

**CASA DE FERREIRO, ESPETO DE PAU: COMO É O SISTEMA DE CONTROLE DE GESTÃO EM UM MESTRADO PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE GESTÃO**

Elaine Fagundes Dos Reis Roth - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Rômulo Fedatto-pereira - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Luiza Santangelo Reis - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Fernando Richartz

**Resumo**

Este estudo traz uma análise da utilização do sistema de controle de gestão (SCG) de um mestrado profissional, com o objetivo de verificar sua influência no comportamento dos alunos na direção de alcançar um dos objetivos estratégicos do programa, que é melhorar sua classificação na avaliação realizada pela CAPES. Identificou-se que os quesitos e pesos avaliados pela CAPES são os mesmos para o mestrado acadêmico e profissional e um dos critérios desta avaliação é a produção intelectual dos discentes e egressos. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental e também entrevistas com egressos que conseguiram publicar o trabalho de conclusão de curso (TCC) em periódicos científicos para uma melhor compreensão da influência do SCG. Foram identificados controles adotados pelo programa de pós-graduação (PPG) pesquisado, porém os mesmos se mostraram insuficientes, com baixa proporção da publicação dos TCC. O estudo evidenciou uma baixa atualização dos currículos na Plataforma Lattes, que pode impactar no resultado da pesquisa e da avaliação do programa, considerando que possam haver publicações que não foram devidamente registradas e, a partir dos dados analisados, foram sugeridos controles adicionais a serem implementados pelo programa e sugestão de estudos futuros para verificar sua efetividade.

**Palavras-chave:** Sistema de Controle de Gestão, Mestrado Profissional, Controles.

**Abstract**

This study analyzes the use of the management control system (MCS) in a professional master's program, aiming to verify its influence on student behavior towards achieving one of the program's strategic objectives, which is to improve its rating in the evaluation conducted by CAPES (Brazilian Federal Agency for the Support and Evaluation of Graduate Education) It was identified that the criteria and weights evaluated by CAPES are the same for academic and professional master's programs, and one of the evaluation criteria is the intellectual production of students and alumni A bibliographic and documentary research was conducted, as well as interviews with alumni who managed to publish their course conclusion work (TCC) in scientific journals for a better understanding of the MCS's influence Controls adopted by the researched graduate program (PPG) were identified, but they proved to be insufficient, with a low proportion of TCC publications The study revealed a low update rate of curricula on the Lattes Platform, which may impact the research results and program evaluation, considering that there may be publications that were not properly registered Based on the analyzed data, additional controls to be implemented by the program and suggestions for future studies to verify their effectiveness

**Keywords:** Management Control System, Professional Master's Degree, Controls.

# **CASA DE FERREIRO, ESPETO DE PAU: COMO É O SISTEMA DE CONTROLE DE GESTÃO EM UM MESTRADO PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DE GESTÃO**

## **INTRODUÇÃO**

Os programas de mestrado profissional surgem como um elo entre o meio acadêmico e a realidade vivida nas empresas. Diferente dos programas de mestrado acadêmico, cujo foco está no ensino e na formação de pesquisadores e docentes, no mestrado profissional, pessoas com experiência profissional buscam melhorar sua qualificação e procuram respostas na literatura para resolverem os problemas encontrados no dia a dia. Segundo a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, nos programas profissionais “o trabalho final do curso deve ser sempre vinculado a problemas reais da área de atuação do profissional-aluno e de acordo com a natureza da área e a finalidade do curso” (Brasil, 2019a, np).

Embora existam diferenças entre os dois tipos de programa, ambos seguem os mesmos quesitos e pesos de avaliação de desempenho definidos pela CAPES. Da mesma forma, ambos os programas objetivam aumentar sua classificação (nota) buscando atender aos critérios avaliados, que são divididos em 3 quesitos: Programa, Formação e Impacto na Sociedade (Brasil, 2020). Dados os critérios de avaliação dos programas de pós-graduação (PPG) e a exigência de um planejamento estratégico para que o programa possa ser avaliado (Brasil, 2023), esse planejamento visa atingir os critérios de excelência traçados pela CAPES.

Porém, cabe destacar que apenas a criação do planejamento estratégico não é o suficiente para atingir os resultados esperados, é preciso acompanhar e, quando necessário, adequar as estratégias. Para isso, uma das possibilidades consiste na implantação do sistema de controle de gestão (SCG). O SCG atua influenciando as pessoas para atingir os objetivos organizacionais, além disso, fornece dados que auxiliam os gestores na tomada de decisão (Lunkes; Rosa e Lattanzi, 2020). Como os programas são avaliados também pela produção de discentes e egressos, os controles de gestão nesse tipo de organização se estendem para além dos funcionários, nesse caso professores, e atingem os alunos.

