



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## **REFLEXÃO DOS GESTORES SOBRE A PERCEPÇÃO ESTRATÉGICA DA ATIVIDADE DE PESQUISA NAS UNIVERSIDADES DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR**

### **REFLECTION OF MANAGERS ON THE STRATEGIC PERCEPTION OF RESEARCH ACTIVITY IN UNIVERSITIES AT SALVADOR METROPOLITAN AREA**

### **REFLEXIÓN DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LA PERCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACTIVIDAD DE INVESTIGACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN METROPOLITANA DE SALVADOR**

**Evandro Teixeira Gesteira, MSc**  
Universidade Salvador/Brazil  
[evandro.gesteira@gmail.com](mailto:evandro.gesteira@gmail.com)

**Manoel Joaquim Fernandes de Barros, Dr.**  
Universidade Salvador/Brazil  
[manoeljfb@gmail.com](mailto:manoeljfb@gmail.com)

**Ester Pereira da Silva, IC**  
Universidade Salvador/Brazil  
[esterpitel@hotmail.com](mailto:esterpitel@hotmail.com)

#### **RESUMO**

O estudo analisa o modelo de gestão de pesquisa nas universidades da região metropolitana da cidade de Salvador - Bahia, sob a ótica de uma taxonomia de quatro fases de desenvolvimento da atividade de Pesquisa, no contexto organizacional. O estudo conceitua a gestão estratégica organizacional, transportando-o para as organizações universitárias, construindo a noção de Pesquisa como atividade estratégica. Para tanto, avalia-se o modelo acadêmico utilizado pelas universidades sob a ótica legal e econômica e o posicionamento da pesquisa neste modelo, identificando a necessidade dessas organizações considerarem, na gestão estratégica, a perspectiva de um novo modelo organizacional que considere esta possibilidade como diferencial competitivo. Estabelece-se, para tanto, uma taxonomia que indica que as empresas evoluem de uma condição na qual a atividade de pesquisa se desenvolve de forma incipiente como atividade organizacional, para uma condição em que a atividade se desenvolve como uma variável promotora do desenvolvimento econômico e social.

**Palavras-chave:** Gestão da Pesquisa; Gestão Universitária; Gestão Estratégica.

#### **ABSTRACT**

This study analyzes the research management structure at Salvador universities, from a perspective of a taxonomy of research development. The study conceptualizes strategic management to the higher education scenario, considering research development as a strategic activity. To do so, the research management model used by universities is evaluated under the legal and economic perspective, identifying the need for universities to consider a new organizational model that perceives research activity as a competitive advantage variable. The proposed taxonomy, that indicates that companies evolves from a condition of incipient research activity, to a condition in which the activity is developed as a variable that promotes economic and social development, is used to identify the research development level at the universities.

**Keywords:** Research Management; Higher Education Management; Strategic Management.

## RESUMEN

En este estudio, se analiza la estructura de gestión de la investigación en las universidades de la ciudad de Salvador, desde el punto de vista de una taxonomía de desarrollo de la investigación. El estudio conceptualiza la gestión estratégica adaptándolo a lo escenario de la educación superior, teniendo en cuenta el desarrollo de la investigación como una actividad estratégica. Para ello, el modelo de gestión de la investigación utilizado por las universidades se evalúa bajo el punto de vista jurídico y económico, indicando la necesidad de las universidades considerar un nuevo modelo organizacional que percibe la actividad investigadora como una variable de ventaja competitiva. La taxonomía propuesta, que indica que las empresas evolucionan a partir de una condición de la actividad de investigación incipiente, a una situación en la que la actividad se desarrolla como una variable que promueve el desarrollo económico y social.

