

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
– CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES - MESTRADO**

AMANDA ANTONELLO GIULIANI

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO ENSINO SUPERIOR: O caso da
qualificação do PPGGEO**

Santo Ângelo, novembro de 2015

AMANDA ANTONELLO GIULIANI

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO ENSINO SUPERIOR: O caso da
qualificação do PPGGEO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração Gestão de Organizações e Desenvolvimento, Linha de pesquisa em Estratégias Organizacionais, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI, RS) como requisito parcial para obtenção do Título de **Mestre em Gestão Estratégica de Organizações**.

Orientadora: Prof^a Dr^a Rut Maria Friedrich Marquetto.

Co-orientador: Prof. Dr. António Pirra

Santo Ângelo, novembro de 2015

G537a Giuliani, Amanda Antonello
Administração estratégica do ensino superior : o
caso da qualificação do PPGGEO / Amanda Antonello
Giuliani. – Santo Ângelo : URI, 2015.
89 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional
Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo
Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão
Estratégica de Organizações, 2014.

1. Estratégia organizacional 2. Avaliação Capes. 3.
Ensino superior I. Título.

CDU:

65.012.2:378

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

AMANDA ANTONELLO GIULIANI

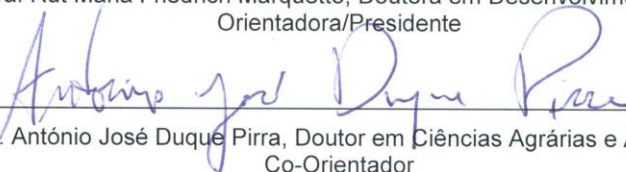
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA
QUALIFICAÇÃO DO PPGGEO

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

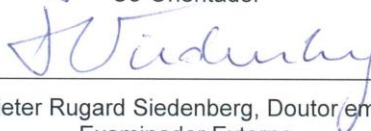
Banca Examinadora:



Profa. Dra. Rut Maria Friedrich Marquetto, Doutora em Desenvolvimento Regional
Orientadora/Presidente



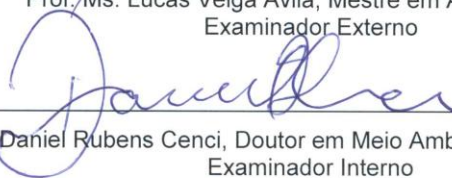
Prof. Dr. Antônio José Duque Pirra, Doutor em Ciências Agrárias e Agrônômicas
Co-Orientador



Prof. Dr. Dieter Rugard Siedenberg, Doutor em Geografia
Examinador Externo



Prof. Ms. Lucas Veiga Ávila, Mestre em Administração
Examinador Externo



Prof. Dr. Daniel Rubens Cenci, Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento
Examinador Interno



Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 25 de novembro de 2015.

Dedico esta dissertação a minha bebê Antonella, que me acompanhou, no período de sua gestação e após seu nascimento, desde o primeiro dia de aula até a finalização deste trabalho. Ao meu esposo que sempre permaneceu ao meu lado apoiando-me. Aos meus pais, pelo incentivo aos estudos e exemplo de vida e a minha irmã, companheira de todas os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela existência;

Aos meus pais, Armando e Neusa, que me proporcionaram a educação necessária para toda a vida;

Ao meu esposo Mariel, pelo incentivo, companheirismo, paciência, compreensão, apoio e amor incondicional;

A minha irmã Geana, pela amizade, acompanhamento, amor e carinho;

A minha filha Antonella, pelo comportamento exemplar durante sua gestação, a qual me deu condições de finalizar este curso;

Aos meus sogros, Germano e Maria Elena, pelo incentivo;

Aos meus cunhados, Michele e Sérgio, que abriram as portas de sua casa para me acolher durante a realização do curso e que não mediram esforços no tratamento e atenção dispensada;

A minha orientadora querida, prof^a. Dra. Rut Maria Friederich Marquette, pela confiança, acompanhamento, ensinamentos, ajuda, compreensão, momentos de reflexão, amizade e carinho;

A querida secretária Gabi, pela disponibilidade, carinho, atenção, agilidade e presteza nas informações fornecidas;

Aos professores do PPGGEO, pelas críticas positivas, incentivo e colaboração sempre que precisei;

Ao professor Lucas Ávila pela ajuda na construção deste trabalho;

Aos colegas de curso, pelo companheirismo, troca de experiências e saberes durante a jornada; e

A instituição URI, que me proporcionou a realização deste estudo.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

Charles Chaplin

RESUMO

Considerando que o Programa de Pós-Graduação Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – mestrado profissional, da Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões, URI, campus Santo Ângelo, obteve conceito 3 em seu primeiro e último processo de avaliação pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), órgão especializado do Ministério da Educação, e que tal conceito é o mínimo que um curso pode adquirir para poder funcionar surgiu o seguinte questionamento: como os hiatos presentes em seu processo de avaliação poderão ser amenizados de forma a fortalecer o programa e a aumentar seu conceito na próxima avaliação da Capes, prevista para meados do ano 2017? Portanto, o presente estudo tem como objetivo analisar se os cinco eixos de avaliação da Capes estão em conformidade com as propostas realizadas no programa bem como realizar um diagnóstico do programa com base nos requisitos da última avaliação da Capes (2013), identificando a necessária sintonia entre todos os itens da avaliação e por fim compor uma plataforma de ações, com ações de curto e médio prazo, sinalizando as melhorias que deverão ocorrer para qualificar o PPGGEO perante as normas da Capes. O estudo teve como metodologia de pesquisa o estudo de caso, identificando as fragilidades e propondo um conjunto de mudanças que permita qualificar o PPGGEO e consequentemente obter o conceito superior na próxima avaliação. Como resultados o estudo apresenta uma plataforma de ações estratégicas que contém um plano de ações para o programa, um plano de ações para o corpo docente e um plano de ações para o corpo discente, assim como se elaborou uma matriz de gravidade, urgência e tendência (GUT) para o programa, para o corpo docente e para o corpo discente, como forma de priorizar as ações que devem ser executadas de imediato.

Palavras-chave: estratégica organizacional; avaliação Capes, plano de ação.

ABSTRACT

Whereas the Graduate Program Organizations Strategic Management - PPGGEO - professional master of the Regional University of High Uruguay and Missions, URI campus Sant'Angelo, obtained concept 3 in your first and last evaluation process for Improvement Coordination Higher Education Personnel (Capes), a specialized agency of the Ministry of Education, and that such a concept is the least that a course can get in order to function the following question arose: how the gaps present in the evaluation process can be mitigated in order to strengthen the program by increasing its concept in the next evaluation of Capes, scheduled for mid-year 2017? Therefore, this study aims to analyze whether the five areas of evaluation of Capes are in accordance with the proposals made in the program as well as a diagnosis of the program based on the requirements of the latest assessment of the Capes (2013), identifying the necessary harmony among all the items of the evaluation and finally compose a stock platform, with short and medium-term actions, indicating the improvements that should occur to qualify PPGGEO before the rules of the Capes. The study was to research the case study methodology, identifying weaknesses and proposing a set of changes that allow qualify the PPGGEO and consequently get the top concept in the next assessment. As a result the study presents a platform of strategic actions that contains an action plan for the program, an action plan for faculty and an action plan for the student body, as well as developed a gravity matrix, urgency and tendency (GUT) for the program for the faculty and the student body as a way to prioritize actions that must be performed immediately.