A análise do comportamento do SCG é amplamente estudada em relação a funcionários de empresas privadas e servidores do serviço público, porém, quando se trata de alunos em um PPG, ainda é um campo pouco explorado pela literatura, porém, no tipo de organização em questão, não pode ser ignorado, haja vista sua importância para a melhoria da qualidade dos cursos. Assim, este estudo visa contribuir com essa temática ao amplificar a discussão que sustenta a influência do SCG não só sobre o comportamento do funcionário, mas sobre a interação com alunos em um PPG.

O presente trabalho irá realizar um estudo de caso em um mestrado profissional na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, área 27 na classificação da CAPES. Será analisado o planejamento estratégico do programa, especificamente quanto ao aspecto da produção intelectual de discentes e egressos, que reflete nos quesitos de avaliação Formação e Impacto. O foco do estudo será nos mecanismos utilizados para influenciar o comportamento desses alunos a fim de atingir o objetivo do programa quanto a produção intelectual dos discentes e egressos.

## PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Dado o contexto da avaliação dos mestrados profissionais pela CAPES, o objetivo do programa de melhorar sua avaliação e a utilização do sistema de controle de gestão para direcionar as pessoas para esse objetivo, surgem os seguintes questionamentos: O SCG do programa analisado teve êxito em influenciar o comportamento dos alunos, quanto a sua produção intelectual? Como estruturar o SCG para influenciar de maneira eficaz o comportamento dos alunos em mestrados profissionais?

Assim, o presente estudo tem como objetivo verificar a influência do SCG de um mestrado profissional sob os discentes e egressos. O resultado desse estudo subsidia a compreensão das semelhanças existentes entre o SCG quando utilizado para influenciar alunos e quando utilizado para influenciar funcionários.

Para atingir esse objetivo geral são propostos dois objetivos específicos: 1) realizar uma avaliação da efetividade de controles utilizados pelo programa, que buscam atender o critério de produção intelectual de discentes e egressos; 2) propor melhorias ou novos controles de gestão baseados na adaptação da literatura existente sobre SCG e na sugestão dos discentes que obtiveram êxito nas publicações em periódicos. A intervenção proposta no segundo objetivo específico pretende promover uma melhoria no resultado do programa, quanto à produção intelectual de seus alunos. Caso a intervenção seja implementada pelo programa, seu resultado será tema de estudo futuro. Cabe ressaltar que os controles propostos poderão ser implementados a qualquer PPG, desde que adequados ao seu planejamento estratégico.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para atingir o objetivo da pesquisa inicialmente são apresentados os critérios de avaliação dos programas de mestrado profissional, para então, posteriormente, conceituar o SCG, seus aspectos e tipologia, a fim de propor melhorias ao programa. Para isso, estrutura-se a fundamentação teórica em dois tópicos: (i) programas de pós-graduação *stricto sensu e*; (ii) SCG.

### Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

No Brasil a educação é regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, bem como pelo Conselho Nacional de Educação, que por meio da Resolução CNE/CES nº 1, de 3 de abril de 2001, estabelece as normas para o funcionamento dos cursos de pós-graduação e atribui à CAPES a avaliação dos mesmos, conforme definido em seu artigo 1º:

*“§ 1º A autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de pós graduação stricto sensu são concedidos por prazo determinado, dependendo de parecer favorável da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, fundamentado nos resultados da avaliação realizada pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e homologado pelo Ministro de Estado da Educação.”(CNE, 2021, np)*

Os programas de pós-graduação *stricto sensu* incluem a oferta de cursos de mestrado e/ou doutorado e podem ser ofertados nas modalidades acadêmico ou profissional e nas

modalidades de ensino presencial ou à distância (Brasil, 2020). Os cursos acadêmicos focam na formação voltada para o ensino, pesquisa e inovação nos diversos ramos de conhecimento, enquanto que os cursos profissionais enfatizam a competência técnica e tecnológica para a qualificação de profissionais que levarão o conhecimento científico adquirido para atuarem no atendimento das demandas da sociedade, empresas e organizações públicas e privadas e do mercado de trabalho, melhorando a qualidade de processos, produtos e serviços (UFSC, 2021). Busca-se inserir o profissional-aluno no universo da pesquisa para que ele seja capaz de pesquisar e também de identificar e aplicar as pesquisas existentes e futuras em sua prática profissional. Ele também poderá ser capaz de repassar o conhecimento adquirido, atuando como multiplicador em sua área de atuação (Quelhas; Filho e França, 2005).

