, 28
% de professores que conhecem e entendem a Missão, Visão	19.9, 19.10, 19.11, 19.12
% que consideram : clima favorável; incentivos favoráveis;	18.5, 18.6, 20.19, 20.23; 19.14
% que reconhecem cultura favorável ao compartilhamento	18.5, 18.6, 19.13, 20.23, 28
*11 - Número de patentes e/ou bibliografias de sua propriedade/autoria registradas a partir de 2007 (inclusive).	
*18.6 - A Coordenação do Programa sempre estimula os professores a registrarem suas idéias e sua produção e manter esses registros de forma acessível à comunidade acadêmica.	
*19.9 - A finalidade da existência (Missão) do Programa está devidamente explicitada. Tenho pleno entendimento do seu significado.	
*19.10 - Os Professores e a Coordenação compartilham da mesma idéia acerca do que o Programa quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência (Visão).	
*19.11 - Os princípios que norteiam todas as ações no Programa são compartilhados por todo o seu corpo docente.	
*19.14 - A estrutura de incentivos no programa (por exemplo o apoio recíproco e as relações interpessoais estabelecidas com colegas e coordenação), favorece o desempenho elevado dos grupos e do próprio programa.	
*28- Cite uma melhoria obtida no seu programa (em estrutura, processos ou comportamentos) e que seja decorrente de sugestões apresentadas pelos próprios professores ou grupos de pesquisa.	

Quadro 22 – Questões para a dimensão Cultura - triangulação de dados.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Yin , 2005; Minayo, Assis e Souza, 2005; King e Schlicksupp, 1999

As relações entre objetivos, indicadores e questões aplicadas são apresentadas nos quadros 23 e 24 respectivamente para as dimensões liderança, cultura, trabalho em equipe e alinhamento.

Objetivo Estratégico 1

		Indicador Estratégico e Nº das Questões Correspondentes
LIDERANÇA	Variáveis	1 Desenvolver líderes situacionais capazes de mobilizar o Programa rumo à sua visão.
		1.1 Índice de Liderança Estrategista e Alquimista (pesquisa com líderes e professores – situação real x percebida sobre o grau de domínio das habilidades críticas) 12, 13, 14, 15, 16 e 17
		1.2 Lacuna de liderança (% de atributos-chave em modelo de competências requerido com pontuação abaixo do estabelecido) 21.1, 21.2, 21.3, 21.4, 21.5, 21.6, 21.7, 21.8, 21.9, 21.10, 21.11, 21.12, 21.13, 21.14
		1.3 % de professores que reconhecem que a liderança incentiva o trabalho em equipe, comunica-se abertamente com as partes interessadas e delega poder às equipes para atingir a excelência 18.1, 18.2, 18.3 , 18.4, 20.21

Objetivos Estratégicos 2, 3 e 4

		Indicador Estratégico e Nº das Questões Correspondentes
CULTURA	Variáveis	2 Fomentar a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores necessários para a execução das atividades com foco nos resultados esperados.
		2.1 Percentual de professores que conhecem e entendem a missão, visão e valores do Programa 19.9, 19.10, 19.11, 19.12
		2.2 Percentual de valores institucionais (ou orientações estratégicas) compartilhados pelos professores 18.5, 19.11, 19.12
		3 Infundir a cultura do melhoramento contínuo e compartilhamento de conhecimentos
		3.1 Percentual de resultado pesquisa: cultura favorável à melhoria contínua e ao compartilhamento; 18.5, 18.6, 19.13, 20.23, 28
		3.2 Nº de novas idéias ref. melhoria de processos; 28
		3.3 Índice de adoção de sugestões dos professores p/melhoria dos processos. 20.26, 28
		3.4 Quantidade de idéias referente à melhoria da qualidade/processos compartilhadas entre os diversos grupos 20.22, 28
		3.5 Quantidade de produtos/serviços novos implantados 11
		4 Fomentar um clima organizacional que favoreça o alto desempenho e o melhoramento contínuo (imagem do Programa)
		4.1 Percentual de professores que consideram o clima favorável ao melhoramento contínuo. 18.5, 18.6, 20.19, 20.23
		4.2 Percentual de professores que reconhecem que a estrutura de incentivos (apoio, relações interpessoais vertical e horizontal) favorece o alto desempenho e o melhoramento contínuo 19.14

Quadro 23 – Relação Objetivos, Indicadores e Questões Aplicadas: Liderança e Cultura

Fonte: elaborado pela autora

Objetivos Estratégicos 5 e 6

Indicador Estratégico e Nº das Questões Correspondentes	
5 Garantir que conhecimentos produções dos docentes e discentes sejam compartilhados	
TRABALHO EM EQUIPE	5.1 Percentual de professores que consideram o clima favorável ao melhoramento contínuo
	7, 8, 9, 20.26
	5.2 Número de comunidades de prática existentes e em funcionamento no Programa
	7
	5.3 Número de equipes multifuncionais
	20.24, 20.25
	5.4 Total de idéias de melhores práticas identificadas e utilizadas pelos professores.
	7, 8, 9, 28
	5.5 Total de pessoas que de fato utilizou o sistema de gestão de conhecimentos disponíveis
	19.7, 19.8, 19.15
	5.6 Frequência com que o sistema de gestão de conhecimentos é utilizado
	19.7, 23, 24, 25
6 Fomentar a absorção de novas tecnologias e/ou práticas de *benchmarking (intra e inter-organizacional)	
6.1 Número de comunidades de prática externas (interdepartamental ou com outras universidades/programas) nas quais os membros do Programa atuam (como promotor ou participante)	
6	
6.2 Número de parcerias estabelecidas com outras instituições	
19.6, 26, 27	

Objetivo Estratégico 7

Indicador Estratégico e Nº das Questões Correspondentes		
7 Alinhar metas e incentivos à estratégia do Programa		
Consciência estratégica		
ALINHAMENTO	7.1 Percentual da equipe capaz de identificar prioridades estratégicas da organização	
	20.18	
	7.2 Percentual de professores que conhecem e entendem os objetivos estratégicos do Programa	
	20.20	
	Alinhamento Estratégico	
	7.3 Percentual de professores com metas pessoais e de equipe alinhadas à estratégia geral do Programa	
	19.7	
	7.4 Percentual de metas atingidas (pessoais, dos grupos, e do Programa)	
	10, 20.27	
	7.5 Percentual de professores que consideram os objetivos pessoais e os esquemas de incentivo condizentes com a estratégia.	
19.14		

Total: 7 Objetivos Estratégicos ; 25 indicadores; *65 questões

*Das 65 questões, seis (P1 a P5 e Q.29) são utilizadas para composição do perfil de cada programa

Quadro 24 – Relação Objetivos, Indicadores e Questões Aplicadas: Trabalho em Equipe e Alinhamento

Fonte: elaborado pela autora

Em termos de participação dos docentes dos programas na pesquisa, do total de 53 (cinquenta e três) professores do quadro permanente (população), dez não

responderam. Nesse caso o nível de participação geral foi superior a 80%. A participação por programa é apresentada no gráfico 1.

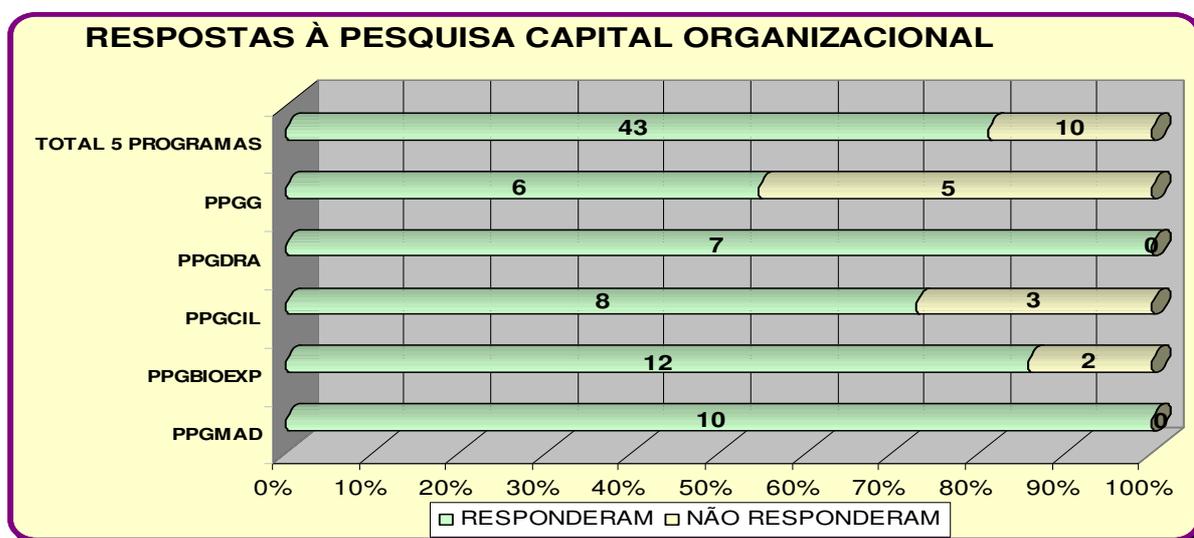


Gráfico 1 – Participação dos docentes do quadro permanente na pesquisa

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Dentre os programas, o PPGMAD e o PPGDRA foram os mais expressivos, participando com 100% de seus docentes. A menor participação se deu no PPGG, com pouco mais de 50% dos docentes respondendo o questionário.

O perfil dos respondentes é apresentado no quadro 25, cuja apuração se deu utilizando como base a moda das respostas às assertivas 2 a 5 do questionário estruturado aplicado.

CARACTERÍSTICA DOS DOCENTES	PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU				
	PPGMAD	PPGBIOEXP	PPGCIL	PPGDRA	PPGG
Q2_ ANO DE INGRESSO NO PROGRAMA	2006	Antes de 2005	2007	Antes de 2005	2008
Q3_ TEMPO DE CONCLUSÃO DO DOUTORADO	De 6 a 7 anos	De 4 a 5 anos	De 10 anos acima	De 4 a 5 anos	De 4 a 5 anos
Q4_ TEMPO DE EXPERIÊNCIA EM DOCÊNCIA NA PG STRICTO SENSU	Entre 2 e 6 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 2 e 6 anos	Entre 2 e 6 anos	Entre 2 e 6 anos
Q5_ TEMPO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO (ADM./ACADÊMICA)	Superior a 5 anos	Entre 3 e 5 anos	Entre 1 e 3 anos	Superior a 5 anos	Entre 3 e 5 anos

Quadro 25 - Perfil dos Docentes do Quadro Permanente dos Cinco Programas

Fonte: elaborado pela autora com dados do questionário aplicado.

Esses resultados mostram que o PPGG é o programa que apresenta docentes mais recentes em seu quadro permanente (maioria ingressou no programa em 2008); o PPGCIL o que apresenta maioria dos docentes com dez anos ou mais de conclusão do doutorado; o PPGBIOEXP o que tem maioria dos docentes entre

seis e dez anos de experiência na pós graduação stricto sensu (os demais programas contam com maior grupo de docentes com tempo de experiência em docência entre dois e seis anos). Finalmente, o PPGMAD juntamente com o PPGDRA apresentam docentes com tempo de experiência em gestão administrativa ou acadêmica superior a cinco anos.

De forma complementar ao perfil, ao final do questionário aplicado foi deixado para os docentes um espaço opcional (questão 29, aberta) para comentários. A finalidade desse espaço foi exatamente captar, a partir da espontaneidade dos respondentes, indicadores potenciais (propulsores ou restritores) para subsidiar futuras análises pelos colegiados e partes interessadas de cada programa e da Universidade com um todo. Os comentários são apresentados no quadro 26.

QUESTÃO 29: COMENTÁRIO OPCIONAL
1. Questionário bem estruturado
2. O resultado pode apontar uma direção para repensarmos o Programa
3. A falta de disponibilização pela administração central de servidores para apoio ao programa inviabiliza sua administração
4. Ingerências e não cumprimento ao regimento para benefício próprio de alguns docentes
5. A UNIR deveria ter planos diferenciados para o ensino, pesquisa e extensão para os professores que realmente se dedicam a estas áreas
6. Falta comprometimento da Reitoria com a estrutura administrativa dos programas de graduação e pós, o que inviabiliza o desenvolvimento de uma estrutura eficiente de formação de futuros pesquisadores nesta IFES
7. É objetivo continuar a dar estímulo aos grupos de estudo para melhor preparar os interessados a se envolverem com o programa e de certa forma fazer desses membros multiplicadores dos conhecimentos adquiridos pelo grupo a outros membros leigo ou não que estejam fora do programa.
8. Fragilidade do Programa: grande número de docentes que não reside na localidade do curso
9. Diversas mudanças foram realizadas sem participação de maioria dos docentes
10. Trata-se de uma coordenação imatura, corporativista e mercenária.
11. Aprovar um doutorado brevemente
12. Integração entre cursos... Acho a geografia muito isolada em relação ao desenvolvimento regional

Quadro 26 – Comentário deixado pelos docentes ao término do questionário aplicado

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Os comentários foram transcritos da forma como apresentado pelos docentes, porém ocultando dado que pudesse identificar o programa.

