

**Uso do Planejamento Estratégico por um Programa de Pós-Graduação com base no
Sistema de Avaliação da CAPES**

**Emerson Antonio Maccari
Leonel Cezar Rodrigues
Fabio Claro Coimbra
Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

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 às IES e seus Programas de Pós-Graduação a planejarem e gerirem seus cursos de forma mais profissional. 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 o Modelo de Planejamento proposto por Almeida (2003) e a observação participante. Os principais resultados apontam para a necessidade de reestruturação da Proposta do Programa, ampliação do corpo docente, melhor articulação entre as disciplinas, área de concentração do programa, linhas e projetos de pesquisa e produção intelectual e de dissertações.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Ensino Superior. Pós-Graduação Stricto Sensu.

1 INTRODUÇÃO

A emissão da última versão da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, de 1996, tem transformado o setor educacional. Não somente se abriu espaço para verdadeiras inovações na área da tecnologia educacional, mas principalmente, o setor passou a ser visto como uma grande oportunidade de negócio para novos empreendedores.

O aumento da importância econômica está associado a uma acentuada concorrência localizada, que requer das instituições redobrados esforços para a busca de eficiência organizacional. Este debate se torna importante a medida que este tipo de organização apresenta peculiaridades em comparação com outras empresas (indústria, comércio e serviço). Nas Instituições de Ensino Superior, existe duas abordagens de como o negócio deve ser gerido: Uma é a abordagem por meio do ato pedagógico e, a outra, a abordagem desta organização como um negócio propriamente dito.

É possivelmente a atitude puritana, comum ainda existente nas IES, de que a educação deva ser vista puramente como um ato pedagógico, ao invés de negócio, causando com isto o desequilíbrio. Não que a visão negocial na gestão da instituição deva prevalecer sobre a primeira, mas a eficiência do sistema acadêmico certamente depende do equilíbrio que se deve estabelecer entre as duas dimensões.

Estas dimensões foram estudadas por Rebecchi e Almeida (2005), pois de acordo com os autores, o papel das IES têm apresentado um novo formato e, especialmente os cursos de administração, têm sido fontes ricas de informações e dados formando o conhecimento educacional em conjunto com o conhecimento empresarial. Neste contexto, os autores

questionam a eficácia destas 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. Para eles, apesar de nas IES se apregoarem o uso de ferramentas administrativas visando a melhorar a gestão das organizações. Estudos mostram que boa parte das IES não utilizam o que ensinam em termo de ferramentas de gestão (RODRIGUES, MACCARI E ALMEIDA 2004).

O problema de pesquisa que se pretende abordar é o uso do Modelo de Planejamento Estratégico para um Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração. Para tanto, o deste trabalho é evidenciar a relevância do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão para Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração. A rigor, pretende-se contribuir para a pesquisa em Planejamento Estratégico por meio da formulação do Plano Estratégico para um Programa de Pós-Graduação em Administração Stricto Sensu do Centro Universitário Nove de Julho – Uninove, no seu curso de Mestrado, utilizando-se do Modelo proposto por Almeida (2003).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia constitui-se num instrumento da gestão administrativa eficiente numa organização, a partir da visão de negócio do empreendedor ou de seu executivo. Dentro da extensa literatura sobre estratégias não há nenhuma definição universalmente consagrada do que seja estratégia. Em Mintzberg (1987) pode-se encontrar pelo menos quatro conceituações diferentes para estratégia:

- (1) Um curso de ação conscientemente definido para a organização;
- (2) Um padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais;
- (3) Uma busca de posição competitiva no mercado;
- (4) Uma visão ou perspectiva que surge através do líder principal da organização.

Em Porter (1996a) encontra-se, pelo menos, três definições distintas:

- (1) Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades;
- (2) Estratégia é criar ajustes entre as atividades da empresa. É fazer muitas coisas bem, não poucas coisas, e de forma integrada;
- (3) Estratégia é fazer *Trade-Offs* na competição. A essência da estratégia é escolher o que não fazer.

Tregoe e Zimmerman (1988), por sua vez, definem estratégia como a estrutura mental que guia as escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização. Adicionalmente à definição de estratégia, observa-se na literatura uma busca incessante por parte de alguns autores, por taxonomias de estratégias que possam torná-las universais (HERBERT e DERESKY, 1987; MILLER e DESS, 1993).

O conceito de estratégias genéricas advém do fato de que alguns autores (PORTER, 1988, 1997; HAMBRICK, 1983; MINTZBERG et al., 2000) acreditam ser possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente amplas, aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de setor e em qualquer estágio de desenvolvimento (HERBERT e DERESKY, 1987). Hambrick (1983), diz ainda que a utilização de tipologias estratégicas reduz o vasto leque de combinações que o pesquisador teria de considerar.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento pode ser tão importante quanto o plano que emerge. O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que aconteceu, no que está acontecendo e no 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 se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida (ALMEIDA, 2003).