O mestrado profissional é reconhecido pela CAPES desde 1998, por meio da publicação da Portaria nº 80, de 16 de dezembro de 1998, publicada no Diário Oficial da União, de 11 de janeiro de 1999, que explicita a necessidade de formação de profissionais pós-graduados “com desempenho diferenciado de egressos dos cursos de mestrado que visem preferencialmente um aprofundamento de conhecimentos ou técnicas de pesquisa científica, tecnológica ou artística” (Brasil, 1998, np).

Assim, reconhece-se que o mestrado acadêmico e profissional são diferentes quanto ao objetivo de formação de seus alunos, mas também apresentam muitas semelhanças. Do ponto de vista metodológico, a estrutura de funcionamento também tem características específicas para cada um, mas a qualidade é equivalente (Quelhas; Filho e França, 2005). Além disso, mesmo que os critérios de seleção dos alunos possam ser diferentes, na conclusão de ambos os cursos, o aluno será titulado “Mestre”, sem diferenciação entre acadêmico ou profissional e com as mesmas prerrogativas.

Dada a responsabilidade da CAPES de avaliar os cursos de pós-graduação, ela divide os programas por áreas temáticas. Dentro da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (área 27) os programas acadêmicos e profissionais são avaliados em três quesitos: Programa, Formação e Impacto. O peso de cada quesito, bem como de suas subdivisões, são apresentados no Quadro 1, constante na Ficha de Avaliação Área 27 (Brasil, 2020).

No quesito “Programa” são avaliados critérios como perfil do corpo docente, autoavaliação do programa, planejamento estratégico, bem como articulação, aderência e atualização de itens como áreas de concentração, linhas de pesquisa e infraestrutura disponível em relação aos objetivos, missão e modalidade do programa. Em relação à “Formação”, verifica-se a qualidade e adequação das produções e atuação dos discentes, egressos e corpo docente. Já em relação ao “Impacto”, avalia-se a repercussão da produção intelectual do programa, seu impacto econômico, social e cultural e a política de internacionalização, inserção (local, regional e nacional) e sua visibilidade.

Quadro 1 - Quesitos e pesos para programas acadêmicos e profissionais

<b>1 – Programa</b>	<b>Acad.</b>	<b>Prof.</b>
1.1. Articulação, aderência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura disponível, em relação aos objetivos, missão e modalidade do programa.	30%	30%
1.2 Perfil do corpo docente, e sua compatibilidade e adequação à proposta do programa.	50%	50%
1.3. Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o	10%	10%

planejamento estratégico da instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística.		
1.4. Os processos, procedimentos e resultados da autoavaliação do programa, com foco na formação discente e produção intelectual.	10%	10%
<b>2 – Formação</b>	<b>Acad.</b>	<b>Prof.</b>
2.1. Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa.	15%	15%
2.2. Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos.	15%	15%
2.3. Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida.	10%	10%
2.4. Qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual do corpo docente no programa.	50%	50%
2.5. Qualidade e envolvimento do corpo docente em relação às atividades de formação no programa.	10%	10%
<b>3 – Impacto</b>	<b>Acad.</b>	<b>Prof.</b>
3.1. Impacto e caráter inovador da produção intelectual em função da natureza do programa.	40%	40%
3.2. Impacto econômico, social e cultural do programa.	40%	40%
3.3. Internacionalização, inserção (local, regional, nacional) e visibilidade do programa.	20%	20%

Fonte: CAPES (2020, p. 2)

O Quadro 1 traz todos os quesitos analisados pela CAPES a fim de avaliar os programas de mestrado, profissionais e acadêmicos, bem como o peso atribuído a cada item. E, como pode ser observado, embora existam diferenças entre o mestrado acadêmico e profissional, os quesitos e pesos avaliados são os mesmos e ambos buscam melhorar sua classificação na avaliação da CAPES. Para atender aos critérios avaliados, os PPG traçam seu planejamento estratégico que é entendido como um instrumento relevante para a gestão de um programa, devendo apresentar seus objetivos e como alcançá-los (Brasil, 2019b). E neste cenário, torna-se relevante o desenho dos sistemas de controle de gestão (SCG) em direção aos objetivos propostos.

### Sistema de Controle de Gestão (SCG)

Segundo Mendes (2017) o SCG é um sistema amplo e interativo que inclui tanto as informações contábeis quanto outros mecanismos de controle, como os sociais e pessoais. O SCG tem como objetivo alinhar o comportamento dos indivíduos aos objetivos da empresa, utilizando uma variedade de mecanismos, desde dados financeiros e de produção, até mecanismos de suporte à decisão e controles externos.