**Palabras clave:** Gestión de la Investigación; Gestión Universitaria; Gestión Estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

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

Considerando a atividade de pesquisa como uma atividade estratégica para as universidades, este estudo requer, portanto, que se compreenda o conceito de gestão estratégica, objetivando aferir sua aplicabilidade nas organizações universitárias, sob a perspectiva do modelo acadêmico e administrativo

utilizados por essas instituições, avaliando, para tanto, a atividade como uma variável de desenvolvimento organizacional.

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

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

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

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

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

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

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

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

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

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

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

Porter (1999, p.47) reafirma ainda a distinção entre eficácia operacional e estratégia, quando assegura que “uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável”, ou seja, pensar a estratégia como forma de perceber novas posições, de maneira a ampliar a área do mercado de atuação da empresa e conquistar novos mercados, tendo como sustentação a combinação de atividades internas e a compatibilidade de estratégias entre políticas funcionais, enquanto que a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais ou funções.

Fortalecendo o princípio de compatibilidade estratégica e sua importância, na medida em que as atividades empresariais distintas em geral afetam umas as outras, Porter (1999) destaca que, embora algumas

compatibilidades entre as atividades sejam genéricas e se apliquem a muitas empresas, devem-se destacar aquelas específicas da estratégia empresarial, pois acentuam a exclusividade da posição empresarial frente ao mercado. Conceituando ainda, classifica as compatibilidades estratégicas em três categorias: a de *simples consistência* entre cada atividade empresarial e a estratégia geral, na qual a consistência entre as atividades assegura que as vantagens competitivas das atividades se acumulem e não se anulem mutuamente; a compatibilidade do *reforço mútuo das atividades*, na qual a combinação das atividades gera mais impulso às vantagens competitivas, e a compatibilidade de *otimização do esforço*, a qual consiste na coordenação e troca de informações entre as atividades, no intuito de eliminar a redundância e reduzir esforços.

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

As universidades, como organizações fornecedoras de conhecimento, têm um papel importante nesse cenário, considerando que o conhecimento tem se tornado um recurso cada vez mais estratégico para as empresas, em um ambiente competitivo e em constante transformação, no qual estão inseridas (DAGNINO, 2003). Para tanto, as universidades precisam se estruturar organizacionalmente e desenvolver seu senso empreendedor, revendo suas estratégias e suas estruturas internas, de maneira que possam ser mais empreendedoras quanto ao gerenciamento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, notadamente no que diz respeito à flexibilização do sistema de pesquisa hoje praticado por elas, sendo necessário ver a pesquisa universitária sob a ótica do desenvolvimento organizacional.

Considerando que uma universidade se caracteriza como uma organização do saber, compreender a natureza da instituição é de suma importância para que se possa avaliar o seu processo de planejamento e de administração estratégica. Segundo Araújo (1996), uma universidade, por suas características, se constitui em uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores, sendo assim, uma organização complexa, com dificuldades de mensurar resultados. Tal diversidade exige um processo de gestão estratégica de maneira integrada, de forma tal, que venha a garantir a execução do planejamento estratégico institucional, no qual estão definidas a missão, objetivos e metas da organização, em constante interação com o ambiente externo.

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

### 3 GESTÃO ESTRATÉGICA DA PESQUISA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O conhecimento tem se tornado um fator de desenvolvimento das organizações a ser considerado na abordagem dos modelos de gestão. A gestão do conhecimento, como processo organizacional, está implícita na atividade econômica, desenvolvida pela organização como recurso estratégico, que pode ser ampliado internamente e potencializado externamente, a partir do grau de conhecimento desenvolvido pela organização (SVEIBY, 1998).

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

O conceito de pesquisa, portanto, baseado no conhecimento, evolui para um sentido mais amplo, no qual a pesquisa e desenvolvimento se inserem como uma ferramenta estratégica que agrega valor tanto para as corporações, como também aos modelos de pesquisa das universidades brasileiras (SCHWARTZMAN, 2011a; 2011b).

