

APLICAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

Emerson Antonio Maccari¹

Fabio Claro Coimbra²

Leonel Cezar Rodrigues³

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida⁴

Resumo

A partir da emissão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB em 1996, o setor educacional brasileiro vem enfrentando uma revolução na flexibilidade e ampliação da oferta de ensino superior, (BRASIL, 1996). Isto também é percebido na Pós-Graduação *Stricto Sensu*, devido ao aumento de novos cursos ofertados pelas Instituições de Ensino Superior – IES e pela exigência de qualidade a que estes cursos são submetidos por parte da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior – CAPES. As exigências impostas pela CAPES tem forçado as IES e seus Programas de Pós-Graduação a planejarem e gerirem seus cursos de forma mais efetiva. Neste sentido, este trabalho tem por objetivo evidenciar a relevância do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão para Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração. Para tanto, utilizou-se como método de pesquisa a pesquisa-ação e como instrumento de pesquisa o Modelo de Planejamento Estratégico de Almeida (2003). Os principais resultados indicam que a combinação dos parâmetros de qualidade da CAPES utilizados de forma sistêmica, segundo o modelo de planejamento estratégico escolhido, permitem gerir com mais eficácia o Programa e alcançar a visão de futuro desejada. No caso estudado, a pesquisa-ação induziu o Programa a alterar sua natureza corrente de Mestrado Profissional para Mestrado Acadêmico, visando ao cumprimento de sua nova trajetória estratégica.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Ensino superior. Pós-graduação *Stricto Sensu*.

1 INTRODUÇÃO

A última edição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, de 1996, tem provocado algumas transformações consideráveis no setor educacional brasileiro. Dentre elas, a maciça privatização do ensino superior e o aumento da padronização da estrutura e processos educacionais, fortalecendo a interferência do Governo no setor educacional. De acordo com o último censo do ensino superior (INEP, 2004) a participação das instituições públicas no total das IES brasileiras soma apenas para cerca de 12,5%. A interferência do Governo se faz sentir especialmente na autorização e reconhecimento de instituições e dos cursos e na padronização dos parâmetros e processos de avaliação da qualidade do ensino.

Este novo panorama do setor de ensino superior, se de um lado abre mais oportunidades de estudos para os estudantes brasileiros, de outro cria maiores problemas de sobrevivência para as instituições. O grande dilema para as instituições, neste momento é que estas precisam equilibrar os custos crescentemente elevados para cumprir os parâmetros de qualidade de ensino, com a necessidade de aumento de escala (aumento do número de alunos), precisando para esta ampliação, descer a pirâmide social, com menor poder aquisitivo. Para lidar com

¹ Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo. Professor Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho. Endereço: UNINOVE/Centro de Pós Graduação/PPGA - Avenida Francisco Matarazzo, 612, Água Branca, São Paulo, SP, CEP: 05001-100. E-mail: maccari@uninove.br.

² Mestrando em Administração pela FEA/USP. MBA em Business Economics Fipe pela USP. Endereço: FEA/USP/Pós-Graduação em Administração - Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária, São Paulo, SP, CEP: 05508-900. E-mail: fcoimbra@usp.br.

³ Doutor em Administração pela Vanderbilt University. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. Endereço: UNINOVE/Centro de Pós Graduação/PPGA - Avenida Francisco Matarazzo, 612, Água Branca, São Paulo, SP, CEP: 05001-100. E-mail: leonelcezar@terra.com.br.

⁴ Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da USP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da USP. Endereço: FEA/USP - Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, sala 112 E, Cidade Universitária, São Paulo, SP, CEP: 04601-060. E-mail: martinho@usp.br. Artigo recebido em: 03/08/2006. Aceito em: 25/11/2006.

tais problemas das instituições de ensino são requeridos redobrados esforços em busca da eficiência organizacional.

A partir deste novo panorama configurou-se o acirramento competitivo no setor educacional superior nacional, requerendo das instituições redobrados esforços para a busca de eficiência organizacional. Esta situação tem colocado em cheque a visão purista comumente existente nas IES, de que a educação deva ser vista como um ato pedagógico e deixando a margem as ações e implicações econômicas, administrativas e financeiras.

Desta forma, cabe mencionar a necessidade de um equilíbrio entre a visão pedagógica e a visão de negócio de modo a garantir o desenvolvimento e a longevidade destas instituições.

Neste sentido, Rebechi e Almeida (2005) afirmam que as IES têm aprendido a construir novos formatos organizacionais em especial os cursos de administração. Estes últimos têm sido fontes ricas de informações e dados, construindo novas estruturas a partir do conhecimento educacional em conjunto com o conhecimento empresarial. Os autores questionam ainda a eficácia das organizações acadêmicas, pois, por um lado há uma indústria do saber, rica em acúmulo de conhecimentos, e por outro, há uma organização frágil em seus processos e rotinas administrativos. Apesar de nas IES se apregoarem o uso de ferramentas administrativas visando a melhorar a gestão dos processos acadêmicos e administrativos, por outro estas instituições parece terem dificuldades de incorporar as boas práticas de gestão. Nesta direção, estudos mostram que boa parte das IES não utiliza o que ensinam em termo de ferramentas de gestão (RODRIGUES; MACCARI; ALMEIDA 2004).

A boa gestão das organizações acadêmicas é complexa e difícil, especialmente porque requer conjuntos de ferramentas e estratégias gerenciais específicas para seus cursos de graduação e de pós-graduação. Isto porque os objetivos e as regras da graduação são diferentes dos objetivos e regras da pós-graduação.

A partir deste contexto, o problema objeto da pesquisa que se pretende abordar neste trabalho é o uso de ferramentas para gestão estratégica da pós-graduação. Especificamente, trata-se aqui do modelo de planejamento estratégico utilizado em um programa de pós-graduação *stricto sensu* em administração, por meio de uma pesquisa-ação. Para tanto, pretende-se como objetivo evidenciar a relevância do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão estratégica para um programa de pós-graduação em administração (PPGA), num estudo de caso do PPGA do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE, usando como base o modelo proposto por Almeida (2003).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo de planejamento pode ser tão importante quanto o plano dele resultante. O planejamento encoraja a administração a pensar sistemicamente no que aconteceu, está acontecendo e o que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para controle (KOTLER, 2003).

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que possam criar uma visão do caminho a seguir. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhem na direção pretendida (ALMEIDA, 2003).

No âmbito da conceituação, Maximiano (2004) aduz igualmente que planejamento estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos almejados, aplicando-se tanto à organização em sua totalidade como a cada uma de suas partes. Para Batman e Snell (1998) o planejamento estratégico envolve as tomadas de decisão sobre os objetivos e estratégias de longo prazo.