Planejamento estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar, aplicando-se tanto à organização em sua totalidade como a cada uma de suas partes (MAXIMIANO, 2004).

O planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização (BATEMAN e SNELL, 1998).

Para Fischmann e Almeida (1991), 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 e, a partir desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

A missão de uma organização é uma declaração de propósito genérica mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders* (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

A visão estratégica vai além da declaração de missão para prover uma perspectiva em relação ao direcionamento e em que a organização pode transformar-se. A declaração da visão idealmente explicita o direcionamento no longo prazo e seu intento estratégico (BATEMAN e SNELL, 1998). Neste sentido, a finalidade de uma declaração de visão / missão estratégica é destacar uma empresa das outras de sua indústria e estabelecer sua própria identidade especial, sua ênfase no negócio e sua trajetória de desenvolvimento que deve ser contemplada no Planejamento Estratégico da organização. (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2004).

Corroborando com os autores, Kotler (2003) afirma que O planejamento estratégico é base do planejamento da empresa. Um bom planejamento ajuda a empresa a antecipar as mudanças e responder rapidamente a elas; ajuda-a também a se preparar melhor para eventos inesperados. Assim, o planejamento é uma parte essencial da boa administração (KOTLER, 2003).

Nesta direção, o modelo proposto por ALMEIDA (2003) baseia-se 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 através da comparação com concorrentes. Na etapa de análise do ambiente, são identificadas oportunidades e ameaças, com base na análise de cada segmento que compõem o ambiente: macroambiente clima, macromambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno. Já a comparação da orientação com o campo de atuação busca avaliar a coerência entre a missão / visão e suas atividades mais importantes. O estabelecimento da estratégia vigente é fundamental para a compreensão de como a organização está atuando, ou seja, a estratégia em curso.

3 MÉTODO

O processo de planejamento proposto por almeida (2003) foi aplicado no programa de pós-graduação em administração da uninove. Para tanto, utilizou-se a pesquisa-ação que de acordo com almeida (2004) é um instrumento pouco utilizado na administração, mas de grande utilidade para trabalhos acadêmicos, que procurem criar o conhecimento através da interação

entre pesquisador e pesquisado. A interação do pesquisador, que conhece o fenômeno a ser estudado academicamente, combinado com a experiência prática do pesquisado no campo de negócios, cria uma sinergia particular a este tipo de metodologia para os administradores.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA-AÇÃO

A utilização desse método permite a alteração de rumo, onde as idéias a serem pesquisadas inicialmente podem mudar ao interagir com a realidade. Fazendo assim, a pesquisa acadêmica poderá se estender por um período mais longo do que em outras metodologias, sendo mais eficaz no trato dos dados qualitativos para a criação de novas idéias, e não se aplicando para verificações estatísticas, e como interage em um processo, este tem que ser cortado para ser analisado, mas não significando que o processo está completo, pois nas ciências sociais, e particularmente em administração, sempre haverá algo a ser aprimorado.

Spink (1978, p. 31) esclarece, de forma simples, o que é pesquisa-ação: "Pesquisa-ação é 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, mas 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. Neste sentido, a coleta dos dados foi realizada em duas etapas: a) a primeira etapa referiu-se aos dados secundários: livros, artigos científicos, material fornecido pela instituição, informações divulgadas pelo Ministério de Educação e Cultura - MEC, CAPES e pesquisa junto aos concorrentes, ou seja Programas de Pós-Graduação em nível de mestrado na cidade de São Paulo; b) a segunda etapa consistiu na coleta dos dados primários, por meio de entrevistas: com coordenador, professores, pesquisadores, alunos e secretárias.

4 OBJETO DO ESTUDO

4.1 BREVE HISTÓRICO

O Centro Universitário Nove de Julho - Uninove teve sua origem na Escola de Datilografia Anchieta, fundada em 1954 pelos professores José Storópoli e Lydia 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.

A Uninove foi credenciada em 1997 e três anos depois, foi inaugurado o segundo campus (Memorial) na Barra Funda, zona oeste da cidade de São Paulo. Em agosto de 2001 foi criado o Centro de Educação Tecnológica e Formação Específica – CETEFE, responsável pelos cursos superiores de curta duração e regulamentado pelo MEC.

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.

Além das atividades de graduação, a Uninove possui dois mestrados (Administração e Educação) recomendados em 2001 pela CAPES.