Em relação à confiabilidade do questionário, ela foi medida através do Alfa de Cronbach (reliability analysis), utilizando o software SPSS (*Statistic Package for the*

Social Science), coeficiente comumente utilizado para avaliar a consistência interna de instrumentos de pesquisa. O questionário aplicado nos cinco programas de pós graduação *stricto sensu* da UNIR pode ser considerado confiável, uma vez que o resultado encontrado para o Alfa de Cronbach variou entre 0,94 chegando a 0,983 conforme demonstrado na tabela 2. Para se considerar válida a eficiência do teste esse resultado precisa ser maior ou igual a 0,7. O resultado individual do Alfa de *Crombach* por programa e geral é apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Resultado do Alfa de Cronbach para as variáveis apresentadas.

Amplitude (Programas)	Cronbach`s Alpha	Cronbach`s Alpha Based on Standardized Items	Nº of Items
Cinco Programas	0,957	0,957	69
PPGMAD	0,947	0,951	69
PPGBIOEXP	0,942	0,941	68
PPGCIL	0,983	0,984	69
PPGDRA	0,952	0,953	69
PPGG	0,956	0,934	66

Fonte: elaborado pela autora com dados do questionário.

Dessa forma, optou-se por manter todas as questões, uma vez que o aumento no Alfa de Cronbach pela retirada de qualquer uma delas não o faria aumentar em pontos significativos.

4.3.1 Capital Organizacional do PPGMAD

As respostas obtidas, após tratamento no módulo XLSTAT do microsoft Excel, resultou na situação atual de prontidão do Capital Organizacional de cada um dos programas.

De forma a exemplificar o tratamento e análise realizada individualmente por programa, serão apresentados de forma completa os resultados do PPGMAD. Após serão apresentadas as respostas de todos os programas agrupadas por dimensão do capital organizacional (Liderança, Cultura, Alinhamento e Trabalho em Equipe).

Inicialmente, no quadro 27, são apresentados os resultados da dimensão liderança.

Objetivo Estratégico 1		Situação Atual	
Indicador Estratégico		PPGMAD	
1 Desenvolver líderes situacionais capazes de mobilizar o Programa rumo à sua visão.			
LIDERANÇA Variáveis	1.1	Índice de Liderança Estrategista e Alquimista (pesquisa com líderes e professores – situação real x percebida sobre o grau de domínio das habilidades críticas)	<u>0,60</u>
	1.2	Lacuna de liderança (% de atributos-chave em modelo de competências requerido com pontuação abaixo do estabelecido)	<u>0,14</u>
	1.3	% de professores que reconhecem que a liderança incentiva o trabalho em equipe, comunica-se abertamente com as partes interessadas e delega poder às equipes para atingir a excelência	<u>80%</u>

Quadro 27 – Capital Organizacional do PPGMAD: Liderança

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

No indicador 1.1, seis dos dez professores identificaram-se com as habilidades características dos perfis de liderança estrategista ou alquimista. Não é possível afirmar se esse resultado é satisfatório ou não. No entanto, a considerar que uma organização necessita também de lideranças com os outros três perfis - **especialista, diplomata e realizador** na execução de suas estratégias, pode-se inferir que a proporção de lideranças com perfil **estrategista** e **alquimista** no PPGMAD mostra-se suficiente (mais que o dobro de cada perfil individualmente). Assim, considerando seu estágio inicial de implantação do BSC e sua visão de futuro (estar dentre os melhores programas) os líderes nestes dois estilos possuem potencial para promover as necessárias transformações pessoais e organizacionais (PRIM; CUNHA, 2006). Nessa linha de pensamento, quanto mais líderes Estrategistas e Alquimistas a organização possuir, melhor capacitada ela estará para enfrentar as mudanças organizacionais, ou seja, maior será a prontidão do capital organizacional.

Quanto à lacuna de liderança (indicador 1.2), foi apresentado aos professores um conjunto de competências (quadro 28) extraídas dos critérios de avaliação da CAPES (quesitos 1 a 5 do quadro 29), conforme pesos atribuídos pelo programa, para que eles indicassem numa escala de 1 a 5: a importância de cada competência para o alcance dos objetivos do Programa (questão 21.1 a 21.14) e como avaliam o próprio desempenho naquelas competências (questão 22.1 a 22.14).

QUESTÕES 21 E 22 (ITENS 01 a 14) - COMPETÊNCIA PARA ...		Impor- tância	Desem- penho
.01	Organizar e dirigir todas as situações de aprendizagem, inclusive a progressão e o envolvimento dos alunos.	5	4
.02	Trabalhar em Equipe, informar e envolver as partes interessadas do Programa.	5	3
.03	Utilizar novas tecnologias	5	3
.04	Administrar sua própria formação e atualização.	5	4
.05	Desenvolver atividades inovadoras e diferenciadas de formação de docentes	4	4
.06	Integrar-se com a proposta do programa	5	5
.07	Desenvolver atividades de ensino e pesquisa na graduação com foco na formação de futuros ingressantes no programa	3	5
.08	Orientar discente na produção de dissertações que gerem publicações de	5	4
.09	Envolver discentes da pós-graduação e graduação na produção científica do	5	4
.10	Cumprir prazos estabelecidos para a formação de mestres	4	4
.11	Produzir publicações caracterizadas pela área como de “alto impacto” e outras produções técnicas, patentes, etc.	5	2
.12	Estabelecer parcerias do programa com empresas e/ou órgãos governamentais para viabilizar pesquisas, recursos e outras atividades de apoio.	5	2
.13	Participar de eventos científicos nas áreas de especialização do programa, visando construção de redes de relacionamentos com pesquisadores e outros	5	3
.14	Dar visibilidade/transparência à atuação e promover a inserção nacional ou regional do programa.	5	5

Quadro 28 - Competências extraídas dos critérios de avaliação da CAPES

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

OPÇÃO DE PESOS DOS QUESITOS DE AVALIAÇÃO DA CAPES - PPGMAD		
Quesitos de Avaliação CAPES	Itens do Questionário (Questões 21 e 22)	PESO (%)
1. PROPOSTA DO PROGRAMA	21.1, 21.3, 21.5	-
2. CORPO DOCENTE	21.4, 21.6, 21.7	30
3. CORPO DISCENTE, TESES E DISSERTAÇÕES	21.2, 21.8, 21.9, 21.10	25
4. PRODUÇÃO INTELLECTUAL	21.9, 21.11, 21.12, 21.13	35
5. INSERÇÃO SOCIAL	21.9, 21.12, 21.14	10
PESO TOTAL		100

Quadro 29 – Pesos atribuídos pelo Programa aos quesitos de Avaliação

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Embora apenas o resultado do desempenho seja requerido para alimentar o indicador, os pesos definidos pelo programa aos quesitos de avaliação apresentados no quadro 29 e a importância atribuída pelos professores a cada competência (questão 21) podem contribuir para qualificar ainda mais a análise das variáveis com maior dispersão importância X desempenho. Com o cruzamento desses resultados nas competências apresentadas, conforme gráfico 2, e os pesos atribuídos aos quesitos pelo Programa é possível perceber que duas das competências de maior peso (quesito 4, questões 22.11 e 22.12) tiveram uma baixa avaliação pelos

professores (desempenho), embora as considerassem de alta importância (questões 21.11 e 21.12). E este é exatamente o resultado que alimenta o indicador 1.2. Assim, nas catorze competências apresentadas foi identificada lacuna de liderança (pontuação abaixo da média) em apenas duas: (Q22.11) “Produzir publicações caracterizadas pela área como de “alto impacto” e outras produções técnicas, patentes, etc.”; e (Q22.12) “Estabelecer parcerias do programa com empresas e/ou órgãos governamentais para viabilizar pesquisas, recursos e outras atividades de apoio.”.



Gráfico 2 – Importância X desempenho nas competências - quesitos CAPES

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Outro destaque é apresentado na competência para “desenvolver atividades na graduação com foco na formação de futuros ingressantes no programa” (Q.21.3) a qual foi avaliada como a de menor importância (nota 3 na escala de 1 a 5).

O resultado para o indicador 1.3 mostra um nível elevado de professores (80%) reconhecendo que a liderança incentiva o trabalho em equipe, comunica-se abertamente com as partes interessadas e delega poder às equipes para atingir a excelência.

E, finalmente, considerando o conjunto de resultados obtidos para o objetivo 1 da dimensão liderança (indicadores 1.1, 1.2 e 1.3) e independente de o PPGMAD defini-lo ou não como estratégico, observa-se que já tem em seu quadro permanente atuais lideranças com perfil de competências capazes de mobilizar o Programa rumo à sua visão.

Para a dimensão cultura, apresentada no quadro 30, os resultados dos indicadores 3.1 e 4.1 mostram que 80% dos professores consideram tanto a cultura quanto o clima no programa favoráveis à melhoria contínua (3.1) e ao

compartilhamento (4.1), embora em percentual menor (70%) reconheçam que a estrutura de incentivos favoreça o alto desempenho e o melhoramento contínuo.

Objetivos Estratégicos 2, 3 e 4		Situação Atual
Indicador Estratégico		Situação Atual
CULTURA Variáveis	2 Fomentar a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores necessários para a execução das atividades com foco nos resultados esperados.	
	2.1 Percentual de professores que conhecem e entendem a missão, visão e valores do Programa	70%
	2.2 Percentual de valores institucionais (ou orientações estratégicas) compartilhados pelos professores	70%
	3 Infundir a cultura do melhoramento contínuo e compartilhamento de conhecimentos.	
	3.1 Percentual de resultado pesquisa: cultura favorável à melhoria contínua e ao compartilhamento;	80%
	3.2 Nº de novas idéias ref. melhoria de processos;	9
	3.3 Índice de adoção de sugestões dos professores p/melhoria dos processos.	0,7
	3.4 Quantidade de idéias referente à melhoria da qualidade/processos compartilhadas entre os diversos grupos	7
	3.5 Quantidade de produtos/serviços novos implantados	24
	4 Fomentar um clima organizacional que favoreça o alto desempenho e o melhoramento contínuo (imagem do Programa)	
	4.1 Percentual de professores que consideram o clima favorável ao melhoramento contínuo.	80%
	4.2 Percentual de professores que reconhecem que a estrutura de incentivos (apoio, relações interpessoais vertical e horizontal) favorece o alto desempenho e o melhoramento contínuo	70%

Quadro 30 – Capital Organizacional do PPGMAD: Cultura

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Dentre as melhorias implementadas no programa a partir de sugestões apresentadas pelos professores (questão 28, aberta) duas em especial foram relatadas por sete dos dez respondentes: (1ª) critérios mais refinados de seleção de novos alunos – 4x; (2ª) processo de qualificação dos projetos e defesa da dissertação – 3x. As demais melhorias apresentadas foram: melhor utilização do espaço físico do NUCS com grupos de pesquisa; Projeto CAPES - PROCAD; Projeto CNPq - Casadinho; Projeto SUFRAMA – Dinter; e transparência nas decisões do coordenador.

De uma forma geral, os indicadores de cultura com resultados dados em percentuais (2.1, 2.2, 3.1, 4.1 e 4.2) , apresentam-se igual ou superior a 70% . Dentre esses, chama a atenção o resultado que indica 70% de professores com conhecimento e entendimento da missão, visão e valores do programa (2.1).

Na dimensão Trabalho em Equipe, de acordo com o quadro 31, os objetivos estratégicos cinco e seis mostram-se pertinentes para buscar o compartilhamento de conhecimentos e absorção de novas tecnologias.