Planos estratégicos, além de sua análise interna, têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização. Fischmann e Almeida (1991) chamam a atenção para esta dualidade do planejamento estratégico. Na visão destes autores, o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão. A rigor, a partir desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Anexo à auditoria ambiental como seu fundamento, o processo do planejamento estratégico envolve também o estabelecimento ou criação da missão e sua interpretação no ambiente futuro de operação da organização. Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que para cumprir a missão, a organização necessita explicitar seus propósitos de maneira genérica, mas duradoura, visando a identificar o alcance de suas operações e como a organização irá agir com seus vários *stakeholders*. Adicionalmente, a organização necessita explicitar sua visão estratégica, que vai além da declaração de missão; é sua projeção no futuro. Isto se faz necessário para prover uma perspectiva em relação ao direcionamento e em que a organização pode transformar-se. A declaração da visão idealmente explicita o direcionamento da organização no longo prazo e seu intento estratégico (BATEMAN; SNELL, 1998). Idealmente, a finalidade da declaração de uma missão / visão estratégica é

destacar uma empresa das outras e estabelecer sua própria identidade especial, com ênfase no negócio e na trajetória de desenvolvimento que deve ser contemplada no planejamento estratégico da organização (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2004).

Nesta direção, visando a contemplar os elementos do planejamento estratégico, utilizou-se o modelo proposto por Almeida (2003). Este modelo se baseia em quatro pilares: análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação da orientação com o campo de atuação e estabelecimento de estratégias vigentes. Na análise dos aspectos internos, ocorre a identificação dos pontos fortes e fracos por meio da comparação com concorrentes. Na etapa de análise do ambiente, são identificadas oportunidades e ameaças, com base na análise de cada segmento que compõe o macroambiente clima, macromambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno, segundo o modelo de Almeida (2003). Já a comparação da orientação com o campo de atuação busca avaliar a coerência entre a missão / visão e suas atividades mais importantes. A análise da estratégia vigente é fundamental para a compreensão dos fatores-chaves de sucesso e sua contribuição para o desempenho atual da organização e para a necessidade de alteração de estruturas e comportamentos internos que suportam as estratégias correntes. Novas estratégias ou redirecionamentos das atuais, somente deverão ser propostos após esta análise.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Pode-se caracterizar este trabalho como pesquisa aplicada, uma vez que tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas dos conhecimentos (GIL, 1999).

3.1 Delineamento da pesquisa

Segundo Kerlinger (1980, p. 94) pode-se definir delineamento de pesquisa “como o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a obtermos respostas para as perguntas da pesquisa”. Corroborando com o autor, Gil (1999) afirma que o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera tanto o ambiente em que são coletados os dados, quanto as formas de controle das variáveis envolvidas.

Neste sentido, esta pesquisa se caracteriza por ser uma pesquisa-ação. Embora ainda com pouca utilização no campo da administração, a pesquisa-ação mostra-se de grande utilidade para trabalhos acadêmicos desta natureza, pois apresenta características que permitem uma maior interação entre o pesquisador e o fenômeno estudado.

3.2 Características da pesquisa-ação

Spink (1978, p. 31) esclarece, de forma simples, o que é pesquisa-ação como: “um termo aplicado à pesquisa corrente com o duplo e explícito propósito de auxiliar a reflexão, formulação ou implementação da ação e de desenvolver, enriquecer ou testar quadros referenciais teóricos ou modelos relevantes ao fenômeno em estudo. Caracteriza-se por uma relação ativa e explícita entre os pesquisadores e os responsáveis pela ação numa área específica”.

Este autor menciona também que a pesquisa-ação, enquanto pesquisa, está mais orientada para o problema do que para a hipótese, pois a teoria pode sugerir áreas para a coleta de dados e dirigir a sua interpretação. Em outras palavras, à medida que a pesquisa é realizada com o espírito aberto à investigação e não como simples instrumento verificador de fatos já esperados, aumenta a probabilidade de haver maior interação entre os dados e a teoria.

3.3 Objeto de estudo e coleta dos dados

O objeto de estudo desta pesquisa foi o Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE. Os dados e informações levantados foram tanto de origem interna quanto de origem externa, mais especificamente de seu entorno competitivo.

Nesta pesquisa, o levantamento de dados realizado foi dividido em duas etapas. A primeira referiu-se aos dados secundários: livros, artigos científicos, materiais fornecido pela instituição, informações divulgadas pelo Ministério de Educação e Cultura - MEC, e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Na segunda etapa, coletou-se dado primário de duas maneiras. Primeiramente, fez-se um levantamento com os principais concorrentes do Mestrado em Administração da UNINOVE na grande São Paulo. O objetivo deste levantamento foi conhecer com maior profundidade o entorno competitivo do Programa,

em termos de suas capacidades de atração de alunos prospectivos. Em seguida, efetuou-se entrevista com o coordenador, professores, pesquisadores, alunos e pessoal técnico de apoio. Isto possibilitou a avaliação do ambiente externo e interno conforme sugerido pelo modelo de Almeida (2003).

4 RESULTADOS

Como colocado na proposta deste artigo e discutido na metodologia, as informações que explicitam os padrões de qualidade para a Pós-Graduação foram coletadas no próprio PPGA da UNINOVE, quanto no entorno competitivo do programa. Os resultados da pesquisa são relatados a seguir.

4.1 BREVE HISTÓRICO

A UNINOVE teve sua origem na Escola de Datilografia Anchieta, fundada em 1954 pelos professores José Storópoli e Lygia Patrício, na Vila Maria, região Norte da cidade de São Paulo. No início da década de 70, começou a funcionar a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nove de Julho – FFCL, a qual posteriormente foi estruturada como Faculdades Integradas Nove de Julho.

Em 1997 a UNINOVE foi credenciada MEC como o primeiro Centro Universitário na cidade de São Paulo, isto demandou a criação de novos cursos e a ampliação das instalações. Numa natural evolução, três anos após o credenciamento, foi inaugurado o segundo campus (Memorial) na Barra Funda, zona oeste da cidade de São Paulo. No ano seguinte, em agosto de 2001 foi criado o Centro de Educação Tecnológica e Formação Específica – CETEFE, responsável pelos cursos superiores de curta duração também regulamentados pelo MEC.

Percebe-se que o Centro Universitário Nove de Julho tem apresentado um significativo crescimento, em especial nos últimos cinco anos. Para atender a tendência de crescimento da demanda foi estruturado o terceiro campus, desta vez na região sul da cidade de São Paulo, o campus Vergueiro. Atualmente a UNINOVE conta com mais de 58.000 alunos, sendo a maior Instituição de Ensino Superior da cidade de São Paulo.

Paralelamente, ao seu crescimento na graduação, a UNINOVE foi estruturando e consolidando suas atividades de pesquisas. Isto fica evidente a partir do ano de 2001 quando foram recomendados pela CAPES os cursos de mestrado em Administração e Educação. No ano de 2006 a UNINOVE teve seu terceiro mestrado, na área da saúde, recomendado pela CAPES.