Para realização do Plano Estratégico de um Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, optou-se pelo Mestrado Profissional em Administração da UNINOVE, devido ao fato deste

Mestrado estar em fase de consolidação e apresentar necessidades de elevação da nota, atribuída pela CAPES, da atual 3 para 4. A melhora da nota permite ao Programa de Pós-Graduação abrir outras modalidades de curso, inclusive um doutorado.

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 no mercado, bem como o reconhecimento, por parte da academia, deste novo programa de Pós-Graduação na cidade de São Paulo.

A partir da recomendação, algumas ações precisaram ser tomadas pelos gestores da Uninove para atender os critérios considerados pela CAPES em sua avaliação. As ações diziam respeito à infra-estrutura, corpo docente/discente e produção intelectual.

Com relação à infra-estrutura, em 2003, foram inauguradas as instalações exclusivas para a Pós-Graduação, as quais passaram a abrigar os dois Mestrados da UNINOVE (Administração e Educação).

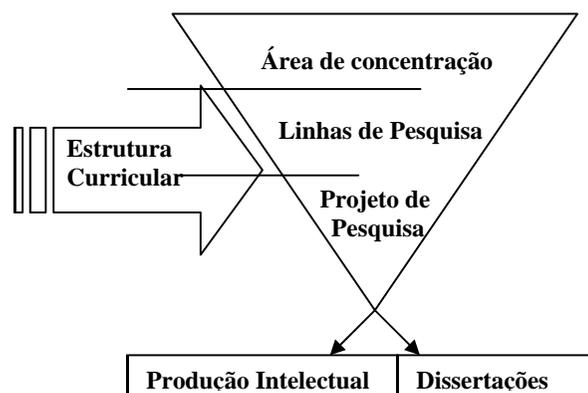
Sobre o corpo docente, também em 2003, foi ampliado e qualificado o quadro de professores permanentes. Na qualificação, foram substituídos três professores que tinham formação fora da área de administração e apresentavam características práticas (atuação em empresas) e não acadêmicas (produção intelectual, orientação de trabalhos científicos). No ponto de ampliação, foram contratados sete professores com características acadêmicas, melhorando esta parte da avaliação. Como resultado, o quadro de docentes, passou de 10 para 14 professores. Outro fator importante foi a manutenção do número de alunos ingressantes, o que permitiu melhorar o índice de orientador/aluno, item também apontado pela avaliação.

Para atender o item de 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, criada 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. Foi reformulado os projetos e Grupos de pesquisa, possibilitando uma melhor organicidade e articulação entre as Disciplinas, Área de concentração, Linhas de Pesquisa, Projetos de Pesquisa e Produção (Intelectual e das Dissertações).

O Programa de Pós-Graduação em Administração possui a área de Concentração: “Estratégia de Organizações”, formada pelas seguintes linhas de Pesquisa: LP1- Gestão da Inovação Organizacional e Tecnológica; LP2 – Estratégias Competitivas de Negócio. A figura a seguir ilustra uma síntese da forma de como a CAPES visualiza a organização da pesquisa em um Programa de Pós-Graduação.

Figura 1 – Organização da Pesquisa



VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

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

Ao descrever os elementos da organização da pesquisa sugeridos pela CAPES, observou-se que não existe ainda um conceito fechado acerca deste tema, pois estes são conceitos ainda em formação. Para tanto utilizamos o estudo de Borges-Andrade (2003) e do documento de área (GUIMARÃES, 2006).

Sobre a área de concentração, Borges-Andrade (2003) cita a definições dada pelo Conselho Nacional de Educação - CNE que descreve área de concentração como sendo o campo específico de conhecimento, que constituirá o objeto de estudos escolhido pelo candidato a pós-graduação. Para a CAPES (2006T) a área de concentração visa a apontar, de maneira clara, a área do conhecimento do Programa, os contornos gerais de sua especialidade na produção do conhecimento e na formação esperada.

Em relação ao conceito de linhas de pesquisa, Borges-Andrade (2003) cita duas definições, uma da CAPES e outra do CNPq. Para a CAPES, linha de pesquisa consiste no domínio ou núcleo temático da atividade de pesquisa do Programa, que encerra o desenvolvimento sistemático de trabalhos com objetos ou metodologias comuns; Para o CNPq a linha de pesquisa representa temas aglutinadores de estudos técnico-científicos que se fundamentam em tradição investigativa, de onde se originam projetos cujos resultados guardam relação entre si. A definição contida no documento de área de administração é mais abrangente e visa a promover a articulação entre a linha de pesquisa, área de concentração, docentes permanentes e estrutura curricular. Neste sentido para Guimarães (2006) as linhas de pesquisas devem expressar a especificidade de produção de conhecimento da respectiva área de concentração, ou seja, representar um recorte específico e bem delimitado desta. Adicionalmente, o corpo docente permanente deve ser capaz de sustentar adequadamente as linhas de pesquisa. Cada linha de pesquisa deve contar com a participação de, no mínimo, quatro docentes permanentes. As disciplinas devem estar alinhadas às linhas de pesquisa.