Objetivos Estratégicos 5 e 6		Situação Atual	
Indicador Estratégico			
TRABALHO EM EQUIPE	Variáveis	5 Garantir que conhecimentos e produções dos Docentes e discentes sejam compartilhados	
		5.1 Índice de Partilha de melhores práticas (índice de práticas compartilhadas entre professores ou grupos)	0,66
		5.2 Número de comunidades de prática existentes e em funcionamento no Programa	17
		5.3 Número de equipes multifuncionais	8
		5.4 Total de idéias de melhores práticas identificadas e utilizadas pelos professores.	9
		5.5 Total de pessoas que de fato utilizou o sistema de gestão de conhecimentos disponíveis	8
		5.6 Frequência com que o sistema de gestão de conhecimentos é utilizado	Opção 2 Semanal
		6 Fomentar a absorção de novas tecnologias e/ou práticas de *benchmarking (intra e inter-organizacional)	
		6.1 Número de comunidades de prática externas (interdepartamental ou com outras universidades/programas) nas quais os membros do Programa atuam (como promotor ou participante)	13
		6.2 Número de parcerias estabelecidas com outras instituições	10

Quadro 31 – Capital Organizacional do PPGMAD: Trabalho em Equipe

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Conforme resultado do indicador 5.5 e 5.6, os docentes do programa, consideram o portal periódicos da CAPES um dos sistemas de gestão de conhecimentos de maior importância para a comunidade acadêmica e científica na qual o programa está inserido, sendo utilizado por oito dos dez respondentes pelo menos uma vez por semana (periodicidade semanal).

Destacam-se também o resultado do indicador 6.2 (questões abertas 26 e 27: parcerias estabelecidas pelo programa para o compartilhamento de conhecimentos ou absorção de novas tecnologias). Foram citadas pelos professores dez instituições parceiras atuais importantes: UFRGS, EMBRAPA, UFAC, UFSC, UFPA, UNIFOR, INICAMP, USP, UFRJ e o Grupo Interdisciplinar de Estudos da Inovação e do Trabalho (GINEIT/UFRGS).

E finalmente, para a dimensão alinhamento, os resultados apresentados no quadro 32 retratam um nível relativamente alto tanto de consciência quanto de alinhamento estratégico dos profissionais do PPGMAD.

Objetivo Estratégico 7		Situação Atual
Indicador Estratégico		
ALINHAMENTO Variáveis	7 Alinhar metas e incentivos à estratégia do Programa	
	Consciência estratégica	
	7.1 Percentual da equipe capaz de identificar prioridades estratégicas da organização)	90%
	7.2 Percentual de professores que conhecem e entendem os objetivos estratégicos do Programa	80%
	Alinhamento Estratégico	
	7.3 Percentual de professores com metas pessoais e de equipe alinhadas à estratégia geral do Programa	80%
	7.4 Percentual de metas atingidas (pessoais, dos grupos, e do Programa)	≥75%
7.5 Percentual de professores que consideram os objetivos pessoais e os esquemas de incentivo condizentes com a estratégia.	70%	

Quadro 32 – Capital Organizacional do PPGMAD: Alinhamento

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Nessa dimensão, os resultados apresentam-se acima de 75% para quase todos os indicadores (7.1 a 7.4), ficando apenas o 7.5 com 70% dos professores respondendo que consideram os objetivos pessoais e os esquemas de incentivo condizentes com a estratégia.

Esses resultados apontam para um alto grau de consciência estratégica, com 90% do corpo docente capaz de identificar prioridades estratégicas e 80% que conhecem e entendem os objetivos estratégicos do PPGMAD. E numa escala um pouco menor, ainda um elevado grau de alinhamento estratégico com 80% dos docentes com metas pessoais e de equipes alinhadas à estratégia geral do programa. O percentual de metas atingidas, segundo os docentes, é superior a 75%.

4.3.2 Capital Organizacional dos Cinco Programas de Pós-graduação

Conforme explicitado no tópico 4.3.1, a análise minuciosa apresentada para o PPGMAD teve como principal objetivo facilitar a compreensão dos resultados que serão apresentados a seguir, por dimensão, para o conjunto de programas.

Dimensão Liderança

Na dimensão liderança, o objetivo proposto “desenvolver líderes situacionais capazes de mobilizar o programa rumo à sua visão” pode ser considerado pertinente para todos os programas, uma vez que os resultados obtidos, de forma geral, mostram os indicadores 1.1, 1.2 e 1.3 adequados para mensurá-lo e torná-lo alcançável, conforme pode ser observado no quadro 33.

Objetivos e Indicadores Estratégicos - Dimensão Liderança						
1 Desenvolver líderes situacionais capazes de mobilizar o Programa rumo à sua visão.						
PROGRAMAS		PPGMAD	PPGBIOEX	PPGCIL	PPGDRA	PPGG
INDICADORES	1.1	Índice de Liderança Estrategista e Alquimista (pesquisa com líderes e professores – situação real x percebida sobre o grau de domínio das habilidades críticas)				
		0,60	0,64	0,57	0,83	0,25
	1.2	Lacuna de liderança (% de atributos-chave em modelo de competências requerido com pontuação abaixo do estabelecido)				
		14%	12%	4%	3%	7%
	1.3	% de professores que reconhecem que a liderança incentiva o trabalho em equipe, comunica-se abertamente com as partes interessadas e delega poder às equipes para atingir a excelência				
		80%	48%	74%	88%	76%

Quadro 33 – Dimensão Liderança nos cinco programas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

O índice de liderança estrategista e alquimista (indicador 1.1) apresenta-se acima da média para quatro dos cinco programas, a exceção do PPGG, com apenas 25% dos respondentes dessa questão (um do total de quatro) se identificando com esse perfil. A lacuna de liderança, a partir das quatorze competências apresentadas (indicador 1.2), mostra-se em níveis muito baixos (entre 3 e 14%). Também com resultados satisfatórios para quatro programas, o indicador 1.3 aponta para um percentual superior a 70% dos docentes reconhecendo em seus respectivos programas, terem uma liderança proativa no sentido de incentivar o trabalho em equipe, comunicar-se abertamente e delegar poder às equipes. Nesse aspecto específico, apenas o PPGBIOEX apresentou resultado inferior à média: menos da metade dos docentes (48%) reconhecem a proatividade da liderança.

Ainda em relação ao indicador 1.2, além de mensurar a lacuna de liderança (a partir do desempenho avaliado pelos docentes), foi avaliada a importância de cada uma das competências apresentadas, relacionadas aos quesitos de um a cinco dos critérios de avaliação da CAPES, conforme demonstrado nos quadros 34 e 35.

Quesitos de Avaliação CAPES	Competências 01 a 14 das Questões 21 e 22	PROGRAMAS / PESO (%)				
		PPGMAD	PPGBIOEXP	PPGCIL	PPGDRA	PPGG
1. *Proposta do Programa	01, 03, 05	-	-	-	-	-
2. Corpo Docente	04, 06, 07	30	25	30	30	30
3. Corpo Discente, Teses e Dissertações	02, 08, 09, 10	25	30	25	30	30
4. Produção Intelectual	09, 11, 12, 13	35	35	35	30	30
5. Inserção Social	09, 12, 14	10	10	10	10	10
PESO TOTAL		100	100	100	100	100

*Para o quesito "Proposta do Programa" a CAPES não atribui peso.

Quadro 34 - Relação entre quesitos avaliação CAPES, pesos e competências

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa e CAPES, 2007.

Os pesos para os quesitos dois a quatro (quadro 34) são atribuídos pelos programas na formulação de suas propostas encaminhadas à CAPES quando da autorização ou reconhecimento dos cursos. Esses três quesitos, de acordo com critérios da CAPES representam 90% do peso total e podem, individualmente, variar em cinco pontos percentuais (para cima ou para baixo). Observa-se que entre os cinco programas pesquisados não há um padrão nessa definição. O quesito 2 (corpo docente) é o que mais se aproxima de um padrão, uma vez que nele consta peso 30 em quatro dos cinco programas; ao tempo que a produção intelectual (quesito 4) foi estabelecida como de maior peso para o PPGMAD, PPGBIOEX e PPGCIL (peso 35). No quadro 35 são apresentados resultados da importância e desempenho atribuídos pelos docentes às competências associadas aos cinco quesitos citados.

COMPETÊNCIA PARA...(Questões 21 e 22)	5PROGR		PPGMAD		PPGBIOEXP		PPGCIL		PPGDRA		PPGG	
	Imp	Des	Imp	Des	Imp	Des	Imp	Des	Imp	Des	Imp	Des
01 Organizar e dirigir todas as situações de aprendizagem, inclusive a progressão e o envolvimento dos alunos.	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5
02 Trabalhar em Equipe, informar e envolver as partes interessadas do Programa.	5	3	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5
03 Utilizar novas tecnologias.	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5
04 Administrar sua própria formação e atualização.	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
05 Desenvolver atividades inovadoras e diferenciadas de formação de docentes.	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
06 Integrar-se com a proposta do programa.	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
07 Desenvolver atividades de ensino e pesquisa na graduação com foco na formação de futuros ingressantes no programa.	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4
08 Orientar discente na produção de dissertações que gerem publicações de qualidade.	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
09 Envolver discentes da pós-graduação e graduação na produção científica do programa.	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
10 Cumprir prazos estabelecidos para a formação de mestres	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
11 Produzir publicações caracterizadas pela área como de "alto impacto" e outras produções técnicas, patentes, etc.	5	4	5	2	5	4	5	4	4	4	5	5
12 Estabelecer parcerias do programa com empresas e/ou órgãos governamentais para viabilizar pesquisas, recursos e outras atividades de apoio.	5	5	5	2	5	5	5	3	4	5	5	5
13 Participar de eventos científicos nas áreas de especialização do programa, visando construção de redes de relacionamentos com pesquisadores e outros programas.	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
14 Dar visibilidade/transparência à atuação e promover a inserção nacional ou regional do programa.	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5

QUESTÕES (Competências)	ESCALA/RESPOSTAS				
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
21.1 A 21.14 Importância (Imp)	Indiferente	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante
22.1 A 22.14 Desempenho (Des)	Muito Baixo	Baixo	Regular	Alto	Muito Alto

Quadro 35 – Importância X Desempenho nas competências apresentadas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa

Embora todos os quesitos sejam importantes, um desempenho entre muito baixo (1) a regular (3) em uma competência relacionada a um quesito de peso 35, por exemplo, pode indicar ao programa um ponto especial de atenção a ser desenvolvido. Os resultados mostram essa ocorrência nas competências 11, 12 e 13, nas quais dois programas apresentam-se com pontuação dois e três: o PPGMAD (baixo desempenho nas competências 11 e 12) e o PPGCIL (com desempenho regular nas competências 12 e 13).

Outra forma de interpretação desses resultados pode ser feita a partir da análise “importância X desempenho” atribuída pelos docentes a cada uma das quatorze competências, conforme exemplificado no gráfico 3.



Gráfico 3 - Importância X desempenho nas competências – Cinco Programas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

No gráfico construído a partir dos dados agrupados dos cinco programas é possível verificar que todas as competências foram consideradas, de uma forma geral, importantes ou muito importantes, com uma maior dispersão na competência para “trabalhar em equipe, informar e envolver as partes interessadas do programa” (C.02), considerada muito importante (nota 5) porém com desempenho regular (nota 3).

Dimensão Cultural

Na dimensão cultura, apresentada no quadro 36, os resultados dos indicadores medidos por índices ou percentuais mostram-se pouco satisfatórios apenas para o PPGBIOEXP, embora seja o programa que apresentou maior quantidade (em valores absolutos) de produtos novos implantados (indicador 3.5).