A partir deste breve histórico, percebe-se que a UNINOVE tem buscado crescer tanto em número de campus/alunos em pesquisa. Neste sentido, torna-se importante utilizar o planejamento como ferramenta de gestão estratégica em programas de pós-graduação visando à gestão estratégica. Para tanto, escolheu-se de forma intencional o Mestrado Profissional em Administração da UNINOVE devido a basicamente dois motivos: 1) a necessidade do Mestrado evoluir no campo da pesquisa científica como na formação discente; 2) a possibilidade de se realizar uma pesquisa-ação de forma que permitisse a interação entre os pesquisadores e o ambiente pesquisa visando. Como resultado deste esforço, entrou em perspectiva um plano estratégico que permitisse ao Mestrado alcançar níveis mais altos como, por exemplo, elaborar um projeto de doutorado a ser enviado para CAPES e num futuro próximo.

4.2 Mestrado profissional em administração

O Mestrado Profissional em Administração começou suas atividades no ano de 2000. Neste ano começaram a ser ministradas disciplinas para uma turma de 20 alunos. No ano de 2001, o Mestrado foi recomendado pela CAPES, o que possibilitou uma maior visibilidade e reconhecimento pela comunidade.

A partir da recomendação do Mestrado, algumas ações precisaram ser tomadas pelos gestores UNINOVE para atender aos critérios considerados pela CAPES em sua avaliação. Estas ações de forma sintetizada dizem respeito a três itens da avaliação: 1) Corpo docente/infra-estrutura; 2) corpo discente e 3) produção intelectual.

Em relação corpo docente/infra-estrutura, o maior problema estava no perfil do corpo docente e na infra-estrutura física. No primeiro caso, havia ainda um legado institucional que não se apropriava à competência central proposta no projeto do mestrado.

Em relação à infra-estrutura, havia carência de espaço físico adequado e acesso a informação científica especializada. Esforços foram feitos já a partir de 2003, quando foram inauguradas as instalações exclusivas para a Pós-Graduação, as quais passaram a abrigar os Mestrados. Neste mesmo ano, o corpo de docentes permanentes foi ampliado. Nesta ampliação, deu-se prioridade para a contratação de professores com um perfil mais acadêmico com alta produção científica e experiência em orientação de mestrado, numa tentativa de minimizar os problemas de disparidades em produção científica e perfil no corpo docente. Assim, o quadro de docentes pertencentes ao corpo permanente passou de 10 para 14 professores. Em relação ao corpo discente, tentou-se manter o número de alunos ingressantes, o que permitiu melhorar o índice de orientador/aluno, item este apontado como problemático pela avaliação da CAPES.

Com relação à produção intelectual, havia problemas de volume e distribuição da produção intelectual no corpo docente. Para melhorar a Produção Intelectual, foi lançado em 2003 o SGIO – Seminário de Gestão da Inovação Organizacional, embrião da Revista de Administração e Inovação - RAI, baseada em critérios *Qualis*, com o propósito de incentivar a produção acadêmica e sua divulgação nas diversas mídias.

Além destas ações, outras se fizeram necessárias para incentivar ainda mais a produção intelectual. Nesta direção foram reformulados os projetos e os Grupos de Pesquisa, possibilitando uma melhor organicidade e articulação entre a área de concentração, linhas de pesquisa, disciplinas, projetos de pesquisa e produção (intelectual e de dissertações). A figura a seguir ilustra esta organização:

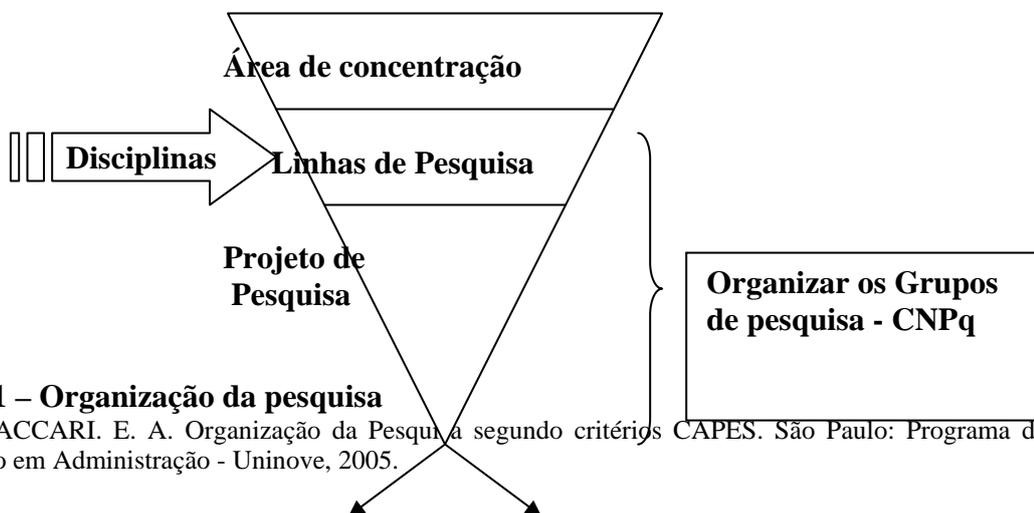
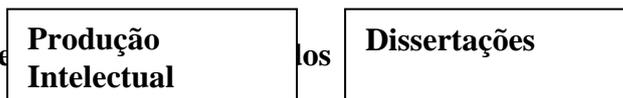


Figura 1 – Organização da pesquisa

Fonte: MACCARI, E. A. Organização da Pesquisa segundo critérios CAPES. São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração - Uninove, 2005.

4.3 Problemas e desafios



A partir do diagnóstico apontado, verificou-se que o Mestrado Profissional em Administração enfrentava uma crise de identidade, pois embora possuísse o princípio (proposta) de preparar mestres (profissionais) para atuarem em organizações não acadêmicas, na prática, estava formando, em sua grande maioria por professores com atuação tipicamente acadêmica.

De acordo com os dados levantados, isto aconteceu por duas razões:

os critérios de avaliação da CAPES, ao utilizar parâmetros de qualidade orientados para cursos de mestrados acadêmicos, forçou a transformação das características do mestrado profissional, para uma proposta mais acadêmica;

a força da demanda, uma vez que os alunos procuravam o mestrado devido à possibilidade de atuarem como docentes. Além disso, uma avaliação interna mostrou um perfil do corpo de docentes permanente com uma experiência acumulada mais voltada para as atividades acadêmicas.

Tais características foram reforçadas, como dito acima, pelas contratações de novos doutores a partir de 2003, com perfil mais acadêmico.