Rodrigues e Tontini (1997) defendem o desenho de uma nova universidade, tendo como uma das principais características uma estrutura externalista, onde a gestão da pesquisa não esteja apropriada a departamentos disciplinares, mas a unidades externas e, para tanto, estas organizações devem desenvolver a integração entre os departamentos e as unidades externas. Outra característica defendida pelos autores consiste no ganho de efetividade, considerando a gestão da pesquisa de forma integrada com o ensino e a extensão, sendo mais flexível e produtiva. Afirmam ainda que a qualidade de uma organização universitária está fundamentada na capacidade de gerar novos conhecimentos e na efetividade de transferência desse conhecimento, através da pesquisa e do ensino.

Com base no que intitulam de valor agregado de produtos e serviços de uma universidade, Rodrigues e Tontini (1997) classificam as organizações universitárias em quatro grupos, os quais destacam, por tipologia, as universidades voltadas para a efetividade de transferência do conhecimento e aquelas voltadas para geração do conhecimento.

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

No segundo grupo, os autores enquadram aquelas universidades que praticam a gestão da pesquisa, mantêm um bom quadro de professores pesquisadores e uma estrutura física que permita o desenvolvimento da atividade de pesquisa, já considerada como uma atividade necessária à sobrevivência da universidade. Esse grupo é composto na sua maioria por universidades públicas, que se desenvolveram a partir de investimentos governamentais. No que pese essa condição quanto à gestão da pesquisa, essas universidades encontram-se, no conceito que Rodrigues (2006), classificadas como universidade internalista, não desenvolvendo mecanismos modernos de transmissão de conhecimentos pela atividade de ensino e transferência daqueles conhecimentos

desenvolvidos através da atividade de pesquisa. As pesquisas desenvolvidas por essas universidades estão desvinculadas das necessidades da sociedade e, portanto, são pouco utilizadas.

No terceiro grupo, Rodrigues e Tontini (1997) agrupam as universidades voltadas para o ensino, com pouca ênfase na gestão da pesquisa. Essas universidades estão focadas na transmissão do conhecimento, com professores altamente qualificados e são reconhecidas como boas universidades de ensino. Apesar de desenvolverem um ensino de qualidade, essas universidades, a exemplo daquelas do primeiro grupo, não devem resistir por muito tempo, devido à constante evolução do conhecimento da sociedade e da necessidade de formação de profissionais cada vez mais qualificados (MARTINEZ-LARRECHEA e CASTRO, 2009; LARRAGA, 2009). Esse conhecimento só será desenvolvido pelas universidades que pratiquem a atividade de pesquisa a partir de uma política de gestão da atividade voltada para a economia e para a sociedade.

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

A relação universidade, ciência e pesquisa requer, por parte das universidades, estratégias e desenvolvimento de uma estrutura organizacional que venham distingui-la como uma organização geradora e disseminadora de conhecimento. A geração e transferência de conhecimento, resultantes da atividade de pesquisa, demanda que as universidades desenvolvam estratégias de apoio à gestão da atividade, de forma a contemplar a organização, com objetivos claros quanto à sua capacidade de resposta à sociedade.

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

#### **4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA PESQUISA**

Quando se trata da gestão estratégica em pesquisa, devem-se considerar inicialmente quatro alternativas na perspectiva de composição de investimento de pesquisa e desenvolvimento nas empresas. Em primeiro lugar, aquelas organizações que buscam direcionar os recursos apenas para laboratórios corporativos e tratam de monitorar ameaças e oportunidades externas, através do acesso e captura de novas tecnologias. Outras, que dirigem as inversões especificamente para pesquisa e desenvolvimento operacionais com foco para produtos padrões, com ênfase no desenvolvimento incremental de processos. Outro grupo desenvolve estratégias que mesclam o desenvolvimento de P&D operacional ligados ao desempenho corporativo, na tentativa de garantir uma forte ligação entre a pesquisa aplicada e os avanços gerais em ciência e tecnologia do negócio, mais caracterizado por desenvolvimento exploratório de novas tecnologias e contratação de pesquisa para problemas

específicos das áreas operacionais. E, por fim, aquelas organizações que se estruturam na tentativa de realizar P&D corporativo, com objetivos operacionais.