Para cumprir seu papel o SCG atua em três principais aspectos, que podem afastar o comportamento dos indivíduos dos objetivos das empresas. O primeiro é a falta de direção,

evidenciado por Kochanski e Sorensen (2004), que ocorre quando o funcionário não conhece os objetivos organizacionais e por não conhecer, mesmo comprometido, o funcionário pode direcionar seus esforços de maneira que não cumpra o esperado pela empresa.

O segundo é a falta de motivação, que pode ser compreendida pela teoria da expectativa proposta por Vroom (1964), que propõe que a falta de motivação pode surgir quando o indivíduo acredita que seu esforço não irá gerar resultado, que não receberá uma recompensa pelo seu resultado, ou quando não enxerga valor na recompensa que receberá. O proposto por Libby e Luft (1993) corrobora com essa ideia ao investigar o papel das variáveis pessoais de habilidade, conhecimento e motivação como determinantes do desempenho de decisão em ambientes contábeis.

Por fim, outro aspecto que pode influenciar de maneira negativa o comportamento dos funcionários é a limitação pessoal, quando as pessoas não têm a capacidade de realizar uma atividade necessária, mesmo que estejam motivadas e sabendo o que se espera delas e, assim, acabam não contribuindo com objetivo da empresa (Bonner e Lewis, 1990; Bonner *et al.*, 2000).

Buscando entender melhor os SCG, em 2007, Merchant e Van der Stede os classificaram em 4 tipos, sendo: controle de resultado, controle de ação, controle de pessoal e controle cultural. Os autores trouxeram como cada tipo de controle atua nos aspectos supracitados, mas cabe ressaltar que os controles não trabalham de maneira individual, pois, muitas vezes, os controles de resultado, ação e pessoal podem ser utilizados para influenciar a cultura das pessoas, conforme observado por Akroyd e Kober (2020).

Os estudos sobre os controles culturais evidenciam sua efetividade. Ismail (2016) provou a hipótese de que os controles culturais influenciam positivamente a inovação e a criatividade, bem como subsidiou a afirmação de que o uso do controle cultural facilitará a formação de capacidades que incentivam a melhoria do desempenho.

## **METODOLOGIA**

De acordo com a classificação apresentada por Gerhardt e Silveira (2009), a metodologia deste estudo de caso caracteriza-se, quanto à abordagem, como uma pesquisa qualitativa, por buscar uma análise mais aprofundada do fenômeno, e quanto à natureza, classifica-se como uma pesquisa aplicada, visando gerar conhecimento para aplicação prática na melhoria do sistema de controle de gestão (SCG) de um programa de pós-graduação específico, com potencial de generalização para outros programas. Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, buscando detalhar o SCG existente e as percepções dos egressos sobre ele. Já quanto aos procedimentos, a pesquisa é documental e bibliográfica, para a qual se utiliza o regimento do programa, o planejamento estratégico e a literatura sobre SCG como fontes de dados. Também inclui entrevistas com egressos para enriquecer a análise.

O presente estudo é realizado em um PPG em Planejamento e Controle de Gestão que oferta um curso no âmbito do mestrado profissional. De acordo com o regimento e colegiado pleno do programa, definidos no ano de 2022, para a conclusão do curso, o aluno deverá elaborar o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), podendo optar entre três diferentes tipos: 1) dissertação e submissão de um artigo (da dissertação) em periódico científico com classificação mínima em estrato indicativo de qualidade “A4” pela CAPES; ou 2) dois artigos e a submissão de ambos em periódicos com classificação mínima “A4” pela CAPES; ou 3) produto técnico e registro ISBN.

O programa oferece turmas abertas, onde qualquer candidato pode se inscrever no processo seletivo, e também oferece turmas fechadas realizadas por meio de convênios com órgãos públicos. Até março de 2024, o programa formou 58 mestres em “Controle de Gestão” e 44 mestres em “Planejamento e Controle de Gestão”, totalizando 102 egressos. Cabe ressaltar que o mestrado mudou de nome e por isso emitiu as duas titulações, assim, para esse estudo foram considerados todos os 102 egressos, população total do estudo, dos quais conseguimos acessar 85 trabalhos de conclusão de curso, sendo esta considerada a amostra.

No estudo documental, analisa-se o regimento interno do programa e seu planejamento estratégico, por meio dos quais é possível identificar alguns mecanismos de seu SCG. Paralelamente, foram catalogados todos os egressos, e realizado o levantamento de sua produção intelectual através da Plataforma Lattes. Essa busca se justifica, haja vista que, para agendamento da banca de defesa, o programa exige que o aluno tenha atualizado seu currículo lattes (PPG, 2022). Os controles de gestão analisados por esse estudo, foram os que buscavam influenciar o comportamento dos alunos em relação a sua produção intelectual, através da produção de artigos em periódicos.