Objetivos e Indicadores Estratégicos - Dimensão Cultural					
2 Fomentar a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores necessários para a execução das atividades com foco nos resultados esperados.					
PROGRAMAS	PPGMAD	PPGBIOEX	PPGCIL	PPGDRA	PPGG
INDICADORES	2.1	Percentual de professores que conhecem e entendem a missão, visão e valores do Programa			
		70%	53%	68%	83%
	2.2	Percentual de valores institucionais (ou orientações estratégicas) compartilhados pelos professores			
		70%	46%	68%	85%
3 Infundir a cultura do melhoramento contínuo e compartilhamento de conhecimentos					
PROGRAMAS	PPGMAD	PPGBIOEX	PPGCIL	PPGDRA	PPGG
INDICADORES	3.1	Percentual de resultado pesquisa: cultura favorável à melhoria contínua e ao compartilhamento.			
		80%	48%	73%	88%
	3.2	Nº de novas idéias referente melhoria de processos;			
		9	4	11	8
	3.3	Índice de adoção de sugestões dos professores p/melhoria dos processos.			
		0,72	0,44	0,71	0,92
	3.4	Quantidade de idéias referente à melhoria da qualidade/processos compartilhadas entre os diversos grupos			
		7	14	28	22
	3.5	Quantidade de produtos/serviços novos implantados			
		24	36	25	19
4 Fomentar um clima organizacional que favoreça o alto desempenho e o melhoramento contínuo (imagem do Programa)					
PROGRAMAS	PPGMAD	PPGBIOEX	PPGCIL	PPGDRA	PPGG
INDICADORES	4.1	Percentual de professores que consideram o clima favorável ao melhoramento contínuo.			
		80%	44%	71%	85%
	4.2	Percentual de professores que reconhecem que a estrutura de incentivos (apoio, relações interpessoais vertical e horizontal) favorece o alto desempenho e o melhoramento contínuo.			
		70%	49%	66%	88%

Quadro 36 – Dimensão Cultural nos cinco programas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

No objetivo 2, que trata da conscientização, internalização e disseminação das diretrizes organizacionais (identidade do programa – missão, visão, valores), embora alguns programas configurem com resultados bem superiores à média (como o PPGDRA com 83% e 85% nos indicadores 2.1 e 2.2), grande parte dos docentes dos cinco programas ainda se considera fora desse contexto, não conhecendo ou não compartilhando das diretrizes – aspectos críticos para que os programas atinjam os resultados esperados.

Por outro lado, com exceção do PPGBIOEX, nos demais programas um percentual relativamente alto de professores (entre 73% e 88%) reconhecem que a cultura em seus programas mostra-se favorável ao melhoramento contínuo e ao compartilhamento de conhecimentos.

Para o indicador 3.2 foi solicitado aos docentes que citassem pelo menos uma melhoria decorrente de sugestões por eles dadas ao programa, as quais são apresentadas no quadro 37.

	<u>PPGMAD</u>	<u>PPGBIOEXP</u>	<u>PPGCIL</u>	<u>PPGDRA</u>	<u>PPGG</u>
<u>1</u>	Critérios mais refinados de seleção de candidatos (5X)	A coordenação é completamente fechada inclusive nas reuniões de colegiado	Aquisicao de material didatico, Equipamentos e Bibliografias (2x)	Aquisição de material didático	As discussões dos projetos de pesquisa integrados
<u>2</u>	Critérios mais refinados de qualificação dos projetos de pesquisa.(2X)	A relação entre o grupo que faz pesquisa fitoquímica e os grupos que fazes as avaliações biológicas	Contratacao de professores visitantes (2x)	cumprimento dos prazos para defesa de dissertações;	Convênios formalizados com instituições internacionais e nacionais
<u>3</u>	Melhor utilização do espaço físico do NUCS	Critérios de avaliação discente, critérios de ingresso no programa	Aumento do interesse e do número de graduandos na pesquisa;	Preocupação dos professores com a manutenção do mestrado	Trabalho em Equipe
<u>4</u>	Projeto CAPES - PROCAD	Diversidade de docentes com novas linhas de pesquisa	Construção de estrutura física(2x) e biblioteca	Processo de seleção	Criação do Centro de Estudos Geográficos da Amazônia - CEGEA
<u>5</u>	Projeto CNPq - Casadinho		Entrosamento discente/dc	Processos de decisão transparentes	
<u>6</u>	Projeto SUFRAMA - DInter		Intercambio com Angola	Contratação de professores visitantes	
<u>7</u>	Transparência nas decisões do coordenador		Realização de eventos na área	Produção científica em periódicos impacto alto	
<u>8</u>	Defesa das Dissertações		Novas tecnologias	Novas tecnologias	
<u>9</u>	Grupos de pesquisa		Qualificação docente.		
<u>10</u>			Conexão entre graduando, mestrando e docente nas pesquisas e grupo de estudos;		
<u>11</u>			Ampliação de conhecimento proporcionado pelas discussões teóricas dos grupos mistos.		

Quadro 37 - Principais melhorias apresentadas pelos docentes

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Destaca-se dentre as melhorias apresentadas, “critérios mais refinados de seleção de candidatos” citada por cinco dos dez docentes do PPGMAD. Novas tecnologias e transparência nas decisões também foram melhorias citadas em pelo menos dois programas diferentes.

Dimensão Trabalho em Equipe

Na dimensão Trabalho em Equipe, se o objetivo 5 “garantir que conhecimentos e produções dos docentes e discentes sejam compartilhados” fosse escolhido pelos programas como algo a ser perseguido, eles provavelmente não teriam dificuldades em atingi-lo, conforme mostram os resultados dos indicadores apresentados no quadro 38. Isso é refletido pelos indicadores: 5.1 - índice de partilha de melhores práticas superior a 55%; 5.2 - número de comunidades de prática existentes e em funcionamento nos programas, no mínimo na proporção de uma para cada docente permanente; e 5.6 – frequência no mínimo semanal de utilização pelos professores do sistema de gestão de conhecimentos disponíveis.

Objetivos e Indicadores Estratégicos - Dimensão Trabalho em Equipe					
5 Garantir que conhecimentos produções dos docentes e discentes sejam compartilhados					
PROGRAMAS	PPGMAD	PPGBIOEX	PPGCIL	PPGDRA	PPGG
INDICADORES	5.1	Índice de Partilha de melhores práticas (índice de práticas compartilhadas entre professores ou grupos)			
		0,66	0,62	0,57	0,67
	5.2	Número de comunidades de prática existentes e em funcionamento no Programa			
		17	17	11	7
	5.3	Número de equipes multifuncionais			
		8	3	4	5
	5.4	Total de idéias de melhores práticas identificadas e utilizadas pelos professores.			
		9	4	11	8
	5.5	Total de pessoas que de fato utilizou o sistema de gestão de conhecimentos disponíveis			
		8	5	5	4
	5.6	Frequência com que o sistema de gestão de conhecimentos é utilizado			
		Semanal	Semanal	Semanal	Semanal
6 Fomentar a absorção de novas tecnologias e/ou melhores práticas (intra e inter-organizacional)					
PROGRAMAS	PPGMAD	PPGBIOEX	PPGCIL	PPGDRA	PPGG
INDICADORES	6.1	Número de comunidades de prática externas (interdepartamental ou com outras universidades/programas) nas quais os membros do Programa atuam (como promotor ou participante)			
		13	30	11	11
6.2	Número de parcerias estabelecidas com outras instituições				
	10	7	10	9	7

Quadro 38 – Dimensão Trabalho em Equipe nos cinco programas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Quanto ao indicador 5.4 – total de idéias de melhores práticas identificadas e utilizadas pelos professores, para três dos cinco programas os resultados apresentam-se satisfatório, aproximadamente um prática identificada por docente permanente do PPGMAD, PPGCIL E PPGDRA.

Para o objetivo 6 – fomentar a absorção de novas tecnologias e/ou melhores práticas, o indicador 6.1 apresentou resultado muito significativo quanto ao número de comunidades de práticas externas nas quais os docentes atuam, o mesmo ocorrendo com o número de parcerias estabelecidas com outras instituições (6.2). Ambos os resultados representam elevado potencial de compartilhamento e oportunidades de aprendizado. As principais instituições citadas pelos docentes como parceiras tanto no aspecto de compartilhamento de conhecimentos como no de desenvolvimento de tecnologias (Indicador 6.2) são apresentadas no quadro 39.

	<u>PPGMAD</u>	<u>PPGBIOEXP</u>	<u>PPGCIL</u>	<u>PPGDRA</u>	<u>PPGG</u>
1	EMBRAPA (2X)	IPEPATRO/RO (7X)	LABMIDIA/UNIR	FIOCRUZ-Manaus	CAPES
2	UFRGS (12X)	FIOCRUZ (2X)	MEC	UFABC (2X)	EMBRAPA-RO
3	UFRJ	UFC	Museu de Tervuren (Bélgica) (2X)	UFMT	SIM-geoprocessamento, sensoriamento remoto e SIG
4	UFSC (2X)	UFMG	Museu Real da Africa Central (Bélgica)	UFPA (2X)	SIPAM-RO
5	UNICAMP	UFRJ	UFBA (2X)	UFPR	UFPR
6	USP	UNB (2X)	Universidade Agostinho Neto (Angola) (3X)	UFRJ	UFPR-PROCAD-PR
7	UFPA	USP (4X)	Universidade Estadual da Bahia-UNEB (2X)	UFRN	UNESP (2X)
8	UNIFOR	TOTAL CITAÇÕES = 18	Universidades da India	UNB	TOTAL CITAÇÕES = 8
9	UFAC (2X)		University of Guyana	University of Guyana	
10	GINEIT - PPGA/UFRGS		USP (2X)	TOTAL CITAÇÕES = 11	
	TOTAL CITAÇÕES = 24		TOTAL CITAÇÕES = 16		

Quadro 39 - Principais instituições parceiras apresentadas pelos docentes

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Como pode ser observado, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul foi a instituição com maior número de citações pelos docentes, embora configure em um único programa (PPGMAD). Já a USP aparece como parceira em três dos cinco programas. Destacam-se também as parcerias internacionais estabelecidas pelo PPGCIL: dentre as instituições citadas, metade é nacional e as demais de outros países.

Dimensão Alinhamento

Para o objetivo 7 – alinhar metas e incentivos à estratégia do Programa, os resultados indicam um nível elevado de consciência estratégica em quase todos os programas, variando entre 60 e 100% nos indicadores 7.1 e 7.2, conforme demonstrado no quadro 40.

Objetivos e Indicadores Estratégicos - Dimensão Alinhamento						
7 Alinhar metas e incentivos à estratégia do Programa						
PROGRAMAS	PPGMAD	PPGBIOEX	PPGCIL	PPGDRA	PPGG	
INDICADORES	Consciência estratégica					
	7.1	Percentual da equipe capaz de identificar prioridades estratégicas do Programa				
		90%	82%	83%	80%	100%
	7.2	Percentual de professores que conhecem e entendem os objetivos estratégicos do Programa				
		80%	60%	90%	80%	70%
	Alinhamento Estratégico					
	7.3	Percentual de professores com metas pessoais e de equipe alinhadas à estratégia geral do Programa				
		80%	80%	80%	90%	70%
	7.4	Percentual de metas atingidas (pessoais, dos grupos, e do Programa)				
		Acima de 75%	Acima de 75%	Acima de 75%	Acima de 75%	Entre 1% e 25%
7.5	Percentual de professores que consideram os objetivos pessoais e os esquemas de incentivo condizentes com a estratégia.					
	70%	40%	60%	80%	60%	

Quadro 40 – Dimensão Alinhamento nos cinco programas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Já o alinhamento estratégico configurou-se de forma diferenciada nos cinco programas. Os indicadores 7.3 e 7.4 (metas pessoais alinhadas e metas atingidas) apresentaram resultados superiores a 75% em quase todos os programas, ficando em situação menos favorável apenas o PPGG que, embora conte com 100% dos respondentes capazes de identificar prioridades estratégicas do programa e 70% com metas pessoais e de equipe alinhadas à estratégia, apresentou percentual de metas atingidas na menor faixa (entre 1 e 25%), enquanto todos os outros situam na faixa mais alta (superior a 75%).

A maior dispersão ocorre no alinhamento dos objetivos pessoais e incentivos com a estratégia (indicador 7.5), cuja variação se dá entre 40% (no PPGBIOEXP) e 80% (no PPGDRA). Aspecto intrigante e que mereceria um estudo mais aprofundado, por fugir à regra geral, foram os resultados apresentados pelo

PPGBIOEXP nos indicadores 7.5 e 7.4, pois mesmo tendo apenas 40% dos professores considerando objetivos pessoais e esquemas de incentivos condizentes com a estratégia, ainda assim conseguem atingir níveis elevados de metas pessoais, dos grupos e do programa (superior a 75%).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como *fócus* o capital organizacional dos programas públicos de pós-graduação *stricto sensu* e como *lócus* os cinco Programas de uma Universidade Federal situada na Região Norte do país: a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), especificamente os mestrados acadêmicos em Biologia (PPGBIOEXP), Administração (PPGMAD), Desenvolvimento Regional (PPGDRA), Ciência da Linguagem (PPGCIL) e Geografia (PPGG), cuja população envolvida foi constituída de 58 (cinquenta e oito) docentes do quadro permanente dos respectivos programas. De acordo com os resultados obtidos na última avaliação trienal (2004-2006), verificou-se que o conceito 3 (três) predominou nos programas, à exceção do PPGBIOEXP, que oferece também o doutorado, obtendo o conceito 4 (mínimo para programas que possuem também doutorado).