Neste sentido, acredita-se que a principal contribuição deste trabalho consiste em auxiliar os gestores (tanto o coordenador, quanto o colegiado de professores) do mestrado em questão a superar as seguintes barreiras:

elaboração de um Plano Estratégico para o mestrado com base nos critérios de avaliação da CAPES;

elaboração da missão;

definição da visão de futuro;

apoio ao processo de mudança em direção à concretização da visão de futuro: transformação do Mestrado Profissional para Acadêmico

4.4 Plano estratégico

O Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Após o ordenamento das idéias e ações, a implementação do Planejamento Estratégico dá-se por meio do Plano Estratégico. (ALMEIDA, 2003).

4.4.1 Análise dos aspectos internos

De acordo com o mesmo autor, na análise dos aspectos internos são identificados, os fatores de críticos de sucesso (FSC) de uma organização que a levam a cumprir sua missão. Neste sentido, a análise dos FCS levará aos pontos fortes e fracos.

A partir desta definição, e com base nas entrevistas com o coordenador do mestrado e nas características dos principais concorrentes, que serão abordados mais a frente, foram identificados os pontos fortes e pontos fracos do Mestrado, conforme quadro 1.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Número de doutores permanentes: 14. Relação Orientador/aluno de 1/3.	Cultura fraca de pesquisa. Começou a se consolidar a partir de 2003.
Infra-estrutura adequada. Existem 8 salas para orientação, com computadores ligados à Internet. Acesso a bases científicas de dados nacionais e internacionais.	Relacionamento com outros Programas de Pós-Graduação. Existe pouco esforço neste sentido.
Apoio Institucional (Possibilidade dos doutores participarem de encontros da área de administração no Brasil e no exterior).	Aderência e consolidação da pesquisa dos professores às linhas de pesquisa do Mestrado. Após a reformulação das linhas de pesquisas e disciplinas ocorridas em 2003, percebe-se uma maior aderência entre pesquisas dos professores e as linhas de pesquisa do Mestrado, mas estas ainda estão se consolidando.
Tempo dedicado à pesquisa. Cada Professor leciona de uma a duas disciplinas por ano no Mestrado e duas na graduação.	Secretaria unificada (Lato Stricto e Pesquisa). Existe uma secretaria única que centraliza todo o atendimento dos alunos de vários cursos e os pesquisadores. Isto muitas vezes acarreta em re-trabalho e perda de foco.
Solidez financeira da Instituição.	Ser um Mestrado de instituição privada e ser de natureza profissional.
Equipe de apoio acadêmico e de planejamento para os Mestrados que conta com um professor e dois secretários.	Necessidade de uma maior integração com a graduação nas atividades de pesquisas

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos Mestrado em Administração UNINOVE

Fonte: Elaborado pelos autores

4.5 Análise do ambiente

A análise do ambiente é geralmente a etapa mais importante do Plano Estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. (ALMEIDA, 2003).

4.5.1 Macro ambiente Clima

A análise macro ambiental clima, no modelo de Almeida (2003) envolve a descrição das características, como forças propulsoras, existentes nos cenários PESTES – político; econômico, social, tecnológico e educacional. A análise do macro ambiente clima ficou mais concentrada no cenário educacional. Neste cenário, uma característica ou força propulsora mostrou-se particularmente importante para um programa de pós-graduação *stricto sensu*: a Lei de Diretrizes e Bases de 1996 e os Critérios de avaliação da Capes.

4.5.1.1 Lei de Diretrizes e Bases

Instituída pela Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, promove a descentralização e a autonomia para as escolas e universidades, além de instituir um processo regular de avaliação do ensino.

Determina que, a partir de 1998, as Universidades e Centros Universitários deveriam possuir, em seus quadros, pelo menos um terço de docentes com título de mestre ou doutor; e que estes tivessem uma dedicação mínima de 30 horas semanais.

As exigências desta lei elevaram a demanda por cursos de pós-graduação *stricto sensu*, aumentando a necessidade de oferta desse tipo de curso, bem como no vínculo dos professores com as Instituições de Ensino Superior. Estes dados podem ser visualizados na tabela 1:

Tabela 1 – Número de docentes por dependência administrativa

Dependência Administrativa	Total (1/) (T)	Doutorado (D)	Mestrado (M)	Especialização	Graduação
Federal	47.709	20.693	13.336	5.826	7.854
Estadual	33.580	13.431	8.278	7.742	4.127
Filantropicas	73.948	10.931	29.642	22.348	11.007
Particular	91.410	8.526	35.417	35.640	11.827
Municipal	7.506	906	2.615	3.158	826
Total	254.153	54.487	89.288	74.714	35.641
%	100	21	35	29	14

Fonte: CAPES. Plano Nacional de Pós-Graduação PNPg 2005-2010. Disponível em <http://www.capes.gov.br/capes/portal/conteudo/10/PNPg.htm>. Acesso em 15 abr. 2006a.

4.5.1.2 Critérios de avaliação da CAPES

A Capes, por meio da avaliação da pós-graduação, cumpre um papel de fundamental importância para o desenvolvimento da educação e da pesquisa científica e tecnológica no Brasil. Nesta direção esta avaliação compreende duas partes distintas:

avaliação dos programas de pós-graduação e;

avaliação das propostas de novos cursos de mestrado e doutorado. Para realizar a avaliações, a CAPES utiliza-se de critérios, os quais incluem indicadores, parâmetros, perfis dos programas e outras orientações, que são utilizadas para avaliar a qualidade dos programas de pós-graduação.

O quadro 2, mostra, de forma sucinta, os critérios que a CAPES utiliza para avaliar os cursos de Pós-graduação em Administração:

Critérios	Desdobramento de cada quesito	Avaliação				
		M. Bom	Bom	Regular	Fraco	Defici.
Proposta do programa	áreas de concentração, linhas de pesquisa e projetos em andamento (pesquisa, desenvolvimento e extensão).	AVALIAÇÃO QUALITATIVA				
	Coerência, consistência e abrangência da estrutura curricular.					
	Infra-estrutura para ensino, pesquisa e extensão.					
	Atividades inovadoras e diferenciadas de formação de docentes					