Keywords: organizational strategy; Capes assessment, action plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais etapas dos processo de administração estratégica.....	21
Figura 2 – O processo de administração estratégica.....	22
Figura 3 – A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes desses níveis.....	24
Figura 4 – Os planos de ação decorrem das estratégias.....	29
Figura 5 – Processo de avaliação do mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado da Capes.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição das instituições de ensino superior.....	32
Quadro 2 - Descrição dos itens avaliados em cada eixo de avaliação da ficha de avaliação da Capes.....	44
Quadro 3 – Peso dos quesitos/itens de avaliação e comentários da ficha de avaliação da Capes – triênio 2013.....	46
Quadro 4 – Ficha de avaliação do PPGGEO pela Capes – avaliação 2013.....	57
Quadro 5 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 1.....	61
Quadro 6 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 2.....	61
Quadro 7 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 3.....	62
Quadro 8 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 4.....	62
Quadro 9 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 5.....	63
Quadro 10 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 6.....	64
Quadro 11 - Demonstração de periódicos publicados ano/docente do PPGGEO – 2015.....	65
Quadro 12 – Matriz FOFA.....	69
Quadro 13 – Plano de ação para o PPGGEO – 2015.....	70
Quadro 14 – Plano de ação para o Corpo Docente - 2015.....	75
Quadro 15 – Plano de ação para o Corpo Discente - 2015.....	77
Quadro 16 – Matriz GUT para o PPGGEO - 2015.....	78
Quadro 17 – Matriz GUT para o corpo docente - 2015.....	79
Quadro 18 – Matriz GUT para o corpo discente – 2015.....	80

LISTA DE SIGLAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CES – Câmara de Educação Superior
CNE – Conselho Nacional de Educação
CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
COPPE – Comissão Coordenadora dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia
CTC-ES - Conselho Técnico Científico da Educação Superior
ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
FAPERGS - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FOFA – Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças
FURB - Fundação Universidade Regional de Blumenau
GUT – Gravidade, Urgência e Tendência
IES – Instituição de Ensino Superior
IFF - Instituto Federal Farroupilha
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MBA – Master Business Administration
MEC – Ministério da Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB – Produto Interno Bruto
PIBIC - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PIIC - Programa Institucional de Iniciação Científica
PNPG – Plano Nacional de Pós-Graduação
PPGGEO - Programa de Pós-Graduação Gestão Estratégica de Organizações
PROBIC - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
REUNI - Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SESu - Ministério da Educação/Secretaria de Educação Superior
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UALG - Universidade do Algarve – Portugal
UCS - Universidade de Caxias do Sul
UERGS - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
UNAM - Universidad Nacional de Misiones – Argentina
UNIFRA - Centro Universitário Franciscano

UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa

UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul

UPF - Universidade de Passo Fundo

URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

UTAD - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1. ASPECTOS TEÓRICOS.....	17
1.1 Administração.....	17
1.2 Estratégia – conceitos.....	18
1.3 Administração estratégica.....	20
1.3.1 Análise do ambiente externo e interno – diagnóstico.....	23
1.3.2 Planejamento estratégico.....	26
1.3.3 Planejamento tático.....	29
1.3.4 Matriz GUT.....	31
1.4 Instituições de Ensino Superior – IES.....	31
1.5 Pós-graduação.....	34
1.6 Mestrado profissional.....	37
1.7 A avaliação do ensino superior no Brasil.....	38
1.8 A avaliação da pós-graduação <i>stricto sensu</i>	40
2. METODOLOGIA DO ESTUDO.....	51
2.1 Caracterização da pesquisa.....	51
2.2 Técnica para coleta dos dados.....	52
2.3 Técnica para tabulação e análise dos dados.....	54
3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	55
3.1 A URI.....	55
3.2 O PPGGEO.....	56
3.3 A Avaliação do PPGGEO pela Capes – Anos 2011 e 2012.....	57
3.4 Diagnóstico da situação encontrada no PPGGEO – período 2013 a maio de 2015.....	60
3.4.1 Matriz FOFA.....	68
3.4.2 Plataforma de ações.....	70

3.4.3 Matriz GUT.....	77
CONCLUSÃO.....	81
REFERÊNCIAS.....	83

INTRODUÇÃO

Com a elevação da renda da população nos últimos anos, o acesso rápido e fácil ao financiamento educacional, bem como as políticas de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), avanços e incentivos e planos do governo federal, principalmente a partir dos anos 2000, tem-se notado um aumento da demanda pela educação superior. Neste mesmo contexto ocorreu um acréscimo significativo de criação de organizações prestadoras dos serviços de ensino superior no Brasil, principalmente na rede privada.

As instituições de ensino superior, como são chamadas essas organizações, são regulamentadas e devem atender a normativas e requisitos específicos do Governo Federal, através do Ministério da Educação, para que possam abrir e se manterem no mercado, mediante avaliações periódicas. Essas, para se diferenciar e prestarem serviços de excelência vem adotando em seus programas de ensino, dentre outras estratégias, a pesquisa na forma de cursos de pós-graduação *latu sensu* nas modalidades presencial e a distância, em nível de especialização, bem como *stricto sensu* nas formas de mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorados. Essas estratégias de desenvolvimento das instituições de ensino superior em nível de pós-graduação devem ser planejadas de modo eficiente e efetivo com a melhor concentração de esforços.

A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Santo Ângelo conta com 03 programas de pós-graduação em nível de *stricto sensu*: mestrado em Direito; mestrado profissional em Ensino Científico e Tecnológico e o mestrado profissional Gestão Estratégica de Organizações (PPGGEO).

O PPGGEO iniciou suas atividades em 2011 e passou pelo seu último processo de avaliação pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) entre os anos 2011 e 2012, obtendo o conceito 03 (três) no ano de 2013. Esta nota é o mínimo que um curso deve ter para que possa funcionar.

Perante as metas estabelecidas pela Capes de que um curso de mestrado, uma vez com nível 3 necessariamente deverá manter ou alcançar o nível 4, mais a imperiosa concorrência entre as instituições de ensino superior para se posicionarem positivamente no mercado de maneira a captar e fidelizar seus clientes, o PPGGEO terá que otimizar sua produção e ampliar as capacidades de

acolher maior número de discentes e docentes bem como de expandir suas parcerias institucionais.

De acordo com as discussões contidas no referencial teórico desse estudo, este é um cenário que o PPGGEO terá que galgar para se consolidar como um programa de qualidade e de crescente destaque entre seus pares, sobretudo frente a Capes.

Considerando que esta instituição passará pela próxima avaliação em 2017, perante os olhares de organismos públicos fiscalizadores mais exigentes surgiu o seguinte questionamento: Como os hiatos presentes na última avaliação da Capes poderão ser amenizados de maneira a fortalecer as condições do PPGGEO aumentar seu conceito?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é desenvolver e propor uma plataforma de ações estratégicas, para que o PPGGEO consiga elevar sua qualificação na avaliação da Capes.

Nos objetivos específicos, pretende-se com o estudo:

- Analisar se os cinco eixos de avaliação da Capes estão em conformidade com as propostas realizadas no programa;
- Realizar um diagnóstico do programa com base nos requisitos da última avaliação da Capes (2013), identificando a necessária sintonia entre todos os itens da avaliação;
- Compor uma plataforma de ações, com ações de curto e médio prazo, sinalizando as melhorias que deverão ocorrer para melhor qualificar o PPGGEO perante as normas da Capes.

Considerando que o PPGGEO obteve conceito 3 na avaliação da Capes e necessita, para a próxima avaliação, mantê-lo ou, se possível, alcançar conceito 4, evidencia a emergência em identificar suas fragilidades e, em seguida, amenizá-las conferindo novo direcionamento. Por isso, o presente estudo se torna tão importante para o PPGGEO e para a comunidade acadêmica da URI, pois a mesma ganhará maior reputação e respeito perante a população regional.

O presente estudo justifica-se pois o aumento do conceito trará prestígio e notoriedade ao corpo docente, crescerá a concorrência para ingresso do corpo discente assim como afetará positivamente a economia local e regional. Elevar tal conceito ainda poderá servir como um dos requisitos para pleitear um programa de pós-graduação *stricto sensu* em nível de Doutorado.

Esta dissertação está dividida em três seções primárias, onde são abordados os tópicos referentes às informações do estudo, tal qual: Introdução, onde constam o tema, o problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a estruturação do trabalho; (1) Aspectos Teóricos, composto pela Administração, Estratégica - conceitos, Administração estratégica, Planejamento estratégico, Planejamento tático, Matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), Instituições de Ensino Superior (IES), Mestrado profissional, A avaliação do ensino superior no Brasil e A avaliação da pós-graduação *scriptu sensu*; (2) Metodologia, contendo as características da pesquisa, técnica para coleta de dados e técnica para tabulação e análise de dados; (3) Apresentação dos resultados, onde foram apresentados os estudos sobre a URI e o PPGGEO, A avaliação do PPGGEO pela Capes anos 2011 e 2012, o Diagnóstico, anos 2013 a maio de 2015, a Matriz FOFA, os Planos de ação, a Matriz GUT(gravidade, urgência e tendência) e por fim a Conclusão, onde são apresentadas os acabamentos a respeito do estudo em questão e por conseguinte as referências que nortearam este trabalho.

1. ASPECTOS TEÓRICOS

Nos aspectos teóricos são apresentados conceitos referentes ao estudo, alicerçados em autores, leis, documentos e organismos públicos que tratam do tema.

1.1 Administração

A sociedade está estruturada por organizações, compostas por recursos materiais, tecnológicos, financeiros e humanos. Vê-se essas organizações cada vez mais constituídas de estruturas, complexas e globalizadas, com recursos humanos capacitados e diferenciados atuando em ambientes turbulentos as quais necessitam ser devidamente administradas. Portanto, administrar se tornou vital na atual sociedade, principalmente frente ao presente contexto de competição acirrada em que se encontram as instituições. Essas precisam de administrações que sejam eficientes e também eficazes, pautadas por ações internas no sentido de melhor alocarem os recursos para atingir os resultados pretendidos.