A partir de uma triangulação de métodos (casos múltiplos, levantamento e análise de conteúdo documental) com um recorte transversal, buscou-se avaliar a situação atual do capital organizacional dos cinco Programas, nas dimensões Cultura, Liderança, Alinhamento e Trabalho em Equipe, propostas por Kaplan e Norton na metodologia para avaliação de ativos intangíveis da perspectiva aprendizado e crescimento organizacional do *Balanced Scorecard* (BSC).

Os dados extraídos dos documentos da CAPES, dos Programas de mestrado e do referencial teórico nortearam a construção dos indicadores para medir o capital organizacional; A partir das entrevistas com lideranças dos cursos foram identificados os objetivos pertinentes e os indicadores adequados, necessários aos programas para uma agenda de mudança que direcione à melhoria do desempenho. As informações obtidas por meio de questionário aplicado aos docentes do quadro permanente permitiu avaliar a situação do capital organizacional nos respectivos programas.

O cotejo entre a visão de futuro explicitada no Mapa Estratégico de um dos programas (estar dentre os melhores programas de pós graduação *stricto sensu* do país em sua Área), que se encontra em fase inicial de implantação de uma tecnologia de gestão baseada no BSC e o conceito inicial atribuído pela CAPES na implantação do Programa (três), possibilitou a construção de uma hipótese de causa e efeito acerca de uma estratégia com foco na melhoria dos resultados relativos às

atividades, de forma a conduzir o programa rumo à sua visão. De acordo com a hipótese construída “se a nova estratégia propõe mais foco na eficiência das atividades (gestão da rede relacionamentos, atividades acadêmicas, científicas e de secretaria), o programa deve determinar se: (a) a cultura atual é centrada no melhoramento contínuo dessas atividades; (b) se seus líderes têm a habilidade necessária para fomentar tal cultura; (c) se os professores e colaboradores estão cientes desse objetivo e motivados para realizar um trabalho condizente com o novo padrão exigido (conceito superior ao atual); e, por fim, (d) em que medida o pessoal compartilha seus conhecimentos.

Considerando que, mesmo que não explicitamente, todos os programas poderiam, assim como o PPGMAD, ter uma visão de futuro com foco em resultados superiores na avaliação trienal da CAPES (uma vez que um resultado insuficiente, abaixo de três, pode levar ao descredenciamento de um programa) foram elaborados 25 (vinte e cinco) indicadores para 7 (sete) objetivos de temas estratégicos relacionados à Cultura, Liderança, Trabalho em Equipe e Alinhamento, com foco no melhoramento contínuo. Os sete objetivos foram assim constituídos: (1) Desenvolver líderes situacionais capazes de mobilizar o Programa rumo à sua estratégia; (2) Fomentar a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores necessários para a execução das atividades com foco nos resultados; (3) Infundir a cultura do melhoramento contínuo e compartilhamento de conhecimentos; (4) Fomentar um clima organizacional que favoreça o alto desempenho e o melhoramento contínuo (imagem do Programa); (5) Garantir que conhecimentos e produções dos docentes, discentes e colaboradores sejam compartilhados; (6) Fomentar a absorção de novas tecnologias e práticas de benchmarking (intra e inter-organizacional); (7) Alinhar metas e incentivos à estratégia do Programa.

Este conjunto de objetivos e indicadores foram considerados pertinentes e adequados por todos os Coordenadores, alguns da forma exata como explicitado, outros com pequenos ajustes na redação, sem comprometimento da essência. No total foram apresentadas 5 (cinco) sugestões para ajustes nos objetivos e 17 (dezessete) nos indicadores. Constatou-se a existência dos vinte e cinco indicadores em todos os programas, o que permite inferir que esse conjunto de indicadores

possibilita a mensuração dos objetivos estratégicos definidos como pertinentes pelos Coordenadores, nas quatro dimensões do capital organizacional.

Para o objetivo “desenvolver líderes situacionais capazes de mobilizar o Programa rumo à sua visão”, a partir dos resultados obtidos para os três indicadores (índice de liderança estrategista e alquimista; lacuna de liderança; e reconhecimento da liderança), a dimensão liderança, encontra-se em estágio muito favorável para quase todos os programas, com destaque positivo para os elevados percentuais para o primeiro e terceiro indicadores em quatro dos cinco programas. Os baixos percentuais apresentados pelo PPGG (no primeiro indicador) e pelo PPGBIOEXP (no terceiro indicador) destacam-se como pontos que podem ser melhorados nos respectivos programas.

Alem de medir a lacuna de liderança, o segundo indicador também trouxe dentre as questões a ele relacionadas, um conjunto de 14 competências extraídas dos quesitos de 01 a 05 dos critérios de avaliação da CAPES. Os resultados apontaram como razoavelmente importante (nível 3, na escala de um a cinco), a competência para “Desenvolver atividades inovadoras e diferenciadas de formação de docentes” em um dos programas, embora os professores estejam com o desempenho muito alto (nota 5 na mesma escala) nessa competência. Nos demais programas, todas as competências foram consideradas, de forma geral, importantes ou muito importantes, com uma maior dispersão na “competência para trabalhar em equipe, informar e envolver as partes interessadas do programa” que foi considerada muito importante (nível 5), porém com desempenho regular (nota 3).

Em relação à Cultura, os resultados apresentados em forma de índices ou percentuais mostraram-se pouco satisfatório apenas para um dos programas (PPGBIOEXP), embora, por outro lado, tenha sido o programa com maior quantitativo de produtos novos implantados. Dessa forma, pode-se considerar que a dimensão cultura encontra-se favorável no PPGMAD, PPGCIL, PPGDRA e PPGG, sobretudo pelo reconhecimento dos docentes de que em seus programas “a cultura é favorável à melhoria contínua e ao compartilhamento” e que “consideram o clima favorável ao melhoramento contínuo”, além do grande número de melhorias por eles citadas, decorrentes de sugestões apresentadas aos programas. Por outro lado, ressalta-se como ponto de atenção o objetivo relacionado à conscientização e internalização das diretrizes (missão, visão, valores), pois parte dos docentes (chegando a mais da metade em um dos programas) ainda considera que não

conhece ou não compartilha dessas diretrizes, aspectos críticos para que os programas atinjam melhores resultados.

Para a dimensão Trabalho em Equipe, cujos objetivos foram “garantir que conhecimentos e produções dos docentes e discentes sejam compartilhados” e “fomentar a absorção de novas tecnologias e/ou melhores práticas (intra e inter-organizacional)”, os resultados dos indicadores apontam para uma prontidão favorável em todos os programas refletida, sobretudo, pelo índice de partilha de melhores práticas; número de comunidades de práticas existentes e em funcionamento nos programas; frequência (no mínimo semanal) de utilização pelos docentes dos sistemas de gestão de conhecimentos disponíveis; e elevado potencial de compartilhamento e oportunidades de aprendizado.

Para o alinhamento, cujo objetivo único estabelecido foi “alinhar metas e incentivos à estratégia do Programa”, os resultados mostraram um nível elevado de consciência estratégica em todos os programas, refletido principalmente pelo percentual superior a 80% das equipes capazes de identificar prioridades estratégicas dos respectivos programas. Já o alinhamento estratégico, também com resultados gerais satisfatórios, configurou-se de forma menos favorável em dois programas: no PPGGIOEXP menos da metade dos docentes reconhecem existir alinhamento dos objetivos pessoais e incentivos com a estratégia; e no PPGG que apresentou resultado na menor faixa de metas atingidas – pessoais, dos grupos e do programa.

Desse modo, com base nas análises realizadas, conclui-se que os objetivos e indicadores utilizados mostraram-se pertinentes e adequados para mensurar o capital organizacional e os resultados obtidos indicam que os programas de pós-graduação *stricto sensu* objetos do estudo encontram-se, de uma forma geral, com o capital organizacional em situação favorável nas quatro dimensões (Liderança, Cultura, Trabalho em Equipe e Alinhamento), considerando como favoráveis situações nas quais os resultados se apresentam iguais ou superiores à média em cada indicador.

A busca pelos programas de validação da hipótese construída para a estratégia de melhoramento contínuo, pode ser facilitada pelos resultados atuais de prontidão do capital organizacional, além de um cotejo entre o relatório da última avaliação ou avaliação da autorização do curso (no qual constam os conceitos recebidos e os comentários) e um diagnóstico da situação atual em termos dos

quesitos de 1 a 6 (proposta do programa; corpo docente; corpo discente, teses e dissertações; produção intelectual; inserção social; e diferenciais de alta qualificação e desempenho e de forte liderança nacional requeridos para a atribuição dos conceitos 6 e 7) dos critérios CAPES, que podem ajudar a coordenação a identificar as chances de alcançar um conceito superior na próxima avaliação. Pode também subsidiar o estabelecimento de objetivos e metas para as perspectivas: (1) da eficiência dos processos (gestão da rede de relacionamentos, atividades acadêmicas, atividades científicas e atividades de secretaria); e (2) de aprendizagem e crescimento (Capital humano, informacional e organizacional).

Dentre as dificuldades encontradas para a realização deste estudo, merece destaque, na fase inicial, a ausência de páginas (na internet) de dois dos programas, aspecto fundamental, inclusive recomendável pela Capes, para uma maior visibilidade do programa, tanto para a comunidade acadêmica-científica como também para a sociedade como um todo, uma vez que os resultados de programas públicos são em sua essência sociais. Outra limitação foi a ausência de diretrizes formalizadas pelos programas (missão, visão, valores ou direções estratégicas) ou mesmo de alguns indicadores relacionados ao corpo docente que pudessem ser utilizados como parâmetros para comparação dos resultados da prontidão do capital organizacional.

Como Limitações da Pesquisa ressalta-se o pouco material disponível na literatura contendo resultados para indicadores de componentes do capital organizacional que pudessem ser utilizados na comparação com os resultados obtidos, o que pode ser considerado também uma oportunidade de estudos futuros, não apenas nos novos programas em implantação na UNIR, mas também em outros programas de universidades públicas e privadas, de forma a se obter uma base maior de dados acerca do Capital Organizacional, inclusive com outros objetivos e indicadores formulados.

Também como estudos futuros, recomenda-se verificar se as práticas nos respectivos programas são compatíveis com os resultados encontrados nas quatro dimensões do capital organizacional.

E, finalmente, propõe-se em termos práticos aos Programas, a partir da análise conjunta (pelos coordenadores e professores) dos resultados obtidos, que verifiquem a possibilidade de utilização desses dados para o estabelecimento de metas provisórias para alguns ou todos os objetivos relacionados ao Capital

Organizacional, de forma a se construir, a intervalos pré-determinados, o relatório completo de avaliação do Capital Organizacional, contemplando a situação projetada (meta) e a situação real (atual) cujo comparativo mostrará o estágio de prontidão do capital organizacional. Os dados contidos no relatório poderão permitir às lideranças estabelecerem ações corretivas e preventivas que os redirecionem ao alvo traçado, sempre em busca de resultados superiores. E, por meio desse aprendizado, o qual pode envolver uso de outras ferramentas, as práticas de gestão poderão se consolidar no longo prazo, trazendo, assim, melhores conceitos na avaliação da CAPES e resultados sociais satisfatórios para a comunidade na qual o programa se insere.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993

BALDRIDGE, J. Victor et al. . **Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro (trad.). 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 17(1), 1991, March. p. 99-120.

BATISTA, Fábio F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Brasília: IPEA, 2006. Disponível em <http://ideas.repec.org/p/ipe/ipetds/1181.htm>> acesso em 21/10/2008

BELLEN, Hans Michael Van. Indicadores de Sustentabilidade: **uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão (Org.). **Instrumento para a avaliação da Gestão Pública e desburocratização: Ciclo 2008**. Brasília - Df, 2008.

BULGACOV, Sérgio. (org.). Manual de gestão empresarial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Cursos recomendados e reconhecidos**. Disponível em:
<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudo/web/ProjetoRelacaoCursosServlet?acao=pesquisarRegiaolesPrograma&codigos=10001018>
Acesso em : 10/06/2009

_____. **Avaliação da pós-graduação**. Disponível em
<http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>> acesso em 01/10/2008

_____. **Relatório final dos resultados da avaliação trienal 2007:** período avaliado 2004 a 2006. Dez.2007a. Disponível em < www.capes.gov.br>. Acessado em 28 set. 2008.