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

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

A passagem para a condição “B” começa a se realizar na medida em que as atividades de P&D passam a ser reconhecidas organizacionalmente, quer por pressão das iniciativas independentes, quer pelos sinais do mercado, que começa a impor as condições de obsolescência tecnológica como ferramenta para estabelecer vantagem competitiva (PORTER, 1993) em mercados crescentemente dinâmicos; ou ainda por imposição regulatória, quando o estado estabelece padrões de investimentos para determinados setores em busca da manutenção dos seus padrões internacionais de competitividade. Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacionais de 1996, aquelas instituições reconhecidas pelo ensino universitário passaram a ter que demonstrar a institucionalização da atividade de pesquisa, materializada recentemente pelo Parecer CNE/CES nº148/2007 do CNE, através da exigência de operação de programas *stricto sensu*. Para as instituições não universitárias, como os centros universitários, cabe demonstrar a mesma capacitação para a sua área de especialização, o que legitima sua autonomia parcial, seguida pelas outros matizes de organizações de ensino superior (i.e. faculdades e escolas superiores), cuja institucionalização da atividade de pesquisa não é exigida. Nesse cenário, inúmeras instituições universitárias estão neste momento em processo de adequação à norma e, por definição, inseridas na condição “B”, uma vez que ainda tratam o enquadramento da atividade de pesquisa como desembolso necessário para manter a condição de ensino universitário.



Cabe salientar que a condição de verificação da hipótese de base, se realizará através da classificação das IES neste estágio “B”, visto que este cenário, para fins deste estudo, será considerado como o conceito que operacionaliza a determinação da “incipiência”.

No terceiro cenário, denominado “C”, os agentes econômicos ensaiam as tratativas para incorporação da atividade de P&D como função operacional associada a centros de resultado. Todo esforço nessa condição está fortemente relacionado à profissionalização da atividade, considerando todos os elementos de gestão. Essa compreensão se estabelece principalmente em função da percepção da variável de P&D como elemento de vantagem comparativa no mercado, ou seja, a estabelece como condição necessária para ingresso e manutenção dos competidores no novo padrão concorrencial do mercado. Mercados consolidados, do ponto de vista tecnológico, têm características muito próximas a esse cenário. Na educação superior, essa situação se avizinha a partir da entrada de grandes “players” no mercado educacional; seja como consolidadores nacionais, seja como grandes redes internacionais, tais agentes começam a sinalizar padrões mais dinâmicos de operação para ampliarem sua capacidade competitiva para além das ferramentas de precificação. Contudo, a questão da pesquisa na universidade, provavelmente, será um dos últimos elementos de sofisticação institucional a ser alcançado, provavelmente, por dois motivos básicos. O primeiro é que a sofisticação do mercado de trabalho, tomada sua demanda histórica, ainda poderá levar décadas para conformar a capacitação em nível de *stricto sensu* como diferencial neste ambiente; sendo esta a modalidade em que a formação científica exerce maior papel de qualificação, ainda veremos o desembolso ser intrinsecamente relacionado a tal atividade. Em segundo lugar, o reconhecimento da atividade de pesquisa, como atividade autônoma e rentável nas instituições de ensino superior (IES), deve sofrer concorrência direta do advento das universidades corporativas. Segundo Girardi et al (2007), as universidades corporativas começam a desempenhar o papel de P&D das empresas, no desenvolvimento do seu conhecimento organizacional, pela ausência ou precariedade do vínculo com a universidade nesses matizes. Para Rodrigues e Tontini (1997), seria necessário que uma arquitetura organizacional mais dinâmica fosse desenvolvida nas IES, para dar conta minimamente desse relacionamento com o setor produtivo, de forma a aparelhar as universidades corporativas com os anos de experiência na coleta, tratamento e desenvolvimento de ativos de conhecimento, típicos da milenar instituição universitária (SIENA, 2009).