A Administração pode ser caracterizada pela aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e instruções nas organizações. De acordo com Chiavenato (2003, p. 2) “a administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização”.

Sendo assim, pensar em administração carece direcionar seus conceitos a uma organização. A Teoria Geral da Administração faz diversas abordagens a respeito da Administração, como define Oliveira (2011, p. 4):

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com minimização de conflitos interpessoais.

Portanto, administração é processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais. Neste sentido, o

administrador deve ser o agente de mudança, pois deverá ter habilidade de prever e diagnosticar situações, assim como controlá-las.

Desta forma, para ter o controle e garantir o sucesso e ou a sobrevivência de uma organização é essencial que a mesma possua uma postura estratégica principalmente frente ao aumento do ritmo das mudanças ambientais.

1.2 Estratégia – conceitos

Segundo Fernandes, Luft e Guimarães (1993) estratégia é a ciência de organizar e planejar as operações de guerra. Completando, Ferreira (2000) afirma que estratégia é a arte militar de planejar e executar movimentos de operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. Essas descrições estão diretamente ligadas a defesas de territórios ou aos procedimentos de guerra.

Estratégia compreende uma maior amplitude conceitual, sendo, aplicado no âmbito organizacional e na vida pessoal também, sempre com a finalidade de pensar e atingir metas previamente estabelecidas. Ferreira (2000) estabelece que estratégia é a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos. A ideia é atingir objetivos, portanto, se deve raciocinar e traçar planos para atingir tais anseios.

Para Nicolau (2001, p. 4) *apud* Katz (1970) estratégia “refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos)”. Desta maneira é impossível separar a organização de seu meio envolvente quando se pretende elaborar uma estratégia.

Sendo assim, a estratégia também pode ser definida como

O caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (OLIVEIRA, 2011, p. 323).

De acordo com Angeloni *et al.* (2008) a estratégia em si implica a transição de uma empresa de sua posição atual para uma posição futura, desejável, porém incerta. É o caminho que a empresa pretende utilizar para chegar ao futuro que

almeja e envolve uma série de hipóteses interligadas a partir da análise dos ambientes interno e externo.

A estratégia pode ser uma série de ações pensadas e formuladas pela organização que irão definir o seu futuro. Neste mesmo sentido, Lamenza (2008, p. 228) diz que “a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa”.

Para Mintzberg *et al.* (2006, p. 78) “estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar” [...]. Dessa maneira, a organização que pretende adotar uma estratégia deve se organizar guiando-se por paradigmas devidamente ajustados a sua razão de ser para tornar mais fácil o alcance de seus objetivos.

Akabane (2012, p. 7) ainda diz que:

A formulação da estratégia consiste na geração, avaliação e seleção de meios pelos quais os objetivos serão atingidos; portanto, é um processo intelectual, analítico e intuitivo focado sobre a eficácia. Desta forma, todos os recursos disponíveis serão considerados antes de qualquer tomada de ação na qual se requer a sintonia absoluta entre os participantes do alto nível hierárquico da organização.

Portanto, é fato que o papel que os responsáveis e demais envolvidos assumem na elaboração das estratégias organizacionais é de suma importância para o futuro das organizações.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4) definem estratégia como “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Ainda de acordo com os mesmo autores, “quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir” (2008, p. 4).

Porter (1999) fala em estratégia competitiva ao se referir as organizações industriais para determinar seu grau de concorrência. Segundo ele, o nível da concorrência em uma organizações industrial depende de cinco forças competitivas básicas, as quais, juntas determinam a intensidade da concorrência na indústria. As forças competitivas são os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial, os produtos substitutos e a concorrência. A partir da análise dessas forças é possível determinar estratégias a serem seguidas.

Diante de todos os conceitos fica explícito que a organização que possuir uma estratégia conseguirá enfrentar os desafios a que se expõe no decorrer de seu tempo e espaço.

1.3 Administração estratégica

Possuir uma estratégia faz parte da atual administração moderna, onde as organizações tomam decisões e ações de modo que todos os seus anseios possam ser alcançados.

A administração estratégica para Ansoff e McDonell (1993) *apud* Gonçalves, Filho e Neto (2006, p. 04)

É um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais supresas.

Certo *et al.* (2005, p. 3) relata que a administração estratégica “é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Neste sentido, a organização pode se munir de recursos que garantam uma antecipação a mudanças.

A organização que adota uma administração estratégica segundo Certo *et al.* (2005, p.7)

(a) aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram; (b) ajuda administradores a serem mais comprometidos com a organização; (c) chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas; (d) identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio; (e) melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados; (f) permite que administradores tenham uma clara visão do negócio; (g) facilita a identificação e a exploração de futuras oportunidades de mercado; (h) oferece uma visão objetiva dos problemas da administração; [...].

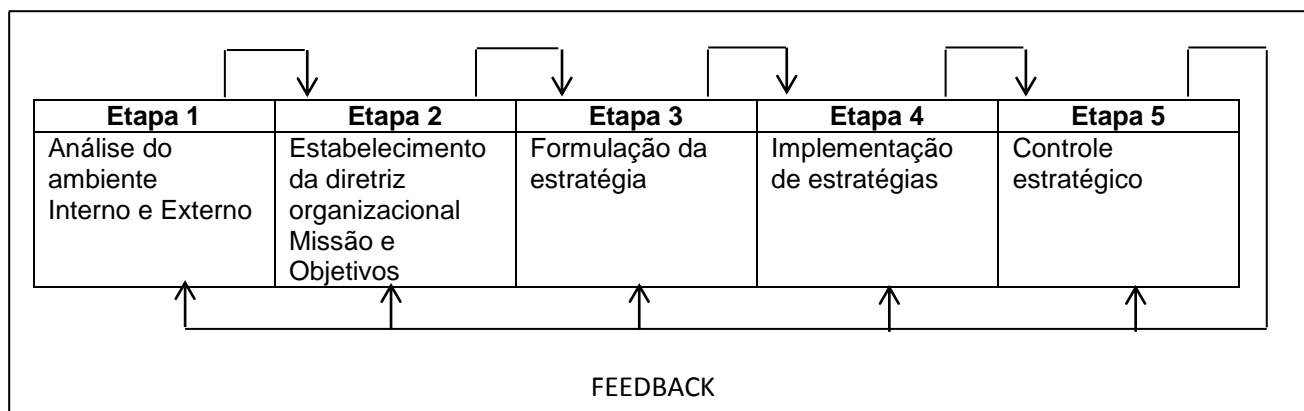
Conforme o exposto acima são inúmeros os benefícios potenciais que uma organização conquista quando assume uma administração estratégica. Criar um ambiente de cooperação entre as partes envolvidas também é uma delas, assim como envolve e compromete o todo organizacional. Desta maneira, é mister que a

maioria dos recursos humanos presentes nas organizações deve estar engajado na busca desta mudança, na qual o anseio de melhoria deve estar implícito.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 5) dizem que “administração estratégica é um conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. As organizações conseguirão se diferenciar de seus concorrentes e obterão lucratividade superior se mantiverem uma postura pautada em ações, ou seja, em algumas atividades que são essenciais para se possuir uma administração estratégica.

Certo *et al.* (2005) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 5) definem administração estratégica como um “processo ou uma série de etapas a serem seguidas por uma organização”. Para Certo *et al.* (2005) as etapas básicas desse processo incluem: (1) análise do ambiente; (2) estabelecimento da diretriz organizacional; (3) formulação da estratégia; (4) implementação da estratégia; e (5) controle estratégico, conforme figura 1.