Sobre os projetos de pesquisa, a definição encontrada em CAPES (2006b) é que o projeto de pesquisa deve ser formulado de maneira a que se possa compreender claramente o objeto da investigação, o estado da arte sobre o objeto pesquisado, os objetivos, método de pesquisa, resultados esperados, recursos necessários e cronograma. Cada projeto de pesquisa deve incluir, de preferência, mais de um docente, bem como a participação de discentes. A partir desta definição e para melhor representar a produção de um docente, é importante descrever os projetos de forma a estes terem uma característica mais permanente (projetos-eixo), possibilitando a melhor associação da produção intelectual e as dissertações e teses defendidas. Este alinhamento permite que o professor circunscreva seu foco de atuação e facilite a construção e a consolidação de sua linha de pesquisa, que obviamente, deve contribuir para a linha de pesquisa e área de concentração do programa.

A produção intelectual e as teses e dissertações devem ser um resultado natural da articulação entre a área de concentração, linhas de pesquisa e projetos de pesquisa, viabilizando com isto a criação de um foco temático de pesquisa do professor e do programa.

Finalmente a estrutura curricular deverá dar ao alinhamento entre as áreas de concentração, linhas de pesquisa e projetos de pesquisa. A rigor estrutura curricular apresenta um núcleo de disciplinas de tratamento metodológico dos temas, bem como disciplinas com conteúdos relacionadas às linhas de pesquisa. A ementa - síntese ou sumário dos conteúdos temáticos a serem trabalhados em cada disciplina deve indicar o foco teórico da abordagem prevista e o estado da arte no tema. A bibliografia indicada nas disciplinas deve representar uma listagem básica de referências, contendo livros clássicos e textos científicos que representem o estado da arte no tema, conforme o nível do Curso. (GUIMARÃES, 2006)

4.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS

A partir do diagnóstico, verificou-se que o Mestrado Profissional em Administração enfrenta atualmente uma crise de identidade, pois embora ele tenha como princípio (proposta) a preparação de Mestres para atuarem em organizações não acadêmicas, na prática, o Mestrado está voltado para a formação de professores (atuação acadêmica).

De acordo com a pesquisa, isto ocorreu por dois motivos. O primeiro foi a própria avaliação da CAPES que, ao utilizar critérios relativos aos Mestrados Acadêmicos para avaliar Mestrados Profissionais, forçou uma transformação para uma proposta acadêmica. O outro motivo foi a força da demanda, uma vez que os alunos procuravam o Mestrado devido à possibilidade de atuarem como docentes.

Neste sentido, acredita-se que a principal contribuição consiste em auxiliar os gestores (coordenador e o Colegiado de professores) do Mestrado a superarem as seguintes etapas:

- Identificação da citada crise de identidade;
- Construção de uma visão de futuro;
- Estabelecimento de ações para alcançar a visão de futuro.

Como consequência da principal contribuição, tem-se a elaboração do plano estratégico, instrumento fundamental na superação destas etapas.

4.4 AÇÕES REALIZADAS APÓS O DIAGNÓSTICO

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

- Formulação da Visão e Missão
- Adequação da Missão à visão
- Redação de um ofício circunscrito para a CAPES visando à mudança de categoria do Mestrado Profissional em Administração para Mestrado em Administração (categoria Acadêmico). Isto possibilitará a consolidação do Mestrado, haja vista que seu quadro docente possui a característica acadêmica.

Outro aspecto é a possibilidade da evolução do Programa de Mestrado para um Programa de Doutorado nos próximos anos. Este ponto será facilitado devido ao fato do Mestrado ser acadêmico e não mais profissional.

5 RESULTADOS E ANÁLISE

5.1 MISSÃO E VISÃO

O Programa de Pós-Graduação em Administração Stricto Sensu da Uninove 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. Através 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”.

5.2 ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS

Com base nas entrevistas com os gestores e nas características dos principais concorrentes, que serão abordados mais a frente, foram identificados os pontos fortes e pontos fracos, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos Mestrado Profissional em Administração

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.
Infraestrutura adequada. Existem 8 salas para orientação, com computadores ligados à Internet.	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).	Adequação da pesquisa dos professores às linhas de pesquisa do Mestrado. Os professores ainda possuem pesquisas que não estão adequadas às linhas de pesquisa do Mestrado.
Tempo dedicado à pesquisa. Cada Professor leciona uma disciplina por ano no Mestrado e duas na graduação.	Secretaria unificada (Lato, Stricto e Pesquisa). Isto ocasiona erro na informação, já que os funcionários trabalham com todas as informações de todos os cursos.
Solidez financeira da Instituição.	Ser um Mestrado de instituição privada e na categoria de Mestrado Profissional.
Equipe de apoio acadêmico e de planejamento para os Mestrados que conta com um professor e dois secretários.	Falta de Integração com a Graduação nas atividades de Pesquisas

Fonte: Autores

5.3 ANÁLISE DO AMBIENTE

5.3.1 MACROAMBIENTE CLIMA

A análise do macroambiente clima revelou duas variáveis importantes, que disciplinam o funcionamento de um Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu: a Lei de Diretrizes e Bases de 1996 e os Critérios de avaliação da Capes.