Para entender a efetividade do controle de gestão, analisa-se se o resultado correspondeu ao esperado quanto à produção intelectual. O controle analisado foi a exigência do programa de submeter o trabalho de conclusão de curso (TCC) a um periódico, uma vez que essa é uma exigência do programa para a emissão do diploma, quando o aluno optou pela modalidade de TCC dissertação com submissão de artigo ou produção de 2 artigos.

Visando compreender em maior profundidade qual a interação que o SCG obteve sobre o comportamento dos alunos, foram entrevistados os egressos que obtiveram êxito nas publicações em periódicos. O contato com os egressos foi feito inicialmente por aplicativo de mensagem a fim de agendar uma entrevista remota. Obteve-se uma taxa de retorno de 50%, indicando que foram entrevistados 3 dos 6 egressos que publicaram em periódico um artigo científico cujo título seja relacionado ao seu TCC. A entrevista foi semiestruturada, buscando entender se existe relação entre a produção intelectual e os controles realizados pelo programa, o tempo não foi limitado e o entrevistado pôde se manifestar livremente. No final da entrevista questionou-se se o programa deveria ter mais mecanismos para influenciar a produção intelectual discente, e se eles teriam alguma sugestão de como fazer isso.

Entrevistar apenas os alunos que conseguiram publicar seu TCC em periódico é uma limitação deste estudo, pois nos permite identificar como o SCG influenciou apenas os alunos que obtiveram êxito de acordo com objetivo do programa quanto a esse critério. A entrevista com os alunos que publicaram seu TCC em periódico, se justifica por evidenciar os motivos que os motivaram, a fim de gerar controles que repliquem esse comportamento aos demais alunos. A pesquisa também se limita à identificação das pesquisas publicadas na Plataforma Lattes, assim, caso algum aluno tenha conseguido publicar em periódico a respectiva dissertação, mas não registrou tal informação em seu lattes, essa não foi computada, visto que a CAPES também utiliza essa ferramenta para análise de resultado.

## **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise realizada levou em consideração o levantamento das informações disponíveis na Plataforma Lattes e nos documentos públicos de todos os 102 egressos do PPG objeto deste estudo. Entre os 102 egressos, foi possível identificar dados de 85 trabalhos de conclusão de curso, diferenciando-se a modalidade de TCC escolhida pelos alunos e suas publicações. Os dados levantados são apresentados no Quadro 2:

Quadro 2 - Modalidade de TCC escolhida e publicações

Modalidade de TCC escolhida	Qtde. de egressos	TCC publicado em periódico	TCC publicado em evento
Dissertação + artigo	53	4	4
2 artigos	13	2	1
Produto técnico + registro ISBN	19	0	2
Indisponível	17	-	-
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Conforme observado no Quadro 1, do total de TCC que estavam disponíveis para análise (85), 66 utilizaram as opções que exigiam submissão de artigo para periódico, porém, apenas em 6 deles (9,09%), o artigo submetido foi publicado em uma revista científica. Esta obrigatoriedade da submissão do artigo pode ser entendida como um controle de ação sobre os alunos, com o objetivo de aumentar a produção dos discentes e, conseqüentemente, melhorar a avaliação do programa junto à CAPES. Porém, os dados da pesquisa mostram que este controle ainda se mostra ineficiente quanto ao alcance do objetivo proposto.

Embora a publicação de artigos em eventos não seja objeto do controle de ação do programa, pois não consta como exigência para conclusão do mesmo, há que se mencionar a sua incidência no resultado da pesquisa, pois teve um alcance maior que a publicação em periódicos. Este é um ponto que pode ser destacado, pois estas publicações também impactam na avaliação realizada pela CAPES, visto que tem peso definido no quesito Formação. Cabe ressaltar que a apresentação de trabalho em congresso gera um registro de produção bibliográfica e um registro de produção técnica agregando valor ao trabalho realizado.

Neste sentido, identifica-se a apresentação de artigos em congresso como uma oportunidade para o programa melhorar a sua avaliação. O programa pode estimular essa prática através de um sistema de incentivos, que consiste em um controle de resultado. “Recompensas fornecem o impulso para o alinhamento dos interesses naturais dos colaboradores com os objetivos da organização” (Merchant e Van der Stede, 2007, p. 394). O programa pode, por exemplo, premiar com pagamento da inscrição no evento os alunos que aprovarem artigos em congressos; o custeio de despesas de passagens e hospedagens; e/ou uma ajuda de custo a ser definida. A obtenção de recursos para oferecer este tipo de incentivo se enquadra em outro aspecto do planejamento estratégico e não será abordado neste trabalho.