Figura 1 – Principais etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Adaptado de Certo *et al.* (2005, p. 8)

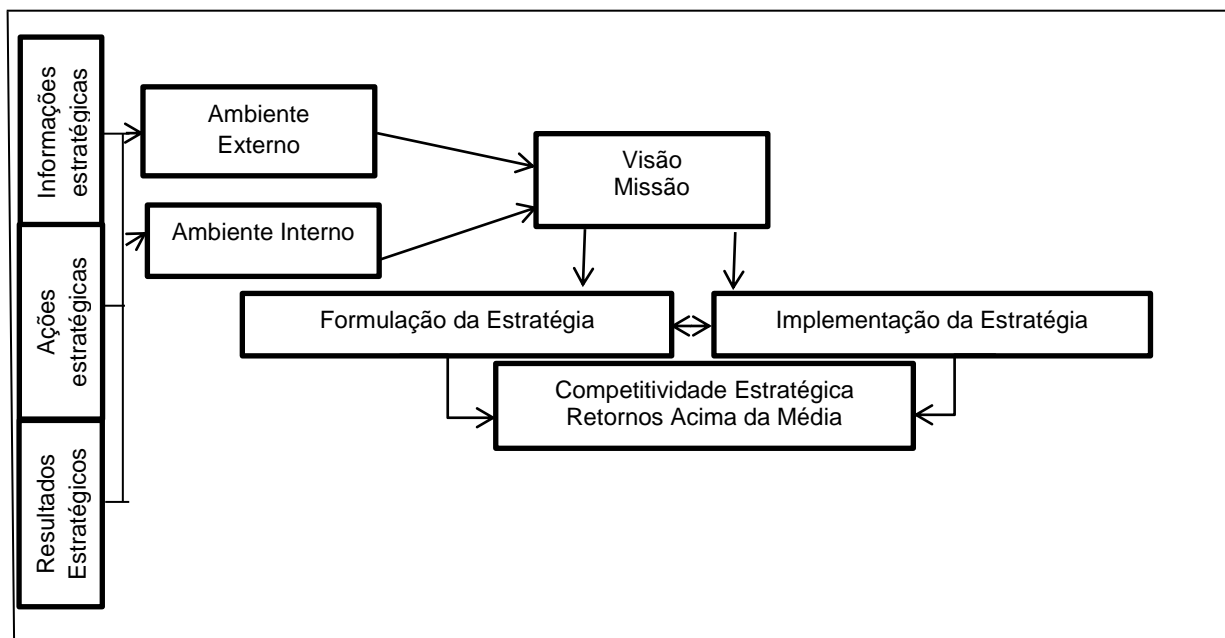
Portanto, em conformidade com o autor citado, para possuir uma administração estratégica cabe à organização a elaboração dessas cinco etapas, sempre com a retroalimentação, no sentido de verificar se as etapas estão em harmonia com a realidade apresentada.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 5)

O primeiro passo de uma empresa no processo é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas (“inputs”). Com essas informações, a empresa desenvolve a sua visão e missão e formula sua estratégia. Para implantar essa estratégia a empresa toma ações no sentido de obter vantagem competitiva e retornos acima da média.

O processo que este autor estabelece pode ser analisado conforme a figura a baixo.

Figura 2 – O processo de Administração Estratégica



Fonte: Adaptado de Hitt *et al.* (2008, p. 5)

Verificou-se a partir das duas visões expostas dos autores citados que é possível determinar que o processo de administração estratégica envolve num primeiro momento a análise dos ambientes interno e externo. Após, serão identificados os princípios norteadores da organização, como a visão e a missão organizacional. Num terceiro momento será formulada e implementada a estratégia. Por fim, a estratégia será controlada, ajudando a alta administração nas metas organizacionais por meio de monitoração e avaliação do processo de administração estratégica.

Essa última vai assegurar o crescimento e a sobrevivência da organização, por meio da adaptação contínua de sua estratégia, possibilitando enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis do seu ambiente interno e externo, bem como antecipando-se a elas se for o caso (COSTA, 2007). Neste sentido, assumir uma postura de administração estratégica poderá fazer com que o PPGGEO atinja seus objetivos propostos de elevação do conceito perante a Capes.

1.3.1 Análise do ambiente externo e interno - diagnóstico

O processo de formulação de administração estratégica também deve envolver a análise do macro ambiente organizacional, ou seja, deve englobar estudos internos e externos a organização.

O processo de administração estratégica inicia com a análise do ambiente, isto é, o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar ameaças e oportunidades, assim como os riscos atuais e futuros (CERTO *et al.*, 2005).

A administração estratégica passa, primeiro, por uma fase de diagnósticos, na qual se procuram detectar possíveis lacunas ou deficiências que, se não suprimidas ou corrigidas a tempo, podem comprometer o sucesso futuro da organização (COSTA, 2007).

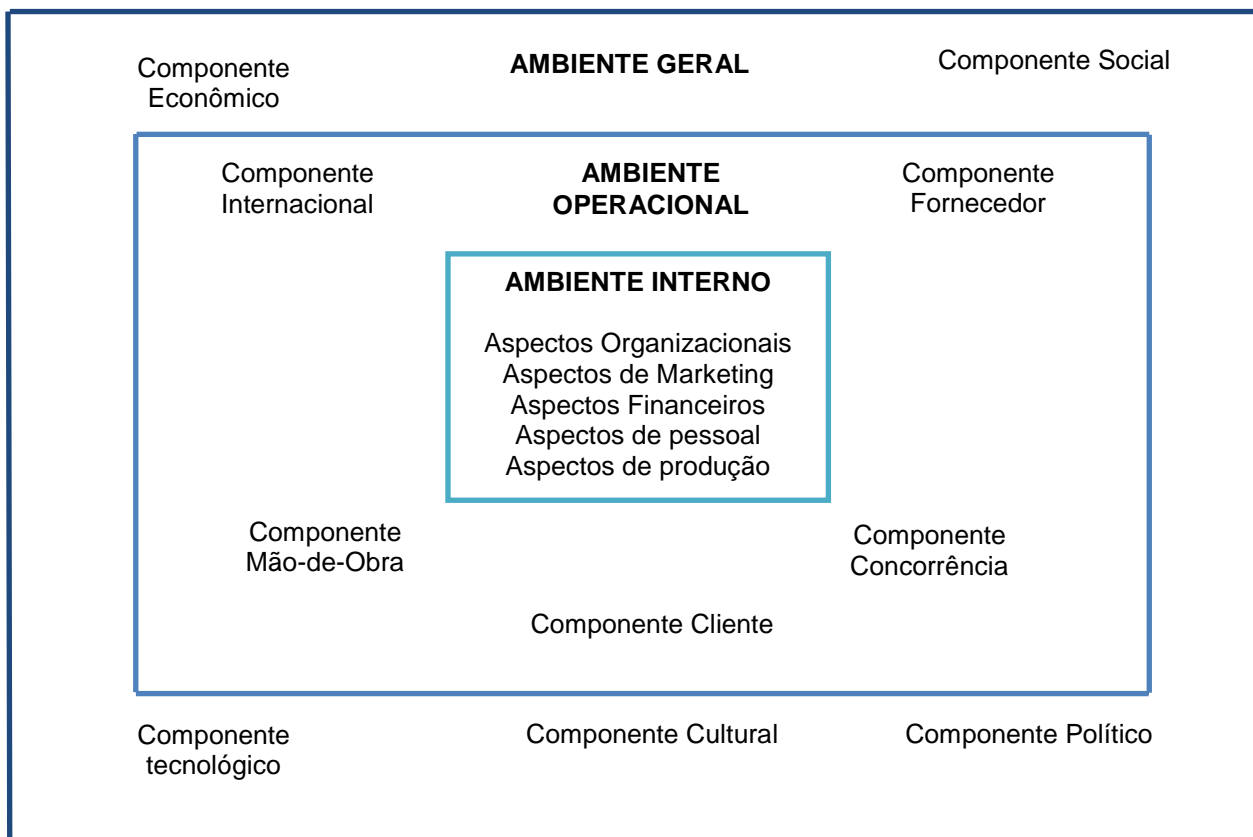
O diagnóstico estratégico procura responder a seguinte pergunta “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos interno e externos?” (OLIVEIRA, 2011, p. 63). Diante disso, é essencial que seja desenvolvido uma análise do que a empresa tem de bom e ruim em seu processo administrativo e o que pode vir a prejudicá-la ou a beneficiá-la fora de seu contexto.

Utiliza-se para o diagnóstico estratégico matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) que é uma ferramenta utilizada para analisar o macro ambiente organizacional, ou seja, o ambiente interno e externo à organização. Segundo Allebrandt *et al.* (2009, p. 103)

Não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise, porém sua criação é creditada a dois professores da Harvard Business School, embora também haja referências à sua utilização há mais de 2.500 anos, num conselho do estrategista militar chinês Sun Tzu (cerca de 500 a. C.): “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

Conforme Certo *et al.* (2005, p. 26) “o ambiente de uma organização é geralmente dividido em três níveis: geral, operacional e interno”. O ambiente geral é constituído pelos componentes econômicos, social, político, legal e tecnológico. O ambiente operacional é determinado pelos clientes, concorrência, mão de obra, fornecedor e questão internacional e o ambiente interno pelos aspectos organizacionais, físicos e humanos da organização (CERTO *et al.*, 2005), conforme figura 3.

Figura 3 – A organização, os níveis de seu ambiente e os componentes desses níveis.