Um último cenário a ser considerado no desenvolvimento do P&D das empresas pode ser observado naqueles setores em que está instalado o ambiente de hipercompetitividade, propiciado pelo uso da tecnologia de informação nos mercados contemporâneos. Em sua análise, Tapscott e Williams (2007) apresentam evidência da participação de milhares de indivíduos e empresas na colaboração em massa, proporcionada pela internet, na criação ou modificação de bens e serviços gratuitos ou de código aberto. Esse modelo estabelece um novo padrão de competitividade pela colaboração, determinando o fim da autonomia tecnológica das corporações em favor do modelo aberto da rede mundial de computadores. Na obra, são apresentados inúmeros casos de desenvolvimento científico e tecnológico em que concorrentes entre si e a comunidade científica promovem um modelo que externaliza a função de P&D numa estrutura nunca antes antecipada na concorrência capitalista.

Considerando estas perspectivas, a Pesquisa e Desenvolvimento exige que as organizações se reestruem, de forma que o conhecimento se torne uma ferramenta estratégica. As organizações baseadas no conhecimento, principalmente, devem estar fundamentadas, estrategicamente, na capacidade de gerar e transferir

conhecimento através da pesquisa e do ensino (RODRIGUES; TONTINI, 2006). Dessa forma, essas organizações podem evoluir para uma condição na qual a atividade de pesquisa seja considerada como uma variável de desenvolvimento organizacional.

## **5 PERCEPÇÃO DA INCIPIÊNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA PESQUISA PELOS SEUS GESTORES**

Sob a perspectiva do conceito de estratégia e considerando o tratamento organizacional dado pelas universidades à atividade de pesquisa, o estudo buscou avaliar o posicionamento estratégico da atividade de pesquisa no modelo de gestão utilizado pelas universidades da região metropolitana de Salvador e, para tanto, fez-se necessário adotar, como procedimento para desenvolvimento do trabalho, inicialmente, a pesquisa exploratória em dados secundários, utilizando-se da bibliografia disponível nas diversas fontes de pesquisa. Considerando o tema em foco, no entanto, o caráter exploratório deste estudo foi extrapolado através de pesquisa de campo, pela necessidade de se avaliar de que forma as universidades, dentro do escopo espacial acima referido, se posicionam quanto à hipótese estudada. Como estratégia de coleta de dados, utilizou-se como instrumento, a realização de entrevistas estruturadas com os principais gestores da atividade de pesquisa nas instituições que conformaram a amostra. Destaca-se aqui o acordo de confidencialidade firmado com as instituições pesquisadas, não podendo este estudo, portanto, divulgar os seus nomes.

Considerando as questões levantadas na investigação, obtiveram-se, das IES pesquisadas, os posicionamentos seguintes.

No que diz respeito à questão sobre como se estrutura a pesquisa nas universidades, constata-se que tanto as públicas quanto as privadas adotam o mesmo modelo estrutural. A pesquisa nas universidades é desenvolvida dentro dos programas *stricto sensu*, que podem estar vinculados às faculdades e/ou seus respectivos departamentos, fruto do controle do sistema nacional de educação superior, a partir da reforma universitária de 1968, que reorganizou o sistema de pós-graduação e pesquisa nos anos seguintes, sob a concepção de um modelo voltado para atender um projeto de desenvolvimento nacional (CUNHA, 1974). Quanto à subordinação, estão sempre vinculados às Pró-Reitorias que tratam da pós-graduação e da pesquisa, conforme a estrutura organizacional de cada Universidade.