O estudo de Bonner e Sprinkle (2002) mostra que há variáveis de contingência que podem afetar a relação incentivo-esforço e esforço-performance, sendo assim para efetividade do controle de gestão é necessário mitigar as variáveis que atenuam a relação esforço-performance, bem como estimular as variáveis que acentuam essa relação. Por essa ótica, o esforço para submissão pode não ter se convertido em performance pela influência dessas variáveis, pessoais (habilidades), de tarefa (complexidade), esquema de incentivo (premiação pela performance).

O resultado esperado com a obrigação da submissão é que os trabalhos sejam publicados, porém ao implementar o controle de ação focado na submissão, o aluno pode simplesmente submeter, sem se preocupar com a qualidade do trabalho. Sendo considerado o



objetivo do aluno a obtenção do diploma, e do programa a publicação, qual seria a maneira mais eficiente de associar esses dois objetivos?

A ineficiência apurada pode ter sido causada pelo fato de esse controle resolver o problema de direção, deixando claro qual o objetivo do programa, mas não resolvendo o problema de motivação e limitação pessoal. Procurando entender como os alunos, que alcançaram o objetivo da publicação do TCC em periódicos científicos, se sentiram influenciados pelo SCG do programa, foi realizada uma entrevista semiestruturada, com taxa de retorno de 50%, entrevistando 3 dos 6 alunos. Ao serem questionados se sentiram-se influenciados pelo programa para publicar um artigo científico, a maioria respondeu que sim, considerando a própria exigência para obtenção do título, o que fica claro na fala do Entrevistado 3:

*"Eu não vejo que tenha alguma disciplina especificamente que incentiva, nem um professor. O que eu vejo é a própria regra do programa que ele dá a opção de você ou escrever a dissertação (...) ou você tem a opção de submeter um artigo. Então, se você tem essa opção, automaticamente, uma forma de incentivar o aluno a escrever, então, o artigo." (Entrevistado 3)*

Em se tratando da motivação para a publicação de artigos, foi possível perceber a motivação pessoal como principal fator. Os entrevistados, mesmo após o cumprimento da exigência do programa quanto ao comprovante de submissão do artigo, por motivações pessoais, decidiram seguir atendendo aos ajustes solicitados pela revista e, em um caso de rejeição, houve a submissão em outra revista. Foi relatado o objetivo de seguir para o doutorado e também a realização de um sonho pessoal, conforme explicado pelo Entrevistado 2:

*"Eu tinha muita vontade de publicar. Eu submeti, não foi aceito. E eu já estava com os pré-requisitos para ser aprovada e não precisaria nem ter submetido para outra revista, mas eu tinha um desejo de que tivesse uma publicação minha e, especialmente, da minha dissertação" (Entrevistado 2).*

O problema de motivação pode ser resolvido com um controle cultural, para isso o Entrevistado 1 sugeriu a integração entre os alunos do programa profissional e do acadêmico. A cultura do mestrado acadêmico é mais voltada à produção intelectual, e promover a integração desses alunos através de eventos, grupos em aplicativos de mensagens, aulas conjuntas pode influenciar o comportamento dos alunos do mestrado profissional. Ao investigar o *Imprinting* Akroyd e Kober (2020) perceberam um forte controle cultural, que na empresa estudada gerou um grande compromisso e motivação de seus funcionários, o que os levou a buscarem atingir os objetivos da empresa. Este estudo sugere que no PPG esses controles terão o mesmo efeito.

*"Se houvesse essa junção [dos alunos do acadêmico e do profissional], formar grupos de pesquisas, manter o contato, ter um grupo no WhatsApp, qualquer coisa assim, os dois grupos podem se beneficiar. Tanto a parte acadêmica que fica mais na teoria e não tem a vivência prática e a parte profissional que tem a vivência prática, mas não sabe como fazer a teoria, não sabe como escrever ou algo assim. Acho que isso ajudaria muito." (Entrevistado 1)*

A participação em grupos de pesquisa foi relatada como algo muito importante e com influência positiva sobre a mitigação dos óbices da produção intelectual, e como fator modulador positivo em relação à motivação, isso pode ser constatado pelo relato do Entrevistado 2:

*"O grupo, sempre nessa pegada de publicação né, para levar o nome da Universidade junto, não só do programa, da Universidade e do próprio grupo. (...) Com certeza [o grupo incentiva] porque o grupo há muita troca de experiência em relação aos assuntos que a gente está estudando." (Entrevistado 2)*

Um resultado identificado no estudo é o baixo índice de atualização do currículo dos egressos na Plataforma Lattes. Como forma de controle de ação, o programa exige a atualização para agendamento da banca de defesa (PPG, 2022), porém, este ainda não se mostrou um controle suficiente. Do total de 102 egressos do programa foi possível identificar o currículo lattes de 101 deles, porém apenas 40 egressos (39,6%) fizeram alguma atualização no ano de 2024 e maioria deles (51,96%) ainda não atualizou nem mesmo a informação da conclusão do mestrado. Este resultado pode ser explicado pelo perfil dos alunos do mestrado profissional, cujo currículo lattes não é visto como algo tão relevante como para os alunos do mestrado acadêmico, ou seja, o lattes não é prática comum no meio corporativo, onde os alunos do mestrado profissional geralmente estão inseridos.