Corpo Docente	15%	Formação (titulação, diversificação na origem de formação, aprimoramento e experiência).	> = 80%	70 - 79%	60 - 69%	50 - 59%	< 50%
	25%	Adequação da dimensão, composição e dedicação dos Docentes Permanentes	> 70%	61 - 70%	51 - 60	40 - 50%	< 40%
	20%	Perfil, compatibilidade e integração do corpo Docentes Permanentes com a Proposta do Programa	> 80%	70 - 79%	60 - 69%	50 - 59%	< 50%
	10%	Atividade docente e distribuição de carga letiva entre os Docentes Permanentes	> = 90%	80 - 89%	70 - 79%	60 - 69%	< 60%
	10%	Docentes nas atividades de ensino e pesquisa na graduação	> = 90%	80 - 89%	70 - 79%	60 - 69%	< 60%
	30%	20%	Participação dos docentes em pesquisa e desenvolvimento de projetos	> = 90%	80 - 89%	70 - 79%	60 - 69%
Discentes Teses Dissert.	20%	Orientações de teses/diss.relação ao Docentes Permanentes e à dimensão do Corpo Discente	> 40% / 25%	36-39% / 22-24%	30-35% / 18-21%		< 30% / < 18%
	15%	Adequação e compatibilidade da relação orientador/discente.	< = 8				< 8
	10%	Participação de discentes autores da PG e Graduação	> 25% / > 40%	20-24,9% / 30-39,9%	15-19,9% / 20-29,9%	10-14,9% / 10-19,9%	< 10%
	20%	Qualidade das Teses/Dissertações vinculadas a publicações	> 50% / > 80%	40-50% / 60-80%	30-40% / 40-60%	20-30% / 30-40%	< 20% / < 30%
	20%	Qualidade das Teses e Dissertações. Outros Indicadores.	AVALIAÇÃO QUALITATIVA				
	25%	15%	Eficiência do Programa na formação de mestres e doutores	< 30 / < 54	30 - 31 / 54 - 55	32 - 33 / 55 - 56	
Produção Intelectual	50%	Publicações qualificadas do Programa por docente permanente	> = 12	9 - 12	5 - 9	3 - 5	< 3
	20%	Distribuição de publicações qualificadas em relação ao CD	> 80%	70 - 80%	50 - 70%	20 - 50%	< 20%
	15%	Produção, técnica, patentes, produtos etc.	AVALIAÇÃO QUALITATIVA				
35%	15%	Produção de Alto Impacto	> = 32	28 - 32	16 - 28	8 - 16	< 8
Impacto Social	60%	Inserção e impacto regional e (ou) nacional do programa	AVALIAÇÃO QUALITATIVA				
	30%	Integração e cooperação com outros programas para desenvolvimento de Pesquisa e PG					
	10%	10%					

Quadro 2 - Sistema de avaliação da CAPES para a área de administração

Fonte: Adaptado de GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Nova Ficha de Avaliação dos Programas Acadêmicos. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <martinho@usp.br> em 10 de outubro de 2006.

Obs: No critério Discentes/Dissertações e Teses os números em vermelho referem-se aos indicadores utilizados para avaliar o curso de mestrado, já os números em azul são utilizados para avaliar o curso de doutorado. Os números em preto servem para avaliar tanto os cursos de mestrados quanto os de doutorado.

4.5.2 Macroambiente Solo

Para Almeida (2003), as variáveis do macroambiente solo estão ligadas ao estudo da tendência da população e suas características. Neste sentido, a análise do macroambiente solo indicou a importância de três variáveis. A primeira refere-se ao crescimento da população universitária; a segunda, os novos cursos de graduação; e finalmente a demanda para cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

4.5.2.1 Crescimento da população universitária e novos cursos de graduação

De acordo com reportagem da Folha de São Paulo (2005), há pelo menos um setor no Brasil que tem se mostrado imune a taxas de juros, variação cambial e especulações políticas. Este setor é o da educação superior (cursos de graduação, mestrado e doutorado).

Neste sentido, ter um diploma de graduação é o primeiro requisito para a realização de um mestrado ou doutorado, logo o mercado alvo é um subconjunto da população de graduados.

Destaca-se que segundo dados da ANPAD, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 42% dos concorrentes às vagas em cursos de pós-graduação em Administração são graduados em outras áreas. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2005).

De acordo com o INEP (2000), o ensino superior brasileiro incorporou, em 1999, cerca de 252 mil novos alunos aos cursos de graduação, o que representa um crescimento substantivo de 11,8% em relação à matrícula total do ano anterior. Segundo este instituto, é a maior taxa registrada nas últimas duas décadas e o maior aumento anual da história em números absolutos de matrículas. Nos últimos cinco anos, o sistema de ensino superior aumentou em 717 mil matrículas, acumulando um crescimento relativo de 43,1%. Este número representa mais de 2,5 vezes o crescimento verificado nos quatorze anos anteriores (1981 a 1994), quando foram ampliadas apenas 274 mil matrículas. De 1996 a 1999, observa-se uma nítida tendência de aceleração do ritmo de expansão, com um aumento acumulado de 27,3%, o que dá uma taxa média anual de 8,4%. Em contraste, no período de 1981 a 1994, a matrícula cresceu apenas 19,8%, num avanço lento de 1,4% ao ano.

O que se depreende deste contexto é que o aumento do número de alunos nos cursos de graduação e a pressão do MEC por mais qualidade na graduação, especialmente no corpo docente nas novas instituições de ensino superior, cria a necessidade de melhor qualificação dos profissionais da área, pressionando a abertura de mais cursos e vagas na pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado).

4.5.2.2 Demanda para cursos de Pós-graduação Stricto Sensu

De acordo com Folha de São Paulo (2005), as taxas de crescimento anual de mestres e doutores, desde 1987, são, respectivamente, 13% e 15%. Isto se confirma por meio dos dados levantados junto a CAPES. Os gráficos a seguir ilustram o crescimento do número de programas credenciados pela CAPES e também a quantidade de alunos nos cursos de mestrado e doutorado.

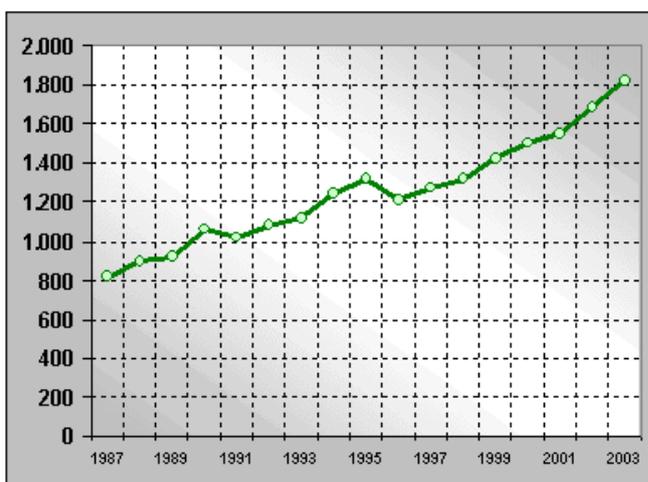


Gráfico 1–Evolução do número de Programas de Pós-graduação - 1987/2003

Fonte: CAPES. Relatório da Avaliação Trienal da Pós-Graduação - 2001-2003. Brasília: CAPES, 2004. Disponível em http://www.capes.gov.br/capes/portal/conteudo/10/Resultado_AvaliacaoTrienal.htm. Acesso em 10 junho de 2006b.