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

Quanto à origem dos recursos destinados ao financiamento da pesquisa, observou-se um tratamento diferenciado dado pelas fontes de financiamento às universidades públicas, em detrimento das particulares, quando os recursos de linhas de financiamento destinados à atividade de pesquisa pelo Governo Federal, provenientes de fontes de recursos da CAPES, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), privilegiam as universidades públicas.

Conforme estabelecido no Art. 213 da Constituição Federal, os recursos do governo federal só poderão ser direcionados a instituições de ensino público, comunitárias, confessionais ou filantrópicas, sem fins lucrativos, não privilegiando, dessa forma, as universidades privadas.

Quando observada a mesma questão nas universidades particulares, contatou-se um posicionamento divergente da política de financiamento da pesquisa adotada pelo poder público. As universidades particulares se posicionam contra a política atual do poder público em contemplar, na sua maioria, as universidades públicas com linhas de financiamento para pesquisa, em detrimento das privadas.

Concebe-se a pesquisa nestas universidades sob a condição legalmente exigida pelo modelo de universidade brasileira de ensino, pesquisa e extensão, no qual a universidade tem que desenvolver pesquisa por exigência regulatória, a despeito da necessidade de formação de recursos humanos. Considerando que o maior movimento econômico e a maior quantidade de empregos são gerados por aquelas empresas chamadas de base tecnológicas, que trabalham a partir da geração de tecnologia e de inovação, ou seja, do conjunto da produção do conhecimento, onde todo conhecimento tem uma utilidade econômica, quer seja para a produção de bens ou serviços, constata-se que a atividade de pesquisa desenvolvida pelas universidades é ainda largamente inexplorada economicamente, não havendo uma interação empresa/universidade para concentrar esforços no desenvolvimento de investigação tecnológica e de inovação (MENEZES, 1995).

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

Quanto à classificação contábil dos desembolsos com a atividade de pesquisa nas universidades ser consideradas como custo ou investimento, identificou-se que os recursos destinados à pesquisa nas universidades públicas são financiados pelo poder público federal ou estadual, através das linhas de financiamento à pesquisa, ofertadas conforme a especificidade de cada projeto de pesquisa apresentado, não cabendo classificação como receita/despesa no sistema contábil da universidade, uma vez que os recursos são direcionados para o atendimento ao desenvolvimento do projeto de pesquisa apresentado pelo professor pesquisador, não fazendo parte do orçamento de gastos da universidade, cabendo ao professor pesquisador, fazer a prestação de contas desses recursos ao órgão financiador.

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

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O cenário da educação superior brasileira remete a uma imposição de que as instituições se moldem à competitividade do mercado, levando em consideração as alterações nos seus processos administrativos e na natureza estratégica da instituição. A gestão estratégica funciona como ferramenta que pode subsidiar

informações à direção da universidade, de forma que esta possa reavaliar suas políticas e auxiliar na definição do seu posicionamento competitivo.

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

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

Considerando a taxonomia desenvolvida neste estudo, as universidades pesquisadas se enquadram na condição “B”, quando a atividade de pesquisa é considerada e apropriada financeiramente pela IES como variável de custo, e os gastos são apropriados como resultados diretos da atividade. Para tanto, destacamos que essas universidades tiveram que demonstrar a institucionalização da atividade de pesquisa em atendimento a uma exigência do Conselho Nacional de Educação (CNE), que preconiza sua operacionalização através do oferecimento de programas *stricto sensu*. Ressaltamos, ainda, que, em sua maioria, essas universidades vinculam seus esforços de P&D às normas estabelecidas pela CAPES, ao funcionamento dos programas *stricto sensu*, produzindo o necessário, de forma que não inviabilize a manutenção dos programas de mestrado e doutorado.

Assim, as entrevistas realizadas para esse estudo identificaram a percepção dos dirigentes das universidades da Região Metropolitana de Salvador, quanto à gestão da atividade de pesquisa. Observamos que os dirigentes classificam a pesquisa acadêmica, hoje, como uma função inerente aos programas *stricto sensu* e financeiramente como uma variável de custos, deixando de ser uma atividade que se estenda por toda a universidade, mas concordam que este posicionamento tende a se alterar e que se faz necessário promover uma nova gestão da atividade, na qual a pesquisa se insira como um fator estratégico das IES, desenvolvida para fora da instituição.