Fonte: Adaptado de Certo *et al.* (2005, p. 26)

O ambiente geral é um nível externo à organização, formado pelos seguintes componentes: econômico, o qual indica como os recursos são distribuídos e usados no ambiente, tais como Produto Interno Bruto (PIB), taxas de inflação, taxas de emprego, taxas de juros, dentre outros; social, referindo-se às características da sociedade tais como idade, estilo de vida, costumes, crenças, etc.; político, o qual compreende elementos relacionados a decisões de governo, como tipo de governo, aprovação de leis, partidos, etc.; legal, que consiste na legislação aprovada, nas regras ou leis e o componente tecnológico, cujo mesmo observa novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços, procedimentos e equipamentos novos.

O ambiente operacional também é um nível externo à organização, composto pelos seguintes componentes: cliente, referindo-se às características e necessidades dos que compram produtos e serviços fornecidos pela organização; concorrência no qual consiste o que a organização tem que combater; mão-de-obra sendo composto de fatores que influenciam a disponibilidade de mão-de-obra para

realizar os afazeres organizacionais necessários; fornecedor que inclui todas as variáveis em relação aos que fornecem insumos e recursos a organização e componente internacional referindo-se a todas as implicações internacionais das operações organizacionais, incluindo leis, práticas políticas e o ambiente econômico que prevalece nos países estrangeiros.

Por fim, o ambiente interno é o nível que está dentro da organização, tem implicação direta, tais como a estrutura da organização, políticas, procedimentos, regras, relações trabalhistas, de recrutamento, seleção, segmentação do mercado, estratégias de produtos, preço, promoção, distribuição, layout e instalações, uso da tecnologia, controle de estoques, pesquisa e desenvolvimento, dentre outras. Diferentemente dos componentes que existem fora da organização, os componentes internos são os que mais facilmente podem ser controláveis (CERTO *et al.*, 2005).

Ao analisar o ambiente externo deve-se verificar oportunidades e ameaças. “Uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica” (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008, p. 37). Uma oportunidade é uma possibilidade de melhorar, uma projeção favorável para o futuro. Já uma ameaça é “uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica” (PANAGIOTOU apud HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008, p. 37).

A ameaça pode ser definida também como algo que pode comprometer negativamente uma organização. Segundo Oliveira (2011, p. 71) “as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas”.

De acordo com Costa (2007, p. 81)

A experiência tem mostrado que os principais fatores que condicionam a construção do sucesso futuro da organização estão mais fora do que dentro dela. Esses fatores externos alicerçam e embasam o ambiente da organização.

Verificar o ambiente interno é determinar os pontos fortes e os pontos fracos que a empresa possui. Segundo Costa (2007, p. 386), os “pontos fortes são aquelas características positivas, presentes na empresa ou entidade, tangíveis ou intangíveis, que influenciam favoravelmente a organização no cumprimento do seu propósito”. Sendo assim, pode-se concluir que os pontos fortes envolvem tudo aquilo que a empresa tem de bom e sabe fazer sem esforço, está no seu âmbito,

impregnada na sua cultura. Torna-se um diferencial na frente da concorrência. Já os pontos fracos são aspectos desfavoráveis que a organização possui em dado momento e que a prejudicam no alcance de seus resultados.

Os pontos fracos “são características negativas, presentes na empresa ou entidade, tangíveis ou intangíveis, que influenciam negativamente a organização no cumprimento do seu propósito” (COSTA, 2007, p. 386). Para Akabane (2012, p. 25) os pontos fracos “incluem áreas nas quais a empresa é deficitária e requer melhorar as capacidades ou evitar ações que erodam essas habilidades”.

Com o diagnóstico em mãos é possível traçar objetivos e metas devidamente alinhadas ao que se pretendem alcançar. A análise externa e interna, por meio da matriz FOFA, permite a empresa detectar informações que servirão de base para o desenvolvimento de planos de ação, outra atividade pertinente à gestão estratégica. Conforme Oliveira (2001) o processo de planejamento estratégico deve ser capaz de evitar ou eliminar os pontos fracos e ameaças da organização e que devem ser traduzidas em planos de ação.

1.3.2 Planejamento estratégico

Após a fase de diagnóstico é preciso planejar. O planejamento é uma das primeiras funções administrativas. Planejamento, segundo Chiavenato (2003, p. 94-95) “é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para alcançá-los. Modernamente, substitui a previsão no processo administrativo”.

Planejamento estratégico, segundo Estrada e Almeida (2007), é uma ferramenta administrativa que procura um arranjo das idéias do planejador, o qual visa identificar o caminho que deve ser seguido pela organização. Após essa sequência de idéias, deve acontecer um ordenamento das ações, ou seja, a implementação do plano estratégico para que a empresa alcance seus objetivos.

Ainda de acordo com os autores não existe uma única forma de elaborar e implementar o Planejamento Estratégico, pois os diversos modelos existentes apresentam traços comuns e algumas características particulares. Porém, praticamente todos eles levam em conta três aspectos básicos para o desenvolvimento da metodologia de Planejamento Estratégico: O estabelecimento

da Visão/Missão; a análise interna e externa (considerando pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças do ambiente) e a elaboração das estratégias e planos e sua implementação.

Planejar significa então definir uma missão para organização, sua visão para um tempo preciso, seus princípios e valores. Este conceito está explícito no planejamento estratégico, primeiro nível de planejamento segundo Chiavenato (2003).

Segundo Costa (2003, p. 36), a missão é “a razão da existência da organização” é aquilo que ela pretende produzir, fornecer para determinado alguém. Já para Oliveira (2011, p. 324), a missão é “a razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro. Explicita a quem a empresa atende com seus produtos e serviços”. Sendo assim, a missão deve ser a alma da organização, é para aquilo que ela foi constituída e deverá ser guiada.

Para Certo *et al.* (2005, p. 50) “estabelecer a missão organizacional é parte fundamental da tarefa da administração. Isso porque uma missão formalmente expressa facilita o entendimento sobre os rumos da organização”.

Por outro lado, a visão é “um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização” (COSTA, 2007, p. 36), ou seja, a visão é a aquilo que a empresa deseja ser num futuro próximo ou mais distante. Segundo Gonçalves, Filho e Neto (2006, p. 291) “uma visão clara do futuro permite que as empresas administrem simultaneamente a continuidade – preservando sua identidade e fornecendo um rumo à organização – e as mudanças necessárias ao progresso e desenvolvimento organizacional”. Refletir uma visão requer um pensamento mais apurado e sensível para determinar como a organização deve estar em determinado tempo e espaço.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 19) “a visão é pensar no quadro geral com uma paixão que ajuda as pessoas a sentirem o que devem fazer. As pessoas sentem o que devem fazer quando a visão de sua empresa é simples, positiva e tocante”. Portanto, desenvolver uma visão é de certa forma se sentir no futuro.

Os princípios “são aqueles pontos e tópicos os quais a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer” (COSTA, 2007, p. 38). São as crenças básicas da organização. Cabe aos colaboradores estarem atentos aos princípios.

Já os valores “[...] são características, virtudes, qualidades da organização [...]” (COSTA, 2007, p. 38). Entende-se que os valores são suas convicções, ideias, concepções em relação ao mundo, em relação aos seus fornecedores e aos seus colaboradores. Segundo Oliveira (2011, p. 327), os valores “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornece sustentação a todas as suas principais decisões”.

Definidos os princípios e objetivos tem-se o planejamento. Em decorrência das mudanças que a organização está sujeita ao longo do tempo, o planejamento deve ser constantemente alterado (Quel, 2006). É no planejamento estratégico que são determinados os objetivos organizacionais e como ela fará para atingi-los.

Ou seja, a partir da definição de suas metas globais cabe à organização definir as suas respectivas políticas, programas, procedimentos, diretrizes, normas e métodos.

Segundo Ávila (2014, p. 65)

O planejamento estratégico nas Instituições de Ensino Superior, é denominado por meio de lei, formalizado nas Instituições de Educação Superior brasileiras pelo instrumento denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o qual contempla uma metodologia que considera as singularidades e especificidades próprias das instituições de educação superior.

O PDI é portanto um documento estratégico e visa atingir os objetivos organizacionais e educacionais nas Instituições de Ensino Superior.

Ainda de acordo com Ávila (2014, p. 65) o nível estratégico “define o pensamento estratégico (missão, visão, valores e/ou princípios); e as concepções pedagógicas e políticas para a educação superior desmembradas no projeto pedagógico institucional”.

Para este trabalho não será considerado o desenvolvimento do planejamento estratégico para toda a URI, nem serão analisados o ambiente interno e externo da organização como um todo, visto que está sendo analisada apenas uma unidade da instituição. Desta forma, será realizado um diagnóstico e a elaboração de uma plataforma de ações apenas para o Programa de Pós-Graduação Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional.