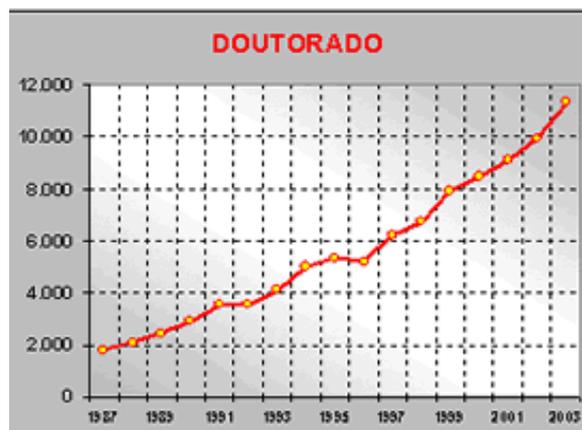
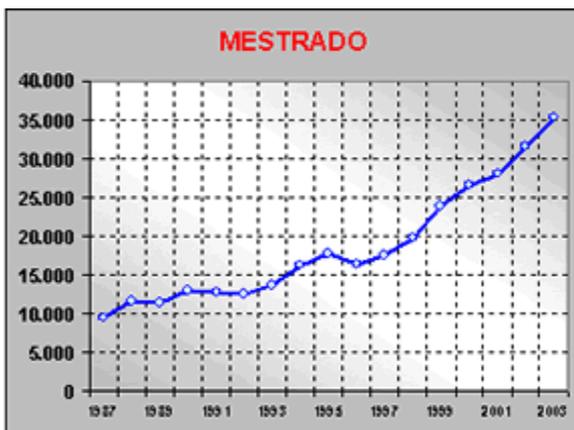


Gráfico 2 – Evolução do Ingresso de Alunos Novos - 1987/2003

Fonte: CAPES. Relatório da Avaliação Trienal da Pós-Graduação - 2001-2003. Brasília: CAPES, 2004. Disponível em http://www.capes.gov.br/capes/portal/conteudo/10/Resultado_AvaliacaoTrienal.htm. Acesso em 10 junho de 2006b.

A tabela 2 ilustra os três cenários de tendências para a Pós-Graduação no Brasil para os cursos de Doutorado e Mestrado de acordo com Plano Nacional de Pós-Graduação PNPG 2005-2010.

Tabela 2 – Evolução do quadro de alunos do Doutorado e Mestrado para o cenário de 2010

	2003	Cenários (2010)		
		I	II	III
DOCTORADO				
Alunos Titulados	8.094	16.918	15.280	13.818
Alunos Novos	11.343	25.739	20.679	16.754
Alunos Matriculados (final do ano)	40.213	70.336	63.218	56.801
MESTRADO				
Alunos Titulados	27.630	56.956	50.910	45.667
Alunos Novos	35.305	65.496	62.156	59.065
Alunos Matriculados (final do ano)	72.001	106.837	104.465	102.191
DOCENTES DOUTORES	32.354	52.974	49.020	45.432

Fonte: CAPES. **Plano Nacional de Pós-Graduação PNPG 2005-2010**. Disponível em <http://www.capes.gov.br/capes/portal/conteudo/10/PNPG.htm>. Acesso em 15 de abril de 2006a.

Os dados acima mostram uma indiscutível tendência de crescimento da pós-graduação no Brasil. Para ilustrar esta tendência, foram coletados os dados do processo seletivo realizado pelo Mestrado em Administração da Uninove desde 2001. Este estudo comprova o aumento da demanda por cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

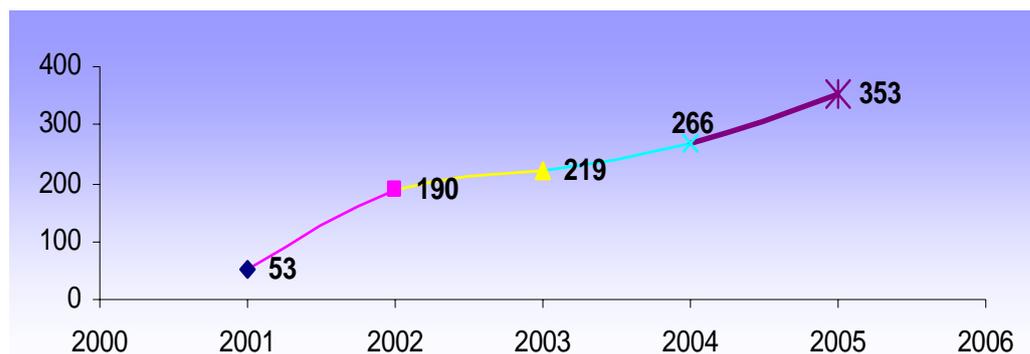


Gráfico 3 - Evolução dos candidatos ao mestrado UNINOVE

Fonte: autores

4.5.3 Ambiente Operacional

A análise do ambiente operacional implica entender como deverá funcionar a entidade em suas operações, levando-se em conta as novas tecnologias e os demais componentes que se inter-relacionam, como fornecedores, prestadores de serviços clientes e concorrentes. (ALMEIDA, 2003). Neste estudo, optou-se pela análise de duas variáveis do ambiente operacional: concorrentes e clientes (alunos).

4.5.3.1 Concorrentes

Em relação aos concorrentes buscou-se resposta à seguinte pergunta: quais cursos de Mestrados, da grande São Paulo que poderiam “tirar” alunos da UNINOVE? É importante ressaltar que os cursos de MBA e de extensão não são considerados concorrentes uma vez que não conferem grau acadêmico. Com base na pesquisa efetuada na CAPES (2006c) foi feita a seguinte tabela com a relação dos cursos de mestrados na grande São Paulo, excluindo-se o curso de mestrado em administração da USP (por ser pública).

Tabela 3 – Relação dos cursos de Mestrado no Estado de São Paulo

Instituição/Programas	Vagas	Seleção	Vlr Mensalidade	Conceito CAPES	Ano Início
FGV	35	ANPAD	1.310,00	6	1980
Mackenzie	20	Prova	1.111,00	5	2000
PUC	55	ANPAD	1.030,00	4	1978
UMESP	25	Prova	985,00	3	2004
IMES	20	ANPAD	756,42	3	2003
UNIP	20	Prova	735,00	3	2005
UNINOVE	20	ANPAD	926,00	3	2001
Média	27,9		979,06		

Fonte: Elaborado pelos autores

4.5.3.2 Clientes (Alunos)

Para avaliar a percepção dos alunos, foi realizada uma pesquisa com 10 mestrandos (turma 2005), para identificar os motivos que os levaram a escolher o mestrado profissional em administração da Uninove e quais atributos de valor que foram considerados no momento da escolha.

Em relação aos motivos, as respostas mais freqüentes em ordem foram:

- desenvolvimento profissional;
- ingressar na carreira acadêmica;

necessidade do título de mestre; e
realização pessoal.

Na análise desta questão percebe-se que o aluno não busca só o desenvolvimento profissional (caso dos mestrados profissionalizantes), mas também a formação acadêmica (mestrado acadêmico). Neste sentido, há uma demanda natural para um curso de natureza acadêmica, o que confirmou a necessidade de mudança do mestrado de profissional para acadêmico.