5.3.2 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 docentes tivessem uma dedicação mínima de 30 horas semanais.

As exigências da referida lei tiveram um forte impacto na 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 a seguir:

Tabela 1 – Número de docentes por dependência administrativa

Dependência Administrativa	Total (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 de abril de 2006a.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

5.3.3 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.

A Avaliação da Pós-Graduação compreende duas partes distintas: avaliação dos programas de Pós-Graduação e avaliação das propostas de novos cursos de mestrado e doutorado. Para realizar estas avaliações, a Capes utiliza-se de critérios, os quais incluem indicadores, parâmetros, perfis dos programas e outras orientações, que são amplamente empregados nos Programas de Pós-Graduação como requisitos de qualidade.

O quadro a seguir, mostra, de forma sucinta, os critérios Capes de avaliação dos cursos de Pós-graduação em Administração:

Quadro 2 – Critérios da avaliação

Quesito Avaliado	Desdobramento de cada quesito	Avaliação					
		Muito Bom	Bom	Regular	Fraco	Deficiente	
Proposta do programa	Coerência e Consistência	AVALIAÇÃO QUALITATIVA					
	Adequação e Abrangência Áreas Concentração						
	Adequação e Abrangência Linhas Pesquisa						
	% Docentes, Pesq. Disc. Autores e Outros						
	Infra-estrutura (biblioteca, base de dados, salas para docentes)						
Corpo Docente	20% NRD / Total de Docentes	> 80%	70 - 80%	60 - 70%	50 - 60%	< 50%	
	30% NRD 6 / Total de Docentes	> 80%	70 - 80%	60 - 70%	50 - 60%	< 50%	
	30% Abrangência e Especialização NRD 6	AVALIAÇÃO QUALITATIVA					
	Percentagem de Doutores	100%	95 - 100%	90 - 95%	85 - 90%	< 85%	
	10% Intercâmbio e Renovação dos Docentes	AVALIAÇÃO QUALITATIVA					
20%	10% Exogenia do Corpo Docente	< 25%	25 - 30%	30 - 35%	35 - 40%	>40%	
Pesquisa	20% Adequação e abrangência	AVALIAÇÃO QUALITATIVA					
	20% Vínculo entre linhas e Projetos						
	25% Pesquisa/NRD 6						
	25% Corpo Docente / Projetos						> 50%
10%	10% Apoio Institucional e Infra-estrutura	AVALIAÇÃO QUALITATIVA					
Formação	30% Adequação e abrangência do currículo	AVALIAÇÃO QUALITATIVA					
	25% Distribuição Carga letiva (e média)						
	30% Orientadores NRD 6 / Docentes NRD6						> 80%
10%	15% Disciplina Ano / Docente Graduação	> 1	0,8 - 1	0,6 - 0,8	< 0,6	-	
Discentes	20% Discentes / NRD 6	≤ 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	> 13	
	5,0% Orientados / Discentes	FORA DE AVALIAÇÃO					
	40%	Titulados (Desistência, Abandonos)	≥ 40 %	30 - 40%	20 - 30%	10 - 20%	< 10%
10%	35% Discentes Autores / Discentes	≥ 30%	20 - 30%	10 - 20%	5 - 10%	< 5%	
Dissertações	15% Dissertações / área concentração e Linhas Pesquisa	AVALIAÇÃO QUALITATIVA até 20% fora é aceitável					
	35% Tempo médio de titulação (Meses)	≤ 30	30 - 36	36 - 39	39 - 42	> 42	
	25% Titulados / NRD 6	> 1,5	1,1 - 1,5	0,8 - 1	0,5 - 0,7	< 0,5	
	Outros Docentes na orientação	≤ 20%	20 - 30%	30 - 40%	40 - 50%	> 50%	
	25% Doutores em Banca	100%	95 - 100%	80 - 95%	< 80%	-	
20%	Membros Externos nas Bancas	≥ 30%	25 - 30%	-	-	< 25%	
Produção Intelectual	10% Áreas / Linhas / Projetos / Dissertações	AVALIAÇÃO QUALITATIVA					
	35% Quantidade e regularidade na distribuição	≥ 14	10 - 14	7 - 10	4 - 7	< 4	
	35% Qualidade dos veículos de divulgação	≥ 14	10 - 14	7 - 10	4 - 7	< 4	
	5,0%	Autoria e Co-Autoria Discentes	> 30%	20 - 30%	10 - 20%	5 - 10%	< 5%
30%	15%	Produção Técnica	AVALIAÇÃO QUALITATIVA				

Fonte: Adaptado de CAPES. Critérios de Avaliação para o Triênio 2001-2003. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/capes/portal/conteudo/ADMINISTRACAOTURISMO.pdf>. Acesso em 8 de junho 2006b.