Percebemos, ainda, através da análise das entrevistas realizadas, que os dirigentes das IES particulares entendem a necessidade das universidades evoluírem no sentido de desenvolverem uma atividade de pesquisa classificada na taxonomia deste trabalho como condição “C”, quando a atividade de pesquisa passa a ser considerada como investimento, esperando-se, para tanto, obter retorno sobre os recursos aplicados no seu desenvolvimento.

Essas informações, aliadas à taxonomia adotada para este estudo, permitiu verificar que as universidades pesquisadas, como já mencionadas anteriormente, se enquadram na condição “B”, considerando, portanto, que praticam uma gestão incipiente da função da atividade de pesquisa nas suas estratégias, corroborando dessa forma, a hipótese desse trabalho.

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

Porém, devemos ressaltar que as universidades, por força de uma nova estrutura do mercado, articulada por grandes grupos internacionais, em um nível de competitividade que exige padrão de ensino de qualidade internacional, tendem a migrar para a condição “C” da taxonomia desenvolvida para esse estudo, quando a atividade de pesquisa passar a ser considerada como investimento, obtendo-se maior interação com a sociedade e a economia, esperando-se, para tanto, não só o retorno econômico, aqui considerado como desenvolvimento de sua *expertise*, mas também o retorno financeiro, representando criação de valor e ganhos de capital, distribuídos por esta ação estratégica para toda a organização universitária, bem como os esforços para o seu financiamento.

---

Artigo submetido para avaliação em 05/06/2013 e aceito para publicação em 09/07/2013

---

## **REFERÊNCIAS**

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, Ltda., 1977.

ANSOFF, H. I. ; Mc DONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. I. ; HAYES, R. L. Introdução. In: ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. (Org.). **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARAÚJO, M. A. D. de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v.30, n.4, p.74-86, jul./ago.1996.

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

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

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. In: \_\_\_\_\_. **Parecer CNE/CES nº 148/2007**. Brasília, 2007.

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

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL. \_\_\_\_\_. **Artigo 213. Diário Oficial da União de 5/10/88, n.º 191-A**.

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

DAGNINO, Renato. A Relação Universidade-Empresa no Brasil e o “Argumento da Hélice –Trípla”. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n.2, p. 267-307. Julho/Dezembro 2003.

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

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

LÁRRAGA, D.M.L. et ali. Economía del conocimiento y transformación de los mercados laborales: implicaciones para las organizaciones universitarias. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA, 9, 2009. Mar del Plata, Argentina. **Anais...** 2009.

MARTINEZ-LARRECHEA, E.; CASTRO, A.M.C. Nuevos territorios y fronteras del conocimiento: desafios de la formación avanzada em América Latina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA, 9, 2009. Mar del Plata, Argentina. **Anais...** 2009.

MENEZES, Luis Carlos. As universidades e a modernização da produção. **Universidade e Sociedade**, Brasília, ano V, n. 8, p. 100-105, fevereiro de 1995.

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

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

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

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

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

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

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

SCHWARTZMAN, S. Pesquisa Universitária e Inovação no Brasil; em Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, Avaliação de políticas de ciência, tecnologia e inovação: Diálogo entre experiências internacionais e brasileiras. Brasília: **CGEE**, 2008, p. 19-43. Disponível em: <[www.schwartzman.org.br](http://www.schwartzman.org.br)> Acesso em: 1 ago. 2011b.

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

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

**REFLEXÃO DOS GESTORES SOBRE A PERCEPÇÃO ESTRATÉGICA DA ATIVIDADE DE PESQUISA NAS UNIVERSIDADES DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR**

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

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

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