1.3.3 Planejamento tático

No caso deste estudo aplica-se o planejamento tático, que de acordo com Chiavenato (2003, p. 171) “é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização”. Ainda conforme o autor suas características são:

É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual; envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais e é definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa (CHIAVENATO, 2003, p. 171).

O planejamento tático é mais limitado que o estratégico, não abrange toda a organização, mas sim uma parte específica dela. As ações são mais focadas. Tem-se uma área específica e ali são definidos os objetivos e metas que deverão ser seguidas.

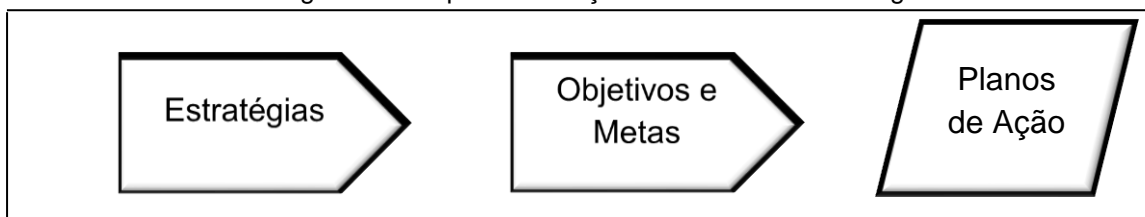
No PDI elaborado pelas IES, em conformidade com Ávila (2014, p. 65) o nível tático e operacional “define organização didático-pedagógica, objetivos, metas, indicadores, iniciativas e cronograma de desenvolvimento para o período de cinco anos”. Como visto, deverão ser elaboradas ações que serão colocadas em prática de acordo com cronograma pré-estabelecido.

Segundo Costa (2007, p. 218)

Os objetivos e metas devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas.

É possível perceber esta afirmação na figura seguinte:

Figura 4 – Os planos de Ação decorrem das estratégias



Fonte: Adaptado de Costa (2007, p. 218)

Para a organização será mais fácil colocar em prática os planos de ação a partir dos objetivos e metas bem elaborados.

Para Ackoff (1975) apud Oliveira (2011, p. 22)

A estratégia e tática são dois aspectos de comportamento. A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de perseguir-los que afetam toda a empresa; a tática relaciona-se com metas de curto prazo e com meios de atingi-las que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa.

Desta forma pensou-se em determinar ações alicerçadas em planos de ação para alcançar os objetivos do PPGGEO em relação às diretrizes exigidas pela Capes para melhor qualificar este programa.

A formatação dos planos de ação obedece o formato 5W2H, conforme Lamenza (2008, p. 284-285). Assim, as estratégias são formalizadas em um formulário. Neste formulário constam as seguintes informações:

- (what) O que deve ser feito para o cumprimento da meta ou objetivo definido;
- (why) por que fazê-lo;
- (who) quem é o responsável pelas ações;
- (when) quando cada ação deverá estar implantada;
- (where) onde cada ação será implementada;
- (how) como, isto é, o detalhamento e;
- (how much) quanto será o investimento.

Costa (2003, p.197) também salienta que:

O detalhamento dos planos estratégicos para tratamento de projetos específicos é feito por meio de planos de ação, que são documentos expeditos que especificam o *que* vai ser feito, *quem* vai fazer, *quando* deve estar pronto, *como* vai fazer e *quais* recursos humanos, materiais ou financeiros são necessários para realizá-los.

Assim, cada ação ou atividade deverá ser detalhada da melhor maneira possível para atingir os resultados esperados.

Costa (2003) em seu discurso procura ainda dizer que para cada meta ou objetivo deve existir um plano de ação específico para que os passos a serem executados sejam observados por pessoas devidamente identificadas.

Assim, entende-se que os planos de ação elaborados se constituem de uma conduta séria do programa perante as informações antes levantadas. Claro que os objetivos propostos só serão alcançados perante a aplicação dos mesmos e cabe ao programa se organizar para isso.

1.3.4 Matriz GUT

Para determinar quais ações deverão ser primeiro implementadas será trabalhado com a matriz GUT - proposta por Kepner e Tregoe (1981) é uma das ferramentas utilizadas na solução de problemas. A sigla GUT significa gravidade, urgência e tendência. Gravidade é tudo aquilo que afeta o resultado da empresa, observando se vai haver uma piora. Urgência significa a pressão do tempo que o sistema sofre, pois conforme o tempo passa pode se tornar urgente. Tendência é se a situação pode ou não piorar com o tempo, caso seja ajustada com a aplicação de recursos ou não.

Numa matriz são elencados os problemas e na mesma linha os três aspectos, cada qual recebe uma classificação de 1 a 5. Após se obtém a análise de qual problema foi maior pontuado, alcançado pela multiplicação da gravidade x urgência x tendência.

Assim, a matriz GUT ajuda no processo de decisão quanto à definição de qual problema ou ação precisa ser resolvido primeiro.

1.4 Instituições de ensino superior - IES

As organizações que prestam serviços de ensino superior no Brasil são chamadas de Instituições de Ensino Superior (IES), podendo ser públicas ou privadas. As instituições públicas de ensino são aquelas sustentadas pelo poder público, nas esferas federal, estadual ou municipal. Já as IES privadas são dirigidas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, sem ou com finalidade de lucro. As instituições privadas sem fins lucrativos dividem-se em: 1- comunitárias (que incluem em sua entidade mantenedora representantes da comunidade); 2- confessionais (que atendem a determinada orientação confessional e ideológica) e 3- filantrópicas (que prestam serviços à população, em caráter complementar às atividades do Estado) (LDB, art.20, 1996).

No que diz respeito à classificação acadêmico-administrativa, as IES adotam diferentes denominações. As IES, quando credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC) podem ser chamadas de Universidades, Centro Universitários, Faculdades e Institutos Federais (MEC, 2014). Ainda segundo o MEC (2014) inicialmente a IES é

credenciada como faculdade. O credenciamento como Universidade ou Centro Universitário, com as respectivas prerrogativas de autonomia, depende do credenciamento específico de instituição em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade. O primeiro credenciamento da instituição tem prazo máximo de três anos, para faculdades e centros universitários, e de cinco anos, para as universidades.

Cada IES possui características que lhes são pertinentes, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 01 – Descrição das instituições de ensino superior

Denominação	Características
Faculdade	A Faculdade tem duas conotações. A primeira é a de uma Instituição de Ensino Superior que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Além disso, não tem a função de promover a pós-graduação. O segundo sentido é aplicado para se referir a unidades orgânicas de uma Universidade.
Centro Universitário	O Centro Universitário é instituição pluricurricular, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não está definido na Lei de Diretrizes e Bases e não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada.
Universidade	A Universidade trata-se de instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada, além de apresentar requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional.
Institutos Federais	Os Institutos Federais são voltados a formação técnica, com capacitação profissional em diversas áreas, oferecendo ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação. A denominação é de acordo com a Lei 11.892 de 2008, que renomeou os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) e as escolas técnicas.

Fonte: adaptado do portal do Itamaraty (2015).

Ainda conforme o MEC (2014) as IES podem oferecer diferentes cursos, tais como:

- Graduação que são cursos superiores que emitem diplomas, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo, conferindo os graus de Bacharelado, Licenciatura ou Tecnologia;

- Pós-graduação *stricto sensu* - cursos de educação superior compreendendo os programas de mestrado e doutorado acadêmico ou profissional, que conferem diploma aos concluintes. Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* são sujeitos às

exigências de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento previstos na legislação;

- Especialização ou pós-graduação *lato sensu* - programas abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino, observada a carga horária mínima e requisitos fixados nas normas próprias, e conferem certificados aos concluintes; os cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* presenciais (incluindo os cursos identificados como MBA - Master Business Administration), oferecidos por instituições de ensino superior, independem de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento e devem atender à legislação vigente. Os cursos de pós-graduação *lato sensu* a distância podem ser ofertados por instituições de educação superior, desde que possuam credenciamento para educação a distância.

- Residência médica - programa de pós-graduação *lato sensu*, especialização na área médica, caracterizado como treinamento em serviço;

- Residência multiprofissional em saúde - programa de pós-graduação *lato sensu*, especialização nas áreas de saúde distintas da medicina, caracterizadas como treinamento em serviço;

- Extensão - programa de formação da educação superior, voltado a estreitar a relação entre universidade e sociedade, aberto a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, que confere certificado aos estudantes concluintes. Compreende programas, projetos e cursos voltados a disseminar ao público externo o conhecimento desenvolvido e sistematizado nos âmbitos do ensino e da pesquisa e, reciprocamente, compreender as demandas da comunidade relacionadas às competências acadêmicas da instituição de educação superior.