5.3.4 MACROAMBIENTE SOLO

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.

5.3.5 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, o curso de graduação é um requisito para a obtenção dos títulos de mestrado e doutorado, logo o mercado alvo é um subconjunto da população de graduados.

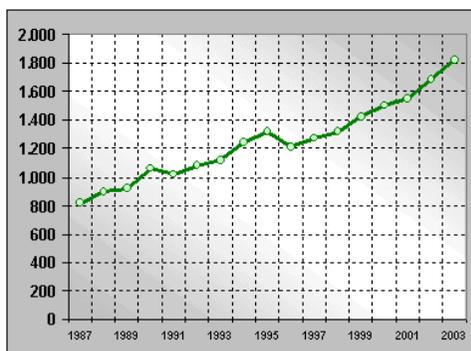
Segundo dados da Anpad, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 42% dos concorrentes às vagas em cursos de pós-graduação em Administração são graduados em outras áreas.

De acordo com 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 absorveu um aumento de 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.

5.3.6 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%. As ilustrações a seguir também mostram o crescimento da demanda.

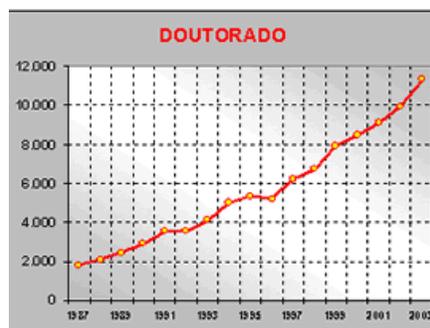
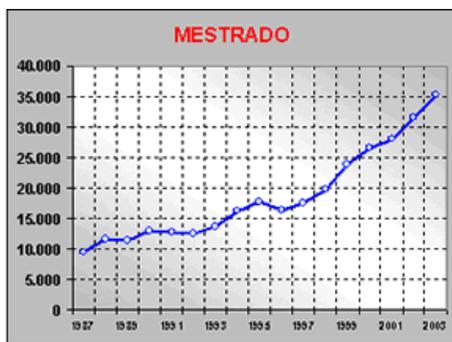
Ilustração 1–Evolução do número de Programas de Pós-graduação - 1987/2003



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 2006c.

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

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.



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 2006c.

Cabe destacar que o crescimento do número de novos ingressantes deu-se na seguinte proporção: 11,7% ao ano para os cursos de doutorado e 7,9% ao ano para os cursos de Mestrado.

A tabela a seguir 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.

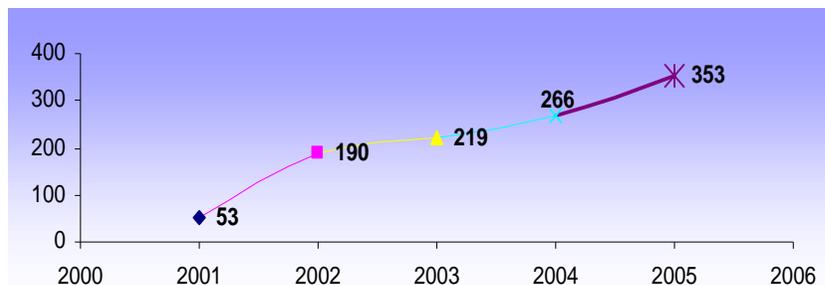
Tabela 2 – Evolução do quadro de alunos do Doutorado e Mestrado para o cenário de 2010.

	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 DOCTORES	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. Isto pode ser confirmado pelo aumento da demanda que vem ocorrendo no Mestrado Profissional em Administração da UNINOVE desde seu início. Os dados podem ser verificados conforme a ilustração abaixo.

Ilustração 3 - Evolução dos candidatos ao mestrado UNINOVE



Fonte: autores

5.3.7 AMBIENTE OPERACIONAL

A análise do ambiente operacional forneceu duas variáveis significativas: concorrentes e alunos.