Quando se perguntou sobre os atributos considerados no momento da escolha, as respostas mais freqüentes em ordem de importância foram:

reconhecimento do curso pela CAPES;

horário das aulas;

corpo docente;

estrutura curricular;

localização;

preço;

marca.

É importante notar que, ao contrário do que se poderia esperar, o corpo docente do mestrado não aparece em primeiro lugar, mas em terceiro, em importância para a escolha do curso. Pode-se inferir daí que, o corpo docente seja um item de qualidade esperada, isto é, desde que o curso seja recomendado pela CAPES, supõe-se que tenha um corpo de docentes capacitados. Assim, mais do que saber se o corpo é capacitado, confia-se nos critérios de avaliação da CAPES para escolher o curso, combinado com seu horário de oferta. A conveniência do horário e período de oferta é fator de conforto ou eventualmente de impedimento decisivo na escolha do curso. A localização é um item que deve ser também levado em consideração, pois em uma cidade como São Paulo, a localização é crítica em função do trânsito. Os itens preço e marca foram considerados em um grau menor de importância, não sendo estes, em uma primeira análise, um fator decisivo na escolha do curso pelos alunos.

4.5.4 Ambiente interno

Nesta análise, procurou-se conhecer as aspirações e valores das pessoas que compõem a entidade. Neste sentido, fez-se a pesquisa com os três importantes *stakeholders*: professores, pesquisadores e funcionários.

4.5.4.1 Professores

Na pesquisa foi realizada com todos os professores do mestrado e as respostas foram agrupadas em três grandes itens listados a seguir:

apoio para pesquisa: este item foi apontado como muito importante, pois os professores necessitam de apoio financeiro para apresentar trabalhos no Brasil e Exterior e a instituição vem apoiando de forma sistemática

remuneração: Sobre a remuneração, foi detectado que o valor pago pela UNINOVE está de acordo com a média do mercado, mas com vantagem de que o professor pode dedicar mais tempo à pesquisa e as atividades acadêmicas no mestrado. Destaca-se a baixa exigência de docência compulsória na graduação. O professor precisa lecionar duas disciplinas por ano na graduação. Esta atuação é remunerada à parte pela instituição como forma de incentivo;

solidez financeira: Foi citada pelos professores a solidez financeira da UNINOVE como um fator tranquilizador em relação ao futuro da instituição e ao futuro dos professores no mestrado.

4.5.4.2 Pesquisadores

Verificaram-se, na pesquisa realizada com os três Mestrado, as ponderações sobre os seguintes temas:

Apoio para pesquisa: Neste item, os pesquisadores informaram que vêm recebendo apoio sistemático para desenvolvimento de pesquisas e participação em eventos da área de administração no Brasil;

Infra-estrutura: Foi considerada boa, pois existem duas salas exclusivas para acomodar os pesquisadores com toda a infra-estrutura necessária;

Remuneração: Os pesquisadores consideram satisfatória a remuneração, pois demonstra o esforço da Uninove para desenvolver a pesquisa. Neste sentido, os pesquisadores recebem o equivalente a 20 horas/aula semanais para as atividades de pesquisa.

4.5.4.2 Funcionários

Corpo técnico-administrativo do mestrado é composto por três funcionários (uma secretária e dois funcionários de apoio às atividades administrativas do mestrado). A pesquisa foi realizada com os três funcionários e eles destacaram os seguintes pontos que consideram importantes no trabalho que realizam:

trabalho menos operacional: neste tipo de trabalho, os funcionários comentaram que eles têm acesso a muitas informações e o trabalho é menos operacional e mais criativo. Eles ponderaram que apesar do sistema de Avaliação da CAPES ser bastante padronizado, existe espaço para criação. Um dos exemplos foi dado em relação à página do mestrado. A CAPES forneceu as principais diretrizes das informações que deveriam estar contidas na página, mas funcionários puderam dar idéias e sugestões que foram implementadas no momento do desenvolvimento da página do programa. Esta forma de trabalhar faz com que eles se sintam mais participantes do processo e não somente executores de tarefas padronizadas;

desenvolvimento profissional: De acordo com as respostas, isto é algo que ocorre naturalmente, devido ao fato das próprias demandas do trabalho. Outro aspecto é que todos os funcionários desejam se especializar dando continuidade aos seus estudos e recebem incentivo por parte dos professores e da coordenação do mestrado;

trabalhar com doutores: este item chamou a atenção, pois os funcionários disseram que aprendiam muito ao trabalhar com doutores. Eles destacaram a forma que os professores abordam problemas e como encontram soluções. Neste ponto, de acordo com eles a aprendizagem é diário, o que possibilita uma aceleração no desenvolvimento pessoal e profissional.

4.5.5 Análise da estratégia vigente

Na análise da estratégia vigente, percebe-se uma forte orientação à Produção Intelectual. Esta estratégia foi estabelecida em 2003 com a contratação e qualificação do quadro de docentes permanentes. Neste sentido, a mudança de natureza de curso de Mestrado Profissional em Administração para Mestrado em Administração fez-se necessário e fundamental para o aumento no volume, qualidade e distribuição da produção intelectual o que permitiu de fato consolidar o curso de mestrado em administração da Uninove em um Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração.

5 RESULTADOS E ANÁLISE

A análise dos resultados permitiu levantar as principais ações realizadas após o diagnóstico da pesquisa-ação e os resultados práticos alcançados.

5.1 Ações realizadas após o diagnóstico

A coordenação do Mestrado Profissional em Administração já realizou três importantes ações a partir do diagnóstico:

- a) Formulação da missão
- b) Adequação da visão à missão
- c) Mudança da natureza do mestrado: alteração de profissional para acadêmico.

5.1.1 Formulação da missão e visão

O Mestrado Profissional em Administração possuía missão não formalizada que era: “Preparar profissionais de nível superior, para atuar em organizações não-acadêmicas, desenvolvendo o espírito crítico e a capacidade analítica”. Como fruto das reuniões com o coordenador e professores, a missão evoluiu para “Qualificar profissionais de nível superior para atuarem em organizações acadêmicas e não acadêmicas, desenvolvendo espírito de pesquisa aplicada à área de Administração”.

Da mesma forma, a visão também não estava explícita. Por meio de diversas análises e das reuniões, a visão de futuro foi definida como: “Ser reconhecido como um centro de excelência em Ensino e Pesquisa em Administração, com foco na Gestão Estratégica de Organizações”.

5.1.2 Mudança da natureza do Mestrado

Foi redigido um ofício e enviado a CAPES em abril de 2006 solicitando a mudança de natureza do curso de Mestrado Profissional em Administração para Mestrado Acadêmico em Administração. Os argumentos se basearam no perfil docente que era predominantemente acadêmico e pelos critérios de avaliação dos mestrados profissionais, sendo os mesmos critérios usados para avaliar os mestrados acadêmicos.