_____. **Resultados da avaliação 2007:** triênio 2004/2006. Agosto de 2007b. Disponível em < <http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/AvaliaçãoTrienalServlet?ano> >

_____. **Relatório da avaliação trienal 2007:** resultados iniciais. Outubro de 2007c. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/acs_relatoriocapes.pdf> Acesso em 28/09/2008

CRES, Conferência Regional de Educação Superior na América Latina e no Caribe. **Declaração.** 2008 (disponível em: http://www.cres2008.org/pt/noticias_detail.php?linkId=205 acesso em 02/09/2008)

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007b.

HAMMER, Michael. Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAMPTON, David R. **Administração:** processos administrativos. São Paulo: McGraw- Hill, 1990. (Cap. 3, p.96 a 150)

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos.** São Paulo: Bookman, 2005

HAFSI. Taieb; MARTINET, Alain-Charles. Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. **Revista de Administração Contemporânea** v. 12, n. 4, p. 1131-1158. Out./Dez, 2008

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: E.P.U. 2004 (10. reimpressão)

KAPLAN, Roberto S. & NORTON, David P. **A estratégia em ação “balanced scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização Orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o “balanced scorecard” prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004a.

_____. **Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis.** Harvard Business Review Brasil, Fevereiro 2004b.

_____. **Kaplan e Norton na prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2004c.

_____. **Alinhamento:** utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **A execução premium.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAYO, Eduardo K. et al. **Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor.** RAC, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006: p. 73-90. Disponível em http://anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_129.pdf
Acesso em 30/11/2008

KING, Bob; SCHLICKSUPP, Helmut. Associações e analogias palavras-figura. In: _____. **Criatividade:** uma vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999, cap. 5, p. 81-104

KOTLER, J. P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa R. **Teorias da administração:** clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MINAYO, M.C.S.; ASSIS, S.G.; SOUZA, E.R. (Organizadoras). **Avaliação por triangulação de métodos.** Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2005.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2.ed. 3.reimpr. Porto Alegre: Atlas, 2006.

_____; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Todas as partes do elefante.** In Coletânea HSM Management. Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** edição executiva; tradução GOLDSCHMIDT, Geni G., 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURA CASTRO, Cláudio. **Educação brasileira:** consertos e remendos. Nova edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Rocco, 2007

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: : Campus, 1997.

ONLINE, Dicionário da Língua Portuguesa. **O que é avaliar?** Disponível em [http://www.priberam. pt /dlpo/dlpo.aspx](http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx)> acesso em 01/12/2008

PPGMAD, Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração. Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Disponível em <http://www.mestradoadm.unir.br/>> Acesso em 10/11/2008.

PRAHALAD, C.K. **A competência essencial.** In Coletânea HSM Management. Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002 (p. 39-46)

PRIM, C.H.; CUNHA, C.J.C.A. Liderança e prontidão do capital organizacional: uma proposta de indicador . In: XXVI ENEGEP. **Anais...** - Fortaleza, 2006

_____. **A criação do conhecimento organizacional sob a perspectiva das teorias desenvolvimentistas.** Revista Gestão Industrial (online), v.2, n.03: p.75-86, 2006a.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total.** 1.ed. Rio de Janeiro: campus, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBERTS, John. **Teoria das organizações**: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximo. Rio de Janeiro: Campus, 2005 (Cap. 1).

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1.ed. 1986.

SENGE, Peter et al. **Presença**: propósito humano e o campo do futuro. São Paulo: Cultrix, 2007.

SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina**: Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000a.

SENGE, Peter M. **A Dança das Mudanças**. HSM Management. Book Summary. São Paulo, 2000b p. 5-21,

SILVA NETO, J.M; MELO, R.P; PEREIRA, S.A. Resultados notáveis na administração pública: avaliação de programas utilizando mapas estratégicos e o balanced scorecard. **Anais** do 30º Encontro da Anpad, Salvador/BA set/2006.

SOUZA, Paulo Renato. **A revolução gerenciada**: educação no Brasil, 1995-2002. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

SPAGNOLO, Fernando; SOUZA, Valdinei C. **O que muda na avaliação Capes?** Revista Brasileira de Pós-Graduação.2007. Disponível em www.capes.gov.br. Acesso em 20 nov. 2008.

TERRA, Branca et al. **Por uma universidade empreendedora**: o papel da pós-graduação no modelo da hélice tríplice. Revista Digital - Buenos Aires - Año 12 - N° 113 - Outubro de 2007. Disponível em <http://www.efdeportes.com/>

TURBAN, Efraim et al. **Tecnologia da informação para a gestão**: transformando os negócios na economia digital. Porto alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VITAL, Soraya. **Aplicação do balanced scorecard no planejamento do departamento de administração da UFSC.** Revista Guia do Estudante. São Paulo, Editora Abril: 2005.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R.; FITZPATRICK, Jody L. **Avaliação de programas:** concepções e práticas. São Paulo: Editora Gente, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE A

DESCRÇÃO E PESOS DOS QUESITOS AVALIADOS PELA CAPES

Aspectos Básicos Focalizados nos Quesitos Avaliados pela CAPES	
Quesito 1 - Proposta do Programa	(Sem atribuição de Peso)
Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, das linhas de pesquisa e projetos em andamento e da estrutura curricular; adequação da infraestrutura para o ensino, a pesquisa, a administração; condições laboratoriais; áreas experimentais; recursos de informática; biblioteca disponível.	
Quesito 2 – Corpo Docente	(Peso: 30% +/- 5%)
Formação – titulação, diversificação na origem de formação, aprimoramento e experiência; adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e orientação do programa; perfil, compatibilidade e integração do corpo docente permanente com a proposta do programa; atividade docente e distribuição de carga letiva entre os docentes permanentes; participação dos docentes nas atividades de ensino e pesquisa na graduação – no caso de instituição com curso de graduação na área – com particular atenção à repercussão que este item pode ter na formação de futuros ingressantes na pós-graduação; participação dos docentes em pesquisa e desenvolvimento de projetos).	
Quesito 3 – Corpo Discente, Teses e Dissertações	(Peso: 30% +/- 5%)
Orientações de teses e dissertações concluídas no período de avaliação em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo discente; adequação e compatibilidade da relação orientador/discente; participação de discentes autores da pós-graduação e da graduação na produção científica do programa; qualidade das teses e dissertações: teses e dissertações vinculadas a publicações; eficiência do programa na formação de mestres e doutores: tempo de formação de mestres e doutores e percentual de bolsistas da Capes e do CNPq titulados).	
Quesito 4 – Produção Intelectual	(Peso: 30% +/- 5%)
Publicações qualificadas do programa por docente permanente; distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente do programa; outras produções consideradas relevantes, à exceção da artística – produção, técnica, patentes, produtos etc.; produção artística, nas áreas em que tal tipo de produção for pertinente).	
Quesito 5 – Inserção Social	(Peso: 10%)
Inserção e impacto regional e ou nacional do programa; integração e cooperação com outros programas com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação; visibilidade ou transparência dada pelo programa à sua atuação.	
Quesito 6 – Diferenciais de Alta Qualificação e Desempenho e de Forte Liderança Nacional	
Requeridos para a atribuição dos conceitos 6 e 7 (nível de qualificação, de produção e de desempenho equivalentes ao dos centros internacionais de excelência na formação de recursos humanos na área; consolidação e liderança nacional do programa como formador de recursos humanos para a pesquisa e a pós-graduação; inserção e impacto regional e (ou) nacional do programa; integração e solidariedade com outros programas com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação; visibilidade ou transparência dada à sua atuação).	

Fonte: Capes (2008)

APÊNDICE B
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

FASE 2: ENTREVISTA COM O COORDENADOR

Capital Organizacional dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

Programa: _____ Sigla: _____

Coordenador: _____

Parte I: verificar tempo de experiência do coordenador como gestor; e se o programa atende os pressupostos básicos da “Questão-chave Norteadora da Entrevista”

1. Experiência em Gestão

1.1 Em que ano assumiu a Coordenação do Programa? _____

1.2 Antes de assumir a Coordenação, já havia atuado como gestor:

(a) na Universidade?

() Não () Sim. Em qual(is) núcleo(s)/Departamento(s)? _____

Qual(is) função(ões) exerceu?: _____

Tempo total de experiência como gestor: _____

(b) Em outras organizações? () Não () Sim (Tempo na gestão: _____)

2. Conhecimento dos Critérios da Capes

2.1 Conhece os critérios da CAPES para avaliação de programas de mestrado na área de abrangência específica do PPG____?; () Não () Sim () Parcialmente

(vá para a pergunta 2.2 apenas se a resposta anterior for=Sim)

2.2 Em quantos quesitos esses critérios são agrupados? _____

2.3 Como foram distribuídos os pesos desses quesitos no seu programa?

(1) proposta do programa;

(2) corpo docente ____% ;

(3) corpo discente, teses e dissertações: ____%

(4) produção intelectual ____%

(5) inserção social ____% ;

(6) diferenciais de alta qualificação e desempenho e de forte liderança nacional requeridos para a atribuição os conceitos 6 e 7 ____%

2.4 De uma forma geral, você concorda que os critérios de avaliação estabelecidos pela CAPES contribuem para a melhoria dos programas de pós graduação no Brasil?

() Não () Sim

3. Conhecimento e disseminação da nota obtida na última avaliação trienal

3.1 A coordenação tem disponível a nota obtida pelo programa na última avaliação trienal?

() Não () Sim (Onde?) _____

3.2 De que forma esse resultado foi compartilhado com os professores?

3.3 O resultado obtido foi pelo programa foi o que se esperava? () Sim () Não

3.4 Quais os quesitos tiveram o melhor e o pior resultado na última avaliação?

Melhor: _____ Pior: _____

3.5 Após análise dos resultados, foram propostas/estabelecidas ações ou metas para melhorar o resultado nas próximas avaliações trienais?;

() Não () Sim: (a) por professor: _____
 (b) por linhas de pesquisa: _____
 (c) para o Programa _____

3.6 De acordo com os indicadores acompanhados pela coordenação desde a última avaliação trienal, quais os resultados (notas) esperados para o Programa no futuro(expectativa):

a) Triênio **2007-2009** – Nota: _____
 () mesma nota do triênio 2004-2006; () 1 ponto acima () 2 pontos acima
 b) Triênio **2010-2012**– Nota: _____
 () mesma nota do triênio 2004-2006; () 1 ponto acima () 2 pontos acima

4 Diretrizes institucionais do Programa

4.1 É exigido dos Programas, por qualquer dos órgãos normativos, que estabeleçam diretrizes tais como Missão, Visão, Propósito ou Valores institucionais? () Não () Sim

4.2 O programa possui diretrizes institucionais estabelecidas e conhecidas pelos professores? () Não () Sim: onde está disponível? _____

4.3 Qual é (ou seria, caso ainda não tenha):

(a) a **Missão** [finalidade/propósito] do programa? _____

(b) a Visão do programa [como pretende estar no futuro 2010, 2013...]:

(c) o conjunto de **Valores Organizacionais** ou Orientações Estratégicas [princípios norteadores das decisões tomadas no programa]

1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____

Parte II: Definir objetivos, indicadores e metas para os componentes do Capital Organizacional (Cultura, Liderança, Trabalho em Equipe e Alinhamento)

5 Utilizando a proposta de objetivos e indicadores para o Capital Organizacional construído na Fase 1 do estudo (resultado da análise dos critérios de avaliação da Capes, da metodologia para avaliação do Capital Organizacional, conceitos e pesquisas recentes dos temas cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento no contexto organizacional), solicitar ao Coordenador:

5.1 que assinale, para cada tema estratégico e de acordo com as expectativas explicitadas nos itens 3.6 e 4.3, quais os objetivos e indicadores seriam necessários ao programa para medir possíveis de ao programa.

5.2 que proponha outros objetivos e indicadores para cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento que considere (mais ou também) necessários ao Programa e que não estejam contemplados dentre os apresentados.