5.3.8 CONCORRENTES

Para analisar os concorrentes do Mestrado Profissional em Administração da UNINOVE, fez-se a seguinte pergunta: quais cursos de Mestrados, do Estado de São Paulo, poderiam “tirar” alunos da UNINOVE? É importante ressaltar que os cursos de MBA e de extensão não são considerados concorrentes uma vez que são de natureza diferentes e não conferem grau acadêmico, mas sim uma especialização.

Com base na pesquisa efetuada na CAPES (2006) foi feita a seguinte separação:

- Relação dos cursos de Mestrados em Administração no Estado de São Paulo recomendados pela CAPES;
- Foram excluídos os cursos de mestrado da USP e da FGV, por oferecerem um produto diferenciado para um público também diferenciado.

A tabela a seguir ilustra os dados dos cursos de Mestrados do Estado de São Paulo. É importante salientar que foi mantido o Mestrado em Administração da FGV para ressaltar a diferença em relação aos demais.

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

Programas	Vagas	Seleção	Valor	Conceito	Ano
PUC/SP	15	ANPAD	1000	4	1978
IMES	20	PROVA	803	3	2003
FGV	20	ANPAD	1220	6	1980
MACKENZIE	20	PROVA	980	5	2000
UNISANTOS	15	ANPAD	960	3	2003
UNINOVE	20	ANPAD	703	3	2001
UNIMEP	25	ANPAD	935	3	2002
UNIP	25	PROVA	685	3	2005
UMESP	40	PROVA	830	3	2005

Fonte: Autores

5.3.9 ALUNOS

Por meio das entrevistas com três alunos regulares do Mestrado Profissional em Administração da Uninove, perguntamos o que ele buscava quando optou por cursar o este Mestrado. As respostas mais frequentes foram:

- Desenvolvimento profissional;

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

- Ingressar na carreira acadêmica.

Perguntou-se também quais os atributos o aluno levava em consideração na escolha do Mestrado. Nesta pergunta, eles apontaram basicamente quatro atributos:

- Reconhecimento do curso pela CAPES
- Localização geográfica;
- Preço;
- Marca.

Infelizmente, a nossa pesquisa não permitiu hierarquizar os atributos em ordem de importância, contudo algumas inferências puderam ser feitas: o reconhecimento pela CAPES é fundamental para quem deseja ingressar na carreira acadêmica; numa cidade como São Paulo, a localização é crítica em função do trânsito; quem valoriza a marca como atributo principal, tenderá a optar pela USP ou FGV.

5.3.10 AMBIENTE INTERNO

A análise deste item mostra três importantes *stakeholders*: professores, pesquisadores e funcionários.

5.3.11 PROFESSORES

Os professores apresentaram demandas em relação a:

- Apoio para pesquisa: este ponto é extremamente importante, pois o professor necessita de apoio financeiro para apresentar trabalhos no Brasil e Exterior e a Uninove vem apoiando sistematicamente.
- Remuneração: neste sentido o valor pago pela UNINOVE está de acordo com a média do mercado, mas com uma vantagem do professor lecionar duas disciplinas na graduação. Adicionalmente o professor recebe um incentivo financeiro para as aulas que leciona na graduação.
- Solidez financeira: a Uninove solidez financeira, tranquilizando o corpo docente em relação ao futuro da instituição.

5.3.12 PESQUISADORES

Os pesquisadores fizeram as seguintes ponderações:

- Apoio para pesquisa: ponto ressaltado, pois eles necessitam participar de eventos da área de Administração no Brasil e a Uninove tem apoiado estas iniciativas.
- Infra-estrutura: considerada importante, pois existem duas salas exclusivas para acomodar os pesquisadores com toda a infra-estrutura necessária.
- Remuneração: item relevante, pois além dos pesquisadores estarem atuando na área de pesquisa, eles recebem o total de 20 horas/aula para a pesquisa.

5.3.13 FUNCIONÁRIOS

Os funcionários destacaram os seguintes pontos:

- 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.
- Desenvolvimento profissional: é um item que ocorre naturalmente, devido ao fato das próprias demandas do trabalho. Outro ponto é que todos os funcionários desejam se especializar dando continuidade aos seus estudos.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

- Trabalhar com doutores: este item chamou a atenção, pois os funcionários disseram que aprendiam muito ao trabalhar com doutores, pois as exigências e o conhecimento dos doutores na resolução dos problemas de certa forma acabava influenciando no desenvolvimento profissional deles.

5.4 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, o ofício com o pedido para mudar de categoria de curso de Mestrado Profissional em Administração para Mestrado em Administração demonstra claramente esta intenção.

Considerou-se que as definições de missão e visão propostas no item 5.1 encontram-se alinhadas e coerentes com a estratégia vigente.