A não atualização do lattes pode promover uma distorção entre o número de publicações efetivamente realizadas e o levantamento das mesmas. Assim, é importante que o programa identifique outros meios de incentivar esta atualização, pois a CAPES considera como egresso todo aluno que se titulou em até 5 anos antes do ano base da avaliação (Brasil, 2020). E a produção destes egressos impactará na avaliação do programa. O estudo sugere que o programa adote maneiras adicionais de monitoramento da produção dos egressos, como realizar controles periódicos alimentando uma base própria de dados. Sugere-se ainda entrar em contato com os egressos dos últimos 5 anos através de e-mail, telefone e aplicativos de mensagens, solicitando a atualização do lattes, ressaltando a sua importância. Configurar alarmes nas plataformas como o Google Scholar, e pesquisando pelo nome dos egressos nas principais bases indexadoras de revistas.

Conforme explorado nesse estudo, o SCG atua de forma integrada, dessa maneira realiza-se sugestões de controles que podem atuar de maneira conjunta com o controle atual. O programa analisado permite a validação de créditos através de oficina de pesquisa, que visam o desenvolvimento de uma pesquisa além da própria dissertação, porém esta é uma opção do discente. Sugere-se que a oficina de pesquisa seja realizada como disciplina obrigatória, pois poderia contribuir no desenvolvimento da capacidade do aluno de realizar pesquisas e isso resolveria o problema da limitação pessoal como óbice da produção intelectual. Essa limitação pode ser verificada na fala do Entrevistado 1, quando diz que *“[...]a parte profissional tem a vivência prática, mas não tem a teoria, não sabe como escrever”* (Entrevistado 1). A fala do Entrevistado 2 corrobora com este entendimento:

*“Às vezes os professores falam, ah vamos escrever, vamos fazer artigo, mas ele acha que está falando com um aluno do mestrado acadêmico, e que joga o assunto ali e tu vai pesquisar e tal. Talvez esteja faltando esse olhar, ah eu estou trabalhando com pessoas que trabalham o dia inteiro, que elas tem o perfil diferente do aluno do acadêmico né. Não que quisesse que o professor sentasse do meu lado e me, mas assim, desse mais ferramentas, é, falta que ferramenta?”* (Entrevistado 2).

Uma disciplina com objetivo de desmistificar e orientar a produção intelectual, uma aula magna ou palestras nesse sentido podem ter efeito positivo sobre os alunos, como o relata o Entrevistado 2:

*“A professora [...] deu uma aula que ajudou [...] vendo a dificuldade que a gente tinha de pesquisar, a própria pesquisa nas fontes, eu acho que ela sentiu essa dificuldade, ou a gente reclamou, não lembro exatamente. Ela tirou uma aula, 3 horas no caso né, pra dar uma aula pra gente, assim, mostrando as ferramentas, onde é que a gente podia pesquisar e tal, ela fez isso, ela nos pegou no colo e nos embalou, é o que eu digo que às vezes está faltando.”* (Entrevistado 2)

Pelos relatos dos alunos entrevistados, conclui-se que os mesmos se sentiram incentivados a submeter o TCC como artigo, em razão das normas estabelecidas pelo programa. Porém, a submissão não garante a publicação, assim é necessário que o PPG

investigue o motivo da não publicação das submissões realizadas, para então traçar estratégias para solucionar esse problema.

Após a formação do aluno a dificuldade de exercer controles aumenta, sendo assim é importante que o programa aproveite o período de formação do aluno para conscientizá-lo da importância de contribuir com o programa, mantendo seu lattes atualizado, ou relatando ao programa suas produções intelectuais. O estudo sugere que sejam criados controles culturais visando esse resultado, pois se acredita que esses controles podem influenciar o comportamento dos alunos mesmo depois de sua formação.

## CONCLUSÃO

Analisou-se a maneira como são avaliados os programas de pós-graduação na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, constatando que os quesitos e pesos utilizados pela CAPES para avaliação dos programas de mestrado acadêmico e profissional são os mesmos. Assim, como a produção intelectual dos discentes e egressos é variável importante nesta avaliação, são necessários dispositivos para influenciar o comportamento dos alunos com o objetivo de aumentar a quantidade e a qualidade das produções e, conseqüentemente, a classificação do programa junto a CAPES, conforme previsto no planejamento estratégico. Estes dispositivos caracterizam o SCG do programa e neste estudo de caso não se limita aos professores, enquanto funcionários da organização, estendendo-se aos alunos do programa.