5.3 que estabeleça, para cada indicador assinalado, **meta** a ser atingida nas próximas avaliações trienais: 2009 e 2012 (meta necessária para que o programa alcance os resultados explicitados no item 3.6)

TEMAS, OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS DO CAPITAL ORGANIZACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO – PPG

Programa: _____

Tem a	Objetivo Estratégico (É pertinente ao Programa?)	Indicador Estratégico (É adequado para medir o objetivo estratégico?)
1. LIDERANÇA	() 1 Desenvolver líderes situacionais capazes de mobilizar o PPG rumo à sua visão.	() 1.1 Índice de Liderança Estrategista e Alquimista (pesquisa com líderes e professores – situação real x percebida sobre o grau de domínio das habilidades críticas)
		() 1.2 Vão de liderança (% de atributos-chave em modelo de competências requerido com pontuação abaixo do estabelecido)
		() 1.3 % de professores que reconhecem que a liderança incentiva o trabalho em equipe, comunica-se abertamente com as partes interessadas e delega poder às equipes para atingir a excelência
	() 1' (outro objetivo relacionado à Liderança):	
() 1' Outro Indicador		

Tem a	(a) Objetivo Estratégico (É pertinente ao Programa?)	(b) Indicador Estratégico (É adequado para medir o objetivo estratégico?)
2. CULTURA	() 2 Fomentar a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores necessários para a execução das atividades com foco nos resultados esperados.	() 2.1 Percentual de professores que conhecem e entendem a missão, visão e valores do PPG
		() 2.2 Percentual de valores institucionais compartilhados pelos professores
	() 2' (outro objetivo relacionado à missão visão e valores):	
	() 2' Outro Indicador	
	() 3 Infundir a cultura do melhoramento contínuo e compartilhamento de conhecimentos	() 3.1 Percentual de resultado pesquisa: cultura favorável à melhoria contínua e ao compartilhamento;
		() 3.2 Nº de novas idéias ref. melhoria de processos;
() 3.3 Índice de adoção de sugestões dos professores p/melhoria dos processos.		
() 3' (outro objetivo relacionado ao melhoramento contínuo e compartilhamento de conhecimentos):	() 3.4 Quantidade de idéias referente à melhoria da qualidade/processos compartilhadas entre os diversos grupos	
	() 3.5 Quantidade de produtos/serviços novos implantados	
() 3' Outro Indicador		
() 4 Fomentar um clima organizacional que favoreça o alto desempenho e o melhoramento contínuo (imagem do PPG)	() 4.1 Percentual de professores que consideram o clima favorável ao melhoramento contínuo	
	() 4.2 Percentual de professores que reconhecem que a estrutura de incentivos (apoio, relações interpessoais vertical e horizontal) favorece o alto desempenho e o melhoramento contínuo	
() 4' (outro objetivo relacionado ao clima organizacional, alto desempenho e melhoramento):		
() 4' Outro Indicador		

Tema	(a) Objetivo Estratégico (É pertinente ao Programa?)	(b) Indicador Estratégico (É adequado para medir o objetivo estratégico?)
3. TRABALHO EM EQUIPE	() 5 Garantir que conhecimentos e ativos dos Docentes, discentes e professores sejam compartilhados	<input type="checkbox"/> 5.1 Índice de Partilha de melhores práticas (índice de práticas compartilhadas entre professores ou grupos) <input type="checkbox"/> 5.2 Número de comunidades de prática existentes e em funcionamento no PPG <input type="checkbox"/> 5.3 Número de equipes multifuncionais <input type="checkbox"/> 5.4 Total de idéias de melhores práticas identificadas e utilizadas pelos professores <input type="checkbox"/> 5.5 Total de pessoas que de fato utilizou o sistema de gestão de conhecimentos disponíveis <input type="checkbox"/> 5.6 Frequência com que o sistema de gestão de conhecimentos é utilizado
	() 5' (outro objetivo relacionado ao compartilhamento de conhecimentos):	
	() 5' Outro Indicador:	
	() 6 Fomentar a absorção de novas tecnologias e/ou práticas de *benchmarking (intra e inter-organizacional)	<input type="checkbox"/> 6.1 Número de comunidades de prática externas (interdepartamental ou com outras universidades/programas) nas quais os membros do PPG atuam (como promotor ou participante) <input type="checkbox"/> 6.2 Número de parcerias estabelecidas com outras instituições
	() 6' (outro objetivo relacionado à incorporação de novas tecnologias / *busca de melhores práticas que conduzam a um desempenho superior):	
	() 6' Outro Indicador:	
Tema	(a) Objetivo Estratégico (É pertinente ao Programa?)	(b) Indicador Estratégico (É adequado para medir o objetivo estratégico?)
4. ALINHAMENTO	() 7 Alinhar metas e incentivos à estratégia do PPG	Consciência estratégica <input type="checkbox"/> 7.1 Percentual da equipe capaz de identificar prioridades estratégicas da organização <input type="checkbox"/> 7.2 Percentual de professores que conhecem e entendem os objetivos estratégicos do PPG Alinhamento estratégico <input type="checkbox"/> 7.3 Percentual de professores com metas pessoais e de equipe alinhadas à estratégia geral do PPG <input type="checkbox"/> 7.4 Percentual de metas atingidas (pessoais, dos grupos, e do PPG) <input type="checkbox"/> 7.5 Percentual de professores que consideram os objetivos pessoais e os esquemas de incentivo condizentes com a estratégia.
	() 7' (outro objetivo relacionado ao alinhamento: de metas, incentivos, estratégia, programas)	
	() 7' Outro Indicador :	

APÊNDICE C
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

FASE 3: QUESTIONÁRIO PROFESSORES



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS (NUCS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO



LINHA DE PESQUISA: CONTROLADORIA DE ORGANIZAÇÕES
PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO FASE 3: QUESTIONÁRIO
Capital Organizacional dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

Prezado (a) Professor (a) < >

Docente do quadro permanente do Mestrado em < >

Estamos realizando uma pesquisa cujo objetivo consiste em avaliar a situação atual do **Capital Organizacional** dos cinco Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu*, nível Mestrado, da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), os quais serão denominados PMAD, PMBIO, PMGEO, PMDES e PMCIL. O Capital Organizacional representa o grau de contribuição dos quatro elementos ou componentes desse ativo intangível para o desempenho dos processos internos críticos e, em consequência, para o alcance dos objetivos estratégicos do Programa.

Solicitamos sua colaboração para responder um questionário composto de questões relacionadas a sete objetivos e vinte e cinco indicadores construídos (tendo como base a literatura pertinente e os referenciais de avaliação da Capes) para os quatro componentes do Capital Organizacional: (I) **cultura** - conscientização e internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia; (II) **liderança** - disponibilidade de líderes qualificados em todos os níveis hierárquicos; (III) **trabalho em equipe** - compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico; e (IV) **alinhamento** - das metas e incentivos com a estratégia.

Para sua segurança, informamos que os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de estudos, sem tratamento individualizado e a identidade dos respondentes não será divulgada.

Antecipadamente gratos por sua valiosa colaboração.

Clésia Maria de Oliveira

Qualquer dúvida entrar em contato com:

Clésia Maria de Oliveira

Tel (69) 8125-1904; 8411-9431; 3229-4332

Email: clesiamo@yahoo.com.br

PARTE I – PERFIL DO CORPO DOCENTE PERMANENTE (ITENS 01 A 11)

Nos itens 01 a 11, favor assinalar somente a alternativa que melhor represente sua realidade:

1. Programa de Pós Graduação Stricto Sensu ao qual está vinculado.			
a	Mestrado em Administração		
b	Mestrado em Biologia Experimental		
c	Mestrado em Geografia		
d	Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente		
e	Mestrado em Ciências da Linguagem		
2. Ano de Ingresso no Programa como Docente	3. Tempo de conclusão do Doutorado		
a	2008	a	Menos de 4 anos
b	2007	b	De 4 a 5 anos
c	2006	c	De 6 a 7 anos
d	2005	d	De 8 a 9 anos
e	Antes de 2005	e	De 10 anos acima
4. Tempo de Experiência em docência na Pós-graduação Stricto Sensu	5. Tempo de Experiência em Gestão (Administrativa ou acadêmica, dentro ou fora da Unir)		
a	Até 2 anos de experiência	a	Nenhuma experiência em gestão
b	Entre 2 e 6 anos de experiência	b	Até 1 ano de experiência
c	Entre 6 e 10 anos de experiência	c	Entre 1 e 3 anos de experiência
d	Entre 10 e 14 anos de experiência	d	Entre 3 e 5 anos de experiência
e	Superior a 14 anos de experiência	e	Superior a 5 anos de experiência
6. Número de grupos de pesquisa não-vinculados ao Programa nos quais participa atualmente	7. Número de grupos de pesquisa vinculados ao Programa nos quais participa atualmente		
a	Nenhum	a	Nenhum
b	Um	b	Um
c	Dois	c	Dois
d	Três	d	Três
e	Quatro ou mais	e	Quatro ou mais
8. Número de alunos que orienta atualmente na Iniciação Científica .	9. Número de alunos que orienta atualmente na Pós-graduação Stricto Sensu		
a	Nenhum	a	Nenhum
b	Um	b	Um
c	Dois	c	Dois
d	Três	d	Três
e	Quatro ou mais	e	Quatro ou mais
10. % de alunos orientados por você no período 2007-2009 que concluíram o mestrado dentro do prazo regimental.	11. Número de patentes e/ou bibliografias de sua propriedade/autoria registradas a partir de 2007 (inclusive).		
a	0%	a	Nenhuma
b	Entre 1% e 25% dos alunos	b	Uma
c	Entre 26% e 50% dos alunos	c	Duas
d	Entre 51% e 75% dos alunos	d	Três
e	Acima de 75% dos alunos	e	Quatro ou mais

PARTE II – CAPITAL ORGANIZACIONAL DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU - MESTRADO

As questões 12 a 16 apresentam sete estilos de liderança, dentre os quais alguns são essenciais na criação e manutenção de um clima organizacional que propicie o alcance de padrões de desempenho mais elevados e o melhoramento sustentável do programa (gestão do conhecimento).

Analise cada estilo separadamente e, em cada caso, utilize a escala de 1 a 5 apresentada a seguir para indicar a frequência na qual as características se fazem presentes no comportamento das pessoas do seu programa (Coordenação, Corpo Docente). Em seguida, na questão 17, selecione o estilo no qual você mais se percebe.

1	2	3	4	5
Nunca	Quase Nunca	Não mais que o habitual	Quase sempre	Sempre

12 Tem uma grande capacidade de renovar a si mesmo e às organizações. É capaz de lidar simultaneamente com várias situações em diversos níveis. É, em geral, carismático, ciente e guiado por altos padrões morais.

Estilo 1: A Coordenação O Corpo Docente

13 Interpreta a realidade pela lógica da sua área de competência. Utiliza o raciocínio para atingir os seus objetivos e valoriza o trabalho bem feito dos pares. Possui expectativas elevadas que podem levá-lo a criar competição no ambiente de trabalho.

Estilo 2: A Coordenação O Corpo Docente

14 Enxerga o mundo através dos seus relacionamentos. Adota os valores do grupo e segue fielmente suas normas. Contudo, evita qualquer tipo de conflito a fim de manter a harmonia no ambiente de trabalho.

Estilo 3: A Coordenação O Corpo Docente

15 Percebe o mundo em desenvolvimento e está engajado na sua transformação. Procura renovar sua forma de enxergar o mundo, bem como o das pessoas ao seu redor. Conhece a si próprio e os outros.

Estilo 4: A Coordenação O Corpo Docente

16 Interpreta o mundo através da perspectiva organizacional. Cria um clima de trabalho positivo, valorizando o trabalho em equipe. No entanto, tende a adotar prática convencional.