Em relação a modalidade dos cursos as instituições podem oferecer dois tipos de variante: a presencial, que pressupõe a presença física do estudante frente as atividades didáticas e de avaliações e a modalidade a distância, na qual a mediação nos processos de ensino e aprendizagem ocorre através da utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos distintos (portal do Itamaraty, 2015).

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, no ano de 2013, o Brasil possuía 2.391 (duas mil trezentas e

noventa e uma) instituições de ensino superior. Dessas 119 estavam no Rio Grande do Sul, sendo 109 privadas e apenas 10 públicas (INEP, 2015).

Como se percebe existe um número muito expressivo de IESs com suas particularidades oferecendo e disponibilizando no mercado diversos cursos para qualificação do corpo discente e docente.

1.5 Pós-graduação

De acordo com o parecer da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação CES/CNE 977/65

A pós-graduação – o nome e o sistema – tem sua origem próxima na própria estrutura da universidade norte-americana, compreendendo o college como base comum de estudos e as diferentes escolas graduadas que geralmente requerem o título de bacharel como requisito de admissão. Assim, em virtude dessa organização a Universidade acha-se dividida em dois grandes planos que se superpõe hierarquicamente : o undergraduate e o graduate. No primeiro encontra-se os cursos ministrados no college conduzindo ao B. A. e ao B. Sc., e o segundo abrange os cursos pós-graduados, principalmente aqueles que correspondem a estudos avançados das matérias do college visando os graus de Mestre o Doutor. A grande Cyclopedia of Education, editada por Paul Monroe nos começos deste século definia pós-graduado como termo comum, usado nos Estados Unidos, para designar estudantes que já fizeram o college; ou seja, o estudante pós-graduado é o que possui o grau de bacharel e continua a fazer estudos regulares com vista a um grau superior.

Assim surge o conceito da pós-graduação, tendo como base o modelo norte-americano, no qual a universidade deixa de ter seu foco somente no ensino, passando a atuar e a se dedicar na pesquisa e na produção do conhecimento.

No Brasil, a pós-graduação teve seu início na década de 1940, no artigo 71 do Estatuto da Universidade do Brasil. Acordos entre Brasil e Estados Unidos começaram a ser firmados na década de 1950 os quais implicavam convênios entre escolas e universidades norte-americanas e brasileiras por meio do intercâmbio de professores, estudantes, pesquisadores (SANTOS, 2003, p. 628).

De acordo com o mesmo autor,

O grande impulso para os cursos de pós-graduação do Brasil só se deu na década de 1960. Já no início da década houve uma iniciativa importante na Universidade do Brasil na área de Ciências Físicas e Biológicas (seguindo o modelo das graduate schools norteamericanas), resultado de um convênio com a Fundação Ford, e outra na mesma universidade, na área de Engenharia, com a criação da Comissão Coordenadora dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE) (SANTOS, 2003, p. 628).

É no ano de 1965 o marco conceitual e regulatório da pós-graduação brasileira, através do parecer nº 977/65 (CAPES, 2015). Consequentemente, no decorrer das décadas os cursos de pós-graduação foram se consolidando no Brasil, formando um grande número de pesquisadores e contribuindo com o desenvolvimento do conhecimento no país.

Com cerca de 10 mil doutores sendo formados a cada ano, a pós-graduação brasileira atingiu um tamanho considerável, aproximando-se, em termos absolutos, de países de grande porte, e altos níveis de desenvolvimento econômico. Além disto, o número de publicações científicas de autores brasileiros vem aumentando continuamente. Estes resultados se explicam pela combinação de alguns fatores, que incluem: (a) a adoção do modelo norte americano de cursos de pós-graduação estruturados, a partir da reforma universitária de 1968; (b) as exigências legais de titulação para a contratação e promoções nas carreiras universitárias e para o reconhecimento e autorização de cursos e universidades; (c) os investimentos da CAPES, CNPq e FAPESP em bolsas de estudo no Brasil e no exterior e (d) o sistema de avaliação de qualidade instituído pela CAPES (SCHWARTZMAN, 2010, p. 36).

Isto mostra o fortalecimento da pós-graduação no Brasil. Um sistema que se retroalimenta de resultados com total êxito.

De acordo com Severino (2006) *apud* Sartori (2006, p. 42) “pode-se afirmar que a pós-graduação é um dos melhores segmentos do sistema educacional brasileiro sob o critério do nível de qualidade e vem contribuindo significativamente para a construção de um retrato fiel da realidade nacional”.

Cabe destaque também para o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) o qual vem sendo formulado desde 1975, segundo a Capes (2015). O Plano Nacional de Pós-Graduação atual (2011-2020) tem como objetivo definir novas diretrizes, estratégias e metas para dar continuidade e avançar nas propostas para política de pós-graduação e pesquisa no Brasil (CAPES, 2010).

Assim, o governo investe e zela pela pós-graduação com o objetivo de atender as necessidades de desenvolvimento do país na área da educação.

No Brasil os cursos de pós-graduação, como mencionado no item 1.5 deste trabalho, compreendem programas de mestrado e doutorado. Segundo o MEC (2009) os programas são “abertos a candidatos diplomados em cursos superiores de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino e ao edital de seleção dos alunos (art. 44, III, Lei nº 9.394/1996.). Ao final do curso o aluno obterá diploma”. As seguintes características fundamentais devem estar presentes nos cursos de mestrado e doutorado:

Ser de natureza acadêmica e de pesquisa e, mesmo quando voltado para setores profissionais, ter objetivo essencialmente científico. Os cursos de mestrado e doutorado são parte integrante do complexo universitário, necessários à plena realização dos fins essenciais da universidade (CAPES, 2015).

Portanto, a investigação científica é um dos principais objetivos nos cursos de mestrado e doutorado, fazendo com que a troca de saberes esteja presente nas instituições de ensino superior.

Ainda de acordo com a Capes (2015)

Além dos interesses práticos imediatos, a pós-graduação tem por fim oferecer, dentro da universidade, o ambiente e os recursos adequados para que se realize a livre investigação científica e onde possa afirmar-se a gratuidade criadora das mais altas formas da cultura universitária.

O mestrado tem em média a duração de 2 anos, enquanto o doutorado de 4 anos. O objetivo do mestrado é de possibilitar uma formação acadêmica ou profissional preparando futuros professores para atuarem em universidades e faculdades promovendo também uma maior atividade de pesquisa, enquanto o objetivo do doutorado é de capacitar um pesquisador em um específico campo da ciência escolhida pelo mesmo (CAPES, 2013 *apud* SARTORI, 2013, p. 41).

Em suma, ao realizar um mestrado ou doutorado o estudante assume o dever de produzir conhecimento peculiar em determinada área do saber.

Ainda em conformidade com Gomes (2010) *apud* Sartori (2006, p. 45)

A pós-graduação constitui um mecanismo propulsor da institucionalização e consolidação da pesquisa científica nas universidades. Ela cumpre, portanto, uma importante missão social no sentido de formar recursos humanos de alto nível, contribuindo para a solução de problemas econômicos, sociais e tecnológicos do País.

Percebe-se cada vez mais o crescimento da pós-graduação no Brasil, onde novos cursos estão sendo criados e ofertados em todo o país, gerando contratações de professores e formando novos profissionais a dispor no mercado. De acordo com a Capes (2013) o número de estudantes que obtiveram o título de mestre ou doutor saltou de 50.411 em 2010 para 60.910, em 2012. Estes números são decorrentes da última avaliação da Capes realizada no ano de 2013. Este estudo centra-se nos programas de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado profissional.

1.6 Mestrado profissional

O mestrado profissional foi instituído pela portaria normativa do MEC nº 17, de 28 de dezembro de 2009, delegando à Capes a regulação pelo mesmo.

O artigo 3º da referida portaria diz que o mestrado profissional é uma modalidade de pós-graduação *stricto sensu* que possibilita:

(I) capacitação de pessoal para a prática profissional avançada e transformadora de procedimentos e processos aplicados, por meio da incorporação do método científico, habilitando o profissional para atuar em atividades técnico-científicas e de inovação; (II) a formação de profissionais qualificados pela apropriação e aplicação do conhecimento embasado no rigor metodológico e nos fundamentos científicos; (III) - a incorporação e atualização permanentes dos avanços da ciência e das tecnologias, bem como a capacitação para aplicar os mesmos, tendo como foco a gestão, a produção técnico-científica na pesquisa aplicada e a proposição de inovações e aperfeiçoamentos tecnológicos para a solução de problemas específicos.