Considerando a baixa proporção de TCC publicados em periódicos, o controle de exigência da submissão de artigos e da atualização do lattes para agendamento da defesa, embora reconhecidos como fatores de influência, se mostrou insuficiente para atingir o resultado esperado. Controles adicionais como o contato com os egressos para atualização do currículo lattes, oferta de disciplina, aula, palestra, participação em grupos de pesquisa e outros incentivos, foram sugeridos para que a produção intelectual seja incentivada.

Caso esses controles sejam implementados pelo PPG, recomenda-se um estudo futuro para analisar a efetividade desses controles, objetivando reforçar a literatura sobre SCG e a sua implementação em PPG. Como óbice, esse estudo se limitou a investigar como os controles influenciam o comportamento dos alunos que conseguiram publicar seu TCC. Sugere-se um estudo com os egressos que não conseguiram publicar o TCC para entender os obstáculos e desafios enfrentados, para então propor estratégias que o programa pode adotar para reverter este quadro.

Por fim cabe ressaltar que esse estudo investigou os controles referentes apenas a um item específico do planejamento estratégico do programa, sendo que o resultado obtido não evidencia a efetividade do SCG do programa como um todo.

## REFERÊNCIAS

BONNER, S. E.; LEWIS, B. L. Determinants of auditor expertise. **Journal of Accounting Research**, v. 28, n. Suppl., p. 1-20, 1990.

BONNER, S. E. et al. A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: implications for management accounting. **Journal of Management Accounting Research**, v. 13, p. 19-64, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Portaria n. 080**, de 16 de dezembro de 1998. Dispõe sobre o reconhecimento dos mestrados profissionais e dá outras providências. Diário Oficial da União, DF, 11 jan. 1999, Seção I, p. 14. Disponível em: <https://cad.capes.gov.br/ato-administrativo-detallar?idAtoAdmElastic=858#anchor>. Acesso em 15 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Mestrado Profissional: o que é?**. 2019a. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/sobre-a-avaliacao/avaliacao-o-que-e/sobre-a-avaliacao-conceitos-processos-e-normas/mestrado-profissional-o-que-e>. Acesso em 13 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Documento de Área - Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo**. 2019b. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/adm-pdf>. Acesso em 16 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Ficha de Avaliação Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo**. 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/FICHA\\_ADMINISTRACAO\\_P\\_ATUALIZADA.pdf](https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/FICHA_ADMINISTRACAO_P_ATUALIZADA.pdf). Acesso em 15 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Portaria nº 158**, de 17 de agosto de 2023. Institui e regulamenta a governança da informação relacionada à pós-graduação stricto sensu. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-capes-n-158-de-17-de-agosto-de-2023-496517287>. Acesso em: 19 jul. 2024.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. (Série Educação a Distância)

ISMAIL, Tubagus. Culture control, capability and performance: evidence from creative industries in Indonesia. **Asian Review of Accounting**, v. 24, n. 2, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/ARA-01-2014-0014>. Acesso em: 20 jul. 2024.

LIBBY, Robert; LUFT, Joan. Determinants of judgment performance in accounting settings: ability, knowledge, motivation, and environment. **Accounting Organizations and Society**, v. 18, n. 5, p. 425-450, 1993.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. Pearson Education, 2007.

QUELHAS, O. L. G.; FILHO, J. R. F.; FRANÇA, S. L. B. O mestrado profissional no contexto do sistema de pós-graduação brasileiro. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, [S. l.], v. 2, n. 4, 2005. DOI: 10.21713/2358-2332.2005.v2.82. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/82>. Acesso em: 18 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Regimento do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Controle de Gestão - PPGCG**. Florianópolis, SC, 2022. Disponível em: <https://ppgcg.ufsc.br/legislacao/>. Acesso em: 21 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução Normativa nº 154/2021/CUN**, de 04 de outubro de 2021. Disponível em: [https://conselhouniversitario.paginas.ufsc.br/files/2022/09/RN154\\_2021CUN\\_P%C3%B3s-gradua%C3%A7%C3%A3o-consolidada.pdf](https://conselhouniversitario.paginas.ufsc.br/files/2022/09/RN154_2021CUN_P%C3%B3s-gradua%C3%A7%C3%A3o-consolidada.pdf). Acesso em: 18 jul. 2024.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. Nova Iorque: Wiley, 1964.