Neste sentido, pontuou-se que devido à competência central de seu grupo de docentes, a característica da produção intelectual, perfil dos pesquisadores docentes e da estrutura curricular, o processo de transformação do mestrado profissional em mestrado acadêmico seria natural. Como resultado, a CAPES acolheu este pedido e em junho de 2006 respondeu de forma positiva autorizando esta mudança.

A partir destas ações e, principalmente pela mudança de natureza do mestrado profissional para mestrado acadêmico, abre-se a possibilidade da criação de um curso de doutorado nos próximos anos. Mantendo-se a natureza original do mestrado (profissional) a evolução do mestrado para o doutorado, seria muito difícil de ser pleiteada, pois de acordo com a orientação da CAPES, o objetivo do mestrado profissional é qualificar egressos para o mercado de trabalho, não formar pesquisadores (objeto do doutorado).

6 CONCLUSÃO

O projeto acadêmico proposto e recomendado pela CAPES e os critérios de avaliação - incluindo críticas e sugestões do Comitê de Avaliação da Área - têm norteado as atividades do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UNINOVE. Desde seu início, o objetivo central foi consolidar o Mestrado como alternativa de qualidade no ensino e na pesquisa para a formação de mestres em administração. Para o seu desenvolvimento, foi traçada uma estratégia que inclui a formação de um forte grupo acadêmico capaz de provocar a integração contínua e consistente entre as atividades de pesquisa, ensino e extensão. Seu objetivo vem sustentado pelas demandas da comunidade onde se insere e pelo alinhamento das atividades de ensino e pesquisa à sua área de concentração.

Ao final do processo de pesquisa e análise, ficou evidente a relevância do planejamento estratégico para o cumprimento dos objetivos e concretização da visão de qualquer organização, não importando tipo ou porte. Neste sentido, Rebechi e Almeida, (2005) afirmam que a prática e uso do planejamento estratégico pelas Instituições de Ensino Superior deveriam ser uma exigência para elevar e manter os níveis de qualidade do ensino, possibilitando o bom desenvolvimento das atividades organizacionais como um todo.

Como resultado, verificou-se que o modelo empregado e proposto por Almeida (2003), embora tenha que ser adaptado a cada caso, mostrou-se útil e de fácil aplicação, podendo ser utilizado em outros programas de pós-graduação em administração. No caso do Mestrado em Administração da UNINOVE, sua Coordenação pôde planejar e acompanhar as variáveis que influenciam diretamente em seu desempenho, propor melhorias nos processos acadêmicos e administrativos de forma a atender aos critérios de qualidade da CAPES e evoluir para níveis superiores de excelência em direção ao doutorado.

Finalmente, após a aplicação do modelo na própria pesquisa-ação, o mestrado repensou sua função e seus objetivos. Isto ficou evidente por meio da formulação e formalização da missão adequando a ela, sua visão de futuro. Outro ponto que merecesse destaque foi a mudança de natureza do mestrado de profissional para acadêmico, dando oportunidade para sua evolução acadêmica não fique restrita pelo conceito que fundamenta o mestrado profissional.

Após este estudo, identificou-se que os poucos trabalhos que abordam esta temática indicam que o assunto merece novas abordagens em investigações científicas futuras. Sugere-se a aplicação do Modelo proposto por Almeida (2003) em Instituições de Ensino Superior, mais especificamente para os estendido também aos Programas de Pós-Graduação de outras áreas, para que se possam ampliar as pesquisas neste campo de estudos tão relevante para o desenvolvimento do Brasil.

APPLICATION OF A STRATEGIC PLANNING MODEL IN A *STRICTO SENSU* POSTGRADUATE PROGRAM IN BUSINESS ADMINISTRATION

Abstract

Since the 1996 the Educational Directives and Bases Law, the Brazilian educational sector has been going through a revolution in the flexibility and extension of the supply of higher education (Brasil 1996). This can also be seen in stricto sensu postgraduate programs (which require dissertation), due to the increase in the number of new courses which have been offered by higher educational institutions, and because of the quality requirements which these courses are expected to fulfill by the Brazilian Ministry of Education, specifically Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior – CAPES. The demands imposed by CAPES have forced the higher educational institutions and their postgraduate programs to plan and manage in a more professional way. The aim of this paper is to show the importance of strategic planning as a managerial tool for graduate Programs in Business Administration. To do this we designed the research as an action-research, using Almeida's (2003) Strategic Planning Model to frame the research process. The main results indicate that the combination of CAPES' quality parameters used in a systemic way, according to the selected strategic planning model, allow Graduate Program Chairmen to reach pursued vision. In the case studied, the action-research method induced the Program Chairmanship to change the Program's status from business orientation to academic orientation, targeting to its new strategic trajectory.

Keywords: Strategic planning. Higher education. *Stricto Sensu* Postgraduate programs in Brazil.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo:Atlas, 1998.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases)**. Disponível em:<http://www.mec.gov.br/legis/pdf/LDB.pdf>>. Acesso em:15 abr. 2005.

CAPES. **Plano Nacional de Pós-Graduação PNPG 2005-2010**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/capes/portal/conteudo/10/PNPG.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2006a.

_____. **Relatório da Avaliação Trienal da Pós-Graduação - 2001-2003**. Brasília: CAPES, 2004. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/capes/portal/conteudo/10/Resultado_Avaliacao_Trienal.htm>. Acesso em: 10 jun. 2006b.

_____.**Relação dos Cursos recomendados**. <http://www1.capes.gov.br/Scripts/Avaliacao/MeDoReconhecidos/Area/GArea.asp>. 03 de março de 2006c.

FISCHMANN, A.A.;ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FOLHA DE SÃO PAULO. Especial Pós-graduação. São Paulo, caderno 5A, 22 de fevereiro de 2005.

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

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. Nova Ficha de Avaliação dos Programas Acadêmicos. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <campanario@uninove.br> em 31 de agosto de 2006.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Resultados e Tendências.** Disponível em <<http://www.inep.gov.br/download/censo/2000/Superior/brasil.pdf>>. 2000. Acesso em: 10 maio 2006.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MACCARI, E. A. **Organização da Pesquisa segundo critérios CAPES.** São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração - Uninove, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

REBECHI, R.; ALMEIDA, M. I. R. O Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior dos Cursos de Administração do Estado de São Paulo. In: VII SEMEAD, 8o , **Anais...** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, ago. 2005. 11 p.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; ALMEIDA, M. I. R. Knowledge management in higher education: for the business side performance. In: THE INTERNET SOCIETY 2004, 2004, Skiathos. Proceedings do The Internet Society 2004: Advances in Learning, Commerce and Security. Southampton : Wessex Institute of Technology, 2004. v. 1. p. 309-318.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.