Estilo 5: A Coordenação O Corpo Docente

17 Em qual dos cinco estilos de liderança você mais se percebe:

Estilo 1
 Estilo 2
 Estilo 3
 Estilo 4
 Estilo 5
 Estilo 6
 Estilo 7

Nas questões 18, 19 e 20 encontram-se 27 afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos adotados no dia-a-dia de um Programa. Utilizando a escala de avaliação descrita, marque a coluna cujo número corresponda ao seu grau de concordância com cada enunciado.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo mais que concordo	Concordo e discordo na mesma proporção	Concordo mais que discordo	Concordo Totalmente

Sua resposta deve refletir o que acontece no Programa (ou com você) e não a sua satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

AFIRMATIVAS		ESCALA				
		1	2	3	4	5
18.1	As lideranças do programa (coordenadores do curso ou de linhas de pesquisa) sempre incentivam os professores a trabalharem em grupos e compartilhem conhecimentos					
18.2	A comunicação aberta com todas as partes interessadas é uma das principais habilidades do Coordenador do Programa					
18.3	Nas minhas atividades sempre incentivo os alunos a trabalharem em grupos e partilharem conhecimentos					
18.4	A coordenação do programa delega poder aos pares (professores, colegiado e linhas de pesquisa) para que possam atingir seus objetivos.					
18.5	As lideranças do programa (coordenadores do curso ou de linhas de pesquisa) contribuem efetivamente para que o ambiente de trabalho seja favorecido pelos seguintes aspectos: flexibilidade, responsabilidade, padrões elevados, compromisso, clareza e reconhecimento.					
18.6	A Coordenação do Programa sempre estimula os professores a registrarem suas idéias e sua produção e manter esses registros de forma acessível à comunidade acadêmica.					
19.7	O programa mantém uma página na internet e oferece meios para que as informações necessárias estejam sempre disponíveis e atualizadas.					
19.8	Utilizo a página do programa na internet como canal para atualizar-me quanto às informações institucionais e também para disponibilizar materiais aos demais colegas e alunos.					
19.9	A finalidade da existência (Missão) do Programa está devidamente explicitada. Tenho pleno entendimento do seu significado.					
19.10	Os Professores e a Coordenação compartilham da mesma idéia acerca do que o Programa quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência (Visão).					
19.11	Os princípios que norteiam todas as ações no Programa são compartilhados por todo o seu corpo docente.					
19.12	As ações requeridas para o exercício da Missão e alcance da Visão do Programa (Orientações Estratégicas) são conhecidas por todos os professores.					
19.13	A melhoria sustentável do Programa é tema freqüente na pauta das reuniões realizadas e pode-se considerá-la já incorporada à própria Cultura do Programa.					
19.14	A estrutura de incentivos no programa (por exemplo o apoio recíproco e as relações interpessoais estabelecidas com colegas e coordenação), favorece o desempenho elevado dos grupos e do próprio programa.					
19.15	O portal Periódicos-CAPES é considerado um dos sistemas de gestão de conhecimentos de maior importância para a comunidade acadêmica e científica na qual o programa está inserido. Utilizo o portal sempre que necessito.					

APÊNDICE D

**SUGESTÕES APRESENTADAS PELAS COORDENAÇÕES DOS PROGRAMAS
PARA OS OBJETIVOS E INDICADORES PROPOSTOS**

OBJETIVO / INDICADOR - SUGESTÃO		PROGRAMAS
1	Criar ambiente favorável para o desenvolvimento de Líderes situacionais às particularidades e especificidades de conhecimentos demandados - a consecução da visão do Programa.	PPGMAD
	Dar continuidade	PPGG
1.1	Sim - Lacuna	PPGMAD/PPGDRA
1.3	Sim - grupos (Objetos)	PPGMAD
2.1	Indicador de prática que demonstrasse o conhecimento da missão, visão e valores (diretrizes)	PPGMAD
2.2	Só se for em termos práticos	PPGMAD
3.1	Não dá para curto prazo	PPGMAD
3.2	Indicador de capacidade para oferecer conjunto de produtos padrão	PPGMAD
	O comportamento do grupo leva ao melhoramento contínuo e ao conhecimento	PPGBIOEXP
3.3	Diversificação de Metodologia	PPGMAD
3.4	Indicadores com gráficos de dispersão	PPGMAD
	Sim - Novas Linhas de Pesquisas	PPGBIOEXP
3.5	Produções	PPGMAD
	Sim - Quantidade de Patentes (Novos)	PPGBIOEXP
	quantidade de novos projetos aprovados	PPGG
4.1	Presença constante, apoiar/participar com colegas;	PPGMAD
4.2	Como estou contribuindo (%) de Professores que consideram que contribuem para um clima favorável ao melhoramento contínuo.	PPGMAD
	Válido se considerar a estrutura de incentivos em cada grupo	PPGBIOEXP
5.2	Nº de grupos de pesquisa que atua diretamente e indiretamente.	PPGMAD
5.5	Sim - Bireme, Alemãs e outras bibliotecas virtuais. Substituir o termo "Sistema de Gestão para Biblioteca ou "Consulta a periódicos".	PPGBIOEXP
	Além do portal da Capes, existe um banco de Dissertações on line com recomendação da adoção como referencial teórico; 02 laboratórios: didático e de pesquisa.	PPGG
6	Incentivar a adoção de melhores práticas e de novas tecnologias intra e inter organização.	PPGMAD
6.1	Sim (abrir para fixas e eventuais)	PPGG
7.1	Sim 12/14	PPGG
7.2	Sim 8/14	PPGG
7.3	Sim - 10	PPGMAD
	Sim 3/14	PPGG
	Grau de alinhamento de metas pessoais do Professor com as metas do Programa.	PPGMAD
7.4	Sim 100%	PPGG

APÊNDICE E

RELACIONAMENTO OBJETIVOS, INDICADORES E QUESTÕES								
QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO					ENTREVISTA ESTRUTURADA			
WORD	On Line (SURVS)				Objetivos e Indicadores			
Questões	Parte	Pág.	Questões	*Tipo de Questão	DIMENSÕES	OBJETIVOS	Indicadores	obs
P10 ^(*)	I - Perfil	2	10	ME (5 opções)	ALIN	7	7.4	ESTILO 1 ESTILO 2 ESTILO 3 ESTILO 4 ESTILO 5
23	II-C.O.	6	19.17	Escala 1-5 (1resp)	ALIN	7	7.3	
24	II-C.O.	6	20.18	Escala 1-5 (1resp)	ALIN	7	7.1	
26	II-C.O.	6	20.20	Escala 1-5 (1resp)	ALIN	7	7.2	
33	II-C.O.	6	20.27	Escala 1-5 (1resp)	ALIN	7	7.4	
P11	I - Perfil	2	11	ME (5 opções)	CULT	3	3.5	
11	II-C.O.	5	18.5	Escala 1-5 (1resp)	CULT	2, 3, 4	2.2; 3.1, 4.1	
12	II-C.O.	5	18.6	Escala 1-5 (1resp)	CULT	3, 4	3.1, 4.1	
15	II-C.O.	6	19.9	Escala 1-5 (1resp)	CULT	2	2.1	
16	II-C.O.	6	19.10	Escala 1-5 (1resp)	CULT	2	2.1	
17	II-C.O.	6	19.11	Escala 1-5 (1resp)	CULT	2	2.1; 2.2	
18	II-C.O.	6	19.12	Escala 1-5 (1resp)	CULT	2	2.1; 2.2	
19	II-C.O.	6	19.13	Escala 1-5 (1resp)	CULT	3	3.1	
25	II-C.O.	6	20.19	Escala 1-5 (1resp)	CULT	4	4.1	
28	II-C.O.	6	20.22	Escala 1-5 (1resp)	CULT	3	3.4	
29	II-C.O.	6	20.23	Escala 1-5 (1resp)	CULT	3, 4	3.1; 4.1	
20	II-C.O.	6	19.14	Escala 1-5 (1resp)	CULT - ALIN	4, 7	4.2; 7.5	
32	II-C.O.	6	20.26	Escala 1-5 (1resp)	CULT - TRG	3, 5	3.3, 5.1	
48	II-C.O.	9	28	Aberta 1 linha	CULT - TRG	3, 5	3.1, 3.2, 3.3, 3.4; 5.4,	
1	II-C.O.	3	12	Escala 1-5 (2resp)	LID	1	1.1	
2	II-C.O.	3	13	Escala 1-5 (2resp)	LID	1	1.1	
3	II-C.O.	3	14	Escala 1-5 (2resp)	LID	1	1.1	
4	II-C.O.	3	15	Escala 1-5 (2resp)	LID	1	1.1	
5	II-C.O.	3	16	Escala 1-5 (2resp)	LID	1	1.1	
6	II-C.O.	4	17	Escala 1-5 (1resp)	LID	1	1.1 comentário	
7	II-C.O.	5	18.1	Escala 1-5 (1resp)	LID	1	1.3 e 5.2	
8	II-C.O.	5	18.2	Escala 1-5 (1resp)	LID	1	1.3	
9	II-C.O.	5	18.3	Escala 1-5 (1resp)	LID	1	1.3 Comentário	
10	II-C.O.	5	18.4	Escala 1-5 (1resp)	LID	1	1.3	
27	II-C.O.	6	20.21	Escala 1-5 (1resp)	LID	1	1.3	

RELACIONAMENTO OBJETIVOS, INDICADORES E QUESTÕES								
WORD	On Line (SURVS)				Objetivos e Indicadores			
Questões	Parte	Pág.	Questões	*Tipo de Questão	DIMENSÕES	OBJETIVOS	Indicadores	obs
34	II-C.O.	7	<u>21.1</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.1
35	II-C.O.	7	<u>21.2</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.2
36	II-C.O.	7	<u>21.3</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.3
37	II-C.O.	7	<u>21.4</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.4
38	II-C.O.	7	<u>21.5</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.5
39	II-C.O.	7	<u>21.6</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.6
40	II-C.O.	7	<u>21.7</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.7
41	II-C.O.	7	<u>21.8</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.8
42	II-C.O.	7	<u>21.9</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.9
43	II-C.O.	7	<u>21.10</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.10
44	II-C.O.	7	<u>21.11</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.11
45	II-C.O.	7	<u>21.12</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.12
46	II-C.O.	7	<u>21.13</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.13
47	II-C.O.	7	<u>21.14</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>LID</u>	<u>1</u>	1.2	22.14
P1	I - Perfil	2	<u>1</u>	ME (5 opções)	<u>PERFIL</u>	<u>PERFIL</u>	Perfil	
P2	I - Perfil	2	<u>2</u>	ME (5 opções)	<u>PERFIL</u>	<u>PERFIL</u>	Perfil	
P3	I - Perfil	2	<u>3</u>	ME (5 opções)	<u>PERFIL</u>	<u>PERFIL</u>	Perfil	
P4	I - Perfil	2	<u>4</u>	ME (5 opções)	<u>PERFIL</u>	<u>PERFIL</u>	Perfil	
P5	I - Perfil	2	<u>5</u>	ME (5 opções)	<u>PERFIL</u>	<u>PERFIL</u>	Perfil	
	II-C.O.	9	<u>29</u>	Aberta 2 linhas	<u>PERFIL</u>	<u>PERFIL</u>	comentário perfil	
P6	I - Perfil	2	<u>6</u>	<u>ME (5 opções)</u>	<u>TRG</u>	<u>5, 6</u>	6.1	
P7	I - Perfil	2	<u>7</u>	<u>ME (5 opções)</u>	<u>TRG</u>	<u>5</u>	5.1 a 5.4 Comentário	
P8	I - Perfil	2	<u>8</u>	<u>ME (5 opções)</u>	<u>TRG</u>	<u>5</u>	5.1 a 5.4 Comentário	
P9	I - Perfil	2	<u>9</u>	<u>ME (5 opções)</u>	<u>TRG</u>	<u>5</u>	5.1 a 5.4 Comentário	
13	II-C.O.	6	<u>19.7</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>TRG</u>	<u>5</u>	5.5 e 5.6 Coment.	
14	II-C.O.	6	<u>19.8</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>TRG</u>	<u>5</u>	5.5	
21	II-C.O.	6	<u>19.15</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>TRG</u>	<u>5</u>	5.5	
22	II-C.O.	6	<u>19.16</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>TRG</u>	<u>6</u>	6.2 Coment.	
30	II-C.O.	6	<u>20.24</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>TRG</u>	<u>5</u>	5.3	
31	II-C.O.	6	<u>20.25</u>	Escala 1-5 (1resp)	<u>TRG</u>	<u>5</u>	5.3	
49a	II-C.O.	9	<u>23</u>	<u>ME (5 opções)</u>	<u>TRG</u>	<u>5</u>	<u>5.5, 5.6</u>	
49b	II-C.O.	9	<u>24</u>	<u>ME (5 opções)</u>	<u>TRG</u>	<u>5</u>	<u>5.5, 5.6</u>	
49c	II-C.O.	9	<u>25</u>	<u>ME (5 opções)</u>	<u>TRG</u>	<u>5</u>	<u>5.5, 5.6</u>	
50 ^{(*)a}	II-C.O.	9	<u>26</u>	Aberta 1 linha	<u>TRG</u>	<u>6</u>	6.2	
50 ^{(*)b}	II-C.O.	9	<u>27</u>	Aberta 1 linha	<u>TRG</u>	<u>6</u>	6.2	

Modificações nas questões após pré-teste:

P10= as opções de resposta estavam em forma numérica ascendente enquanto o correto seria em
 Q50= o enunciado propiciava interpretação dúbia quando solicitava ao respondente "cite as duas instituições parceiras do Programa com as quais se estabelece parcerias para (a) compartilhamento de conhecimentos e melhores práticas e (b) desenvolvimento de novas tecnologias

APÊNDICE F

MAPA ESTRATÉGICO - PPGMAD



Fonte: PPGMAD, 2008.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)