5.5 AÇÕES PROPOSTAS

As ações propostas podem ser visualizadas no quadro a seguir. Estas ações dizem respeito ao cumprimento dos critérios estabelecidos pela CAPES para a área de Administração. A partir destas ações o Mestrado em Administração poderá se consolidar como curso, obtendo notas mais expressivas nas próximas avaliações da CAPES e também no futuro alcançar níveis mais altos, como por exemplo a implementação do curso de Doutorado.

Quadro 3 – Ações a serem implementadas

Dimensão	Indicadores	Meta	Ação
Proposta do programa	Coerência e Consistência	Adequação ao Mestrado Acadêmico	Reformular a proposta
	Adequação e Abrangência Áreas Concentração		
	Adequação e Abrangência Linhas Pesquisa		
	% Docentes, Pesq. Disc. Autores e Outros		
Corpo Docente	NRD / Total de Docentes	Melhoria dos níveis atuais	Contratar docentes com formação na área; Estimular o intercâmbio
	NRD 6 / Total de Docentes		
	Abrangência e Especialização NRD 6		
	Percentagem de Doutores		
Pesquisa	Intercâmbio e Renovação dos Docentes	Fortalecimento da cultura de pesquisa	Adequar a PI dos docentes às linhas de pesquisa
	Adequação e abrangência		
	Vínculo entre linhas e Projetos		
	Pesquisa/NRD 6		
Formação	Corpo Docente / Projetos	Adequação da Estrutura curricular à Proposta do Programa	Reformular a Estrutura Curricular
	Adequação e abrangência do currículo		
	Distribuição Carga letiva (e média)		
Discentes	Orientadores NRD 6 / Docentes NRD6	Melhoria dos níveis atuais	Controlar e distribuir Discentes/docentes
	Discentes / NRD 6		
	Orientados / Discentes		
Dissertações	Titulados (Desistência, Abandonos)	Adequado das Dissertações as Linhas de pesquisa	Promover seminários sobre as linhas de pesquisa e projetos
	Dissertações / área conc. e Linhas Pesquisa		
	Tempo médio de titulação (Meses)		
	Titulados / NRD 6		
Produção Intelectual	Outros Docentes na orientação	Melhoria da PI com regularidade e equilíbrio	Incentivar PI em Periódicos por meio de remuneração diferenciada
	Doutores em Banca		
	Áreas / Linhas / Projetos / Dissertações		
	Publicações / NRD 6 (em pontos)		
	Regularidade e Distribuição / NRD 6		
	Autoria e Co-Autoria Discentes		

Fonte: Autores

6 CONCLUSÃO

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.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Foi visto, na prática, que o processo de planejamento estimula o pensar e o repensar a organização, seu negócio, sua atuação e o seu futuro. Ainda, alinha a atuação dos *stakeholders* em torno de objetivos e de uma visão comuns.

O Modelo empregado, proposto por ALMEIDA (2003), embora tenha que ser adaptado a cada caso, mostrou-se útil e de fácil aplicação, podendo ser utilizado para outros Programas de Pós-Graduação em Administração.

Neste sentido, de acordo Rebechi e Almeida, (2005) 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, que favorece positivamente o bom desenvolvimento das atividades organizacionais como um todo.

Sabe-se que existem poucos trabalhos que abordam esta temática e que merecem um maior aprofundamento em termos de investigação científica. Contudo, sugere-se a aplicação do Modelo proposto por Almeida (2003) em Instituições de Ensino Superior mais especificamente para os 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.

REFERÊNCIAS

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

_____. **O Processo de Planejamento Estratégico em Unidades e Departamento da USP**. Tese de Livre Docência (Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP) São Paulo, 2004.

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

BORGES-ANDRADE, J. E. . Em Busca do Conceito de Linha de Pesquisa. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, Paraná, v. 7, n. 2, p. 157-170, 2003

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 abril de 2005.

6.1 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.

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_Avaliacao_Trienal.htm. Acesso em 10 junho de 2006b.

_____. **Critérios de Avaliação para o Triênio 2001-2003**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/capes/portal/conteudo/ADMINISTRACAOTURISMO.pdf>. Acesso em 8 de junho 2006c.

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

FISCHMANN, A.A. e 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.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

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.

HAMBRICK, D.C. Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.

HERBERT, T.T.; DERESKY, H. Generic strategies : an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, v.8, p. 135-147, 1987.

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 de maio de 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.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, A.; DESS, G.G. Assessing Porter (1980) : model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, p.553-585, July 1993.

MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy. **Califórnia Management Review**, p. 12-19, fall 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in strategic Management**, v. 5, p. 01-67, 1988.

_____. **Estratégia competitiva**. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996a.

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.

SPINK, Peter K. **Pesquisa-ação e análise de problemas sociais e organizacionais complexos**. Revista de Psicologia, vol. 5, n. 1, 1978.

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

TREGOE B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

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