Assim, o mestrado profissional inova com a prática profissional ofertada nos cursos, diferentemente do mestrado acadêmico, onde o mesmo é mais voltado a prática do ensino e a pesquisa.

Em conformidade com Fischer (2010, p. 265)

O mestrado profissional teve uma trajetória difícil, com rejeições explícitas de algumas áreas e dificuldades em ser reconhecido e valorizado. Talvez, porque seja um corpo relativamente estranho no desenho do eixo acadêmico. O que se propõe a partir da experiência do mestrado profissional é que este tenha a função de elo perdido que contribui para a ressignificação da educação profissional.

Neste sentido, percebia-se até pouco tempo que o mestrado profissional não era tão concorrido e digno de ser cursado pois existia a cultura que o mesmo não preparava o acadêmico para atuar como docente, assim como não parecia haver produção científica.

Segundo a Capes (2014), o objetivo do mestrado profissional é contribuir com o setor produtivo nacional no sentido de agregar um nível maior de competitividade e produtividade a empresas e organizações, sejam elas públicas ou privadas. Consequentemente, as propostas de cursos novos na modalidade mestrado profissional devem apresentar uma estrutura curricular que enfatize a articulação entre conhecimento atualizado, domínio da metodologia pertinente e aplicação orientada para o campo de atuação profissional específico.

Para isso, uma parcela do quadro docente deve ser constituída de profissionais reconhecidos em suas áreas de conhecimento pela sua qualificação e atuação destacada em campos pertinentes ao da proposta do curso. O trabalho final de conclusão do curso deve ser sempre vinculado a problemas reais da área de atuação do profissional-aluno e de acordo com a natureza da área e a finalidade do curso, podendo ser apresentado em diversos formatos (CAPES, 2014).

Essas especificidades do mestrado profissional exigem que o acompanhamento e a avaliação sejam feitos com base em critérios diferenciados, definidos pelas áreas de avaliação, e realizados por subcomissão específica, mesmo se realizados concomitantemente aos programas acadêmicos.

Para garantir a qualidade dos mestrados profissionais, critérios operacionais e normas são necessários para dirigir e controlar sua implantação e desenvolvimento. A autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de mestrado profissional são obtidos a partir dos resultados do acompanhamento e da avaliação conduzidos pela Capes de acordo com as exigências previstas em legislação.

1.7 A avaliação do ensino superior no Brasil

Pode-se dizer que avaliar é atribuir uma nota, um conceito, um julgamento. Num aspecto mais amplo cabe a todo o momento a situação de avaliação, no sentido de conferir valor a qualquer pessoa ou organização que tenha uma expectativa pré-estabelecida para ser avaliada.

As organizações de um modo geral estão em constante olhar de avaliação. O cliente julga a organização não só pelo produto adquirido ou serviço prestado, mas durante a transação da compra e como ele será tratado após a compra, o chamado pós-venda.

A partir de um processo de avaliação a organização tem em mãos um instrumento que pode servir para a tomada de ações corretivas que possibilitem que os resultados sejam reorganizados de acordo com os planos pré-estabelecidos pela mesma.

Nas instituições de ensino superior, além do aluno avaliar os professores, a instituição, os métodos de ensino, cabe aos órgãos fiscalizadores do governo federal

analisar se o que é proposto nos cursos está sendo cumprido de forma a zelar pela qualidade do serviço prestado.

De acordo com Ristoff e Giolo (2006, p. 194 e 195)

Em 1995, com a criação do Conselho Nacional de Educação (CNE), cria-se também a figura da avaliação periódica de IES (Instituições de Ensino Superior) e cursos (Lei 9.131), significando que a partir deste momento não mais existe ato autorizativo ou de reconhecimento ou credenciamento que tenha validade ad eternum, pois periodicamente cursos e instituições deverão ser avaliados pelo poder público.

Assim, no Brasil a avaliação do ensino superior compete ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) o qual analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. O processo de avaliação, segundo o MEC (2015) leva em consideração aspectos como o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, a gestão da instituição e o corpo docente.

Segundo Ávila (2014, p. 56)

O SINAES instituído pela Lei nº 10.861 de 2004, representa um avanço no processo de avaliação das IES e dos cursos de graduação, pois prevê um processo de avaliação institucional interna e externa, o caráter público de todos os procedimentos, o respeito à identidade institucional e a participação de setores das IES e da Sociedade. Os princípios do SINAES de respeito à diversidade e avaliação como processo de aprendizado institucional, que permite a análise ampliada da instituição, foram elogiados por diversos especialistas em educação superior.

O SINAES reúne informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), das avaliações institucionais e dos cursos. As informações obtidas são utilizadas para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para estabelecer políticas públicas. Os dados obtidos são também úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência quanto às condições de cursos e instituições. Ainda, segundo o MEC (2015), os processos avaliativos do SINAES são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Ainda de acordo com Ávila (2014, p. 60)

O SINAES propõe uma avaliação formativa e regulatória visando a melhoria contínua da educação superior brasileira. Suas diretrizes estratégicas propõem que o planejamento e avaliação nas IES deve ser construído coletivamente com a participação efetiva da comunidade acadêmica e sociedade.

Embora exista um esforço do governo e das IES para que esta conjunção seja estabelecida há muito ainda que se esperar em termos de organização e desempenho de ambos, bem como dos padrões de avaliação para que os objetivos estejam devidamente atingidos com total êxito.

1.8 A avaliação da pós-graduação *stricto sensu*

Todos os cursos de pós-graduação *stricto sensu* para que consigam permanecer abertos e oferecendo ensino de qualidade devem passar pelo crivo da avaliação. No Brasil a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) é o órgão do Ministério da Educação responsável pelo reconhecimento e a avaliação de cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado) de âmbito nacional.

O Sistema de Avaliação da Pós-graduação foi implantado pela Capes em 1976 e desde então vem cumprindo papel de fundamental importância para o desenvolvimento da pós-graduação e da pesquisa científica e tecnológica no Brasil. Abrange dois processos conduzidos por comissões de consultores do mais alto nível, vinculados a instituições de ensino das diferentes regiões do país: a Avaliação das Propostas de Cursos Novos e a Avaliação dos Programas de Pós-graduação (CAPES, 2015).

A Capes também promove o acesso e a divulgação da produção científica, como investe na formação de recursos de alto nível no país e exterior, promove a cooperação científica internacional e induz e promove o fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância (Capes, 2015).

De acordo com o estatuto da Capes, anexado ao Decreto nº 4.631, art. 2º de 21 de março de 2003,

A CAPES tem por finalidade subsidiar o Ministério da Educação na formulação de políticas para a área de pós-graduação, coordenar e avaliar os cursos desse nível no País e estimular, mediante bolsas de estudo, auxílios e outros mecanismos, a formação de recursos humanos altamente qualificados para a docência de grau superior, a pesquisa e o atendimento da demanda dos setores público e privado e, especialmente: I - subsidiar a elaboração do Plano Nacional de Educação e elaborar a proposta do Plano Nacional de Pós-Graduação, em articulação com as unidades da Federação, instituições universitárias e entidades envolvidas; II - coordenar e acompanhar a execução do Plano Nacional de Pós-Graduação; III - elaborar programas de atuação setoriais ou regionais; IV - promover estudos e avaliações necessários ao desenvolvimento e melhoria do ensino de pós-graduação e ao desempenho de suas atividades; V - fomentar estudos e atividades que direta ou indiretamente contribuam para o

desenvolvimento e consolidação das instituições de ensino superior; VI - apoiar o processo de desenvolvimento científico e tecnológico nacional; e VII -manter intercâmbio com outros órgãos da Administração Pública do País, com organismos internacionais e com entidades privadas nacionais ou estrangeiras, visando promover a cooperação para o desenvolvimento do ensino de pós-graduação, mediante a celebração de convênios, acordos, contratos e ajustes que forem necessários à consecução de seus objetivos. (CAPES, 2003).

Ainda segundo a Capes (2015) o sistema de avaliação, continuamente aperfeiçoado, serve de instrumento para a comunidade universitária na busca de um padrão de excelência acadêmica para os mestrados e doutorados nacionais. Os resultados da avaliação servem de base para a formulação de políticas para a área de pós-graduação, bem como para o dimensionamento das ações de fomento, tais como bolsas de estudo, auxílios e outros apoios.

Percebe-se que o trabalho executado pela Capes no que diz respeito aos cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado) traz à comunidade acadêmica a oportunidade de se reinventar constantemente, na medida que novas demandas vão sendo impostas no decorrer do processo de avaliação.

Segundo Maccari *et al.* (2008, p. 200)

No Brasil, as políticas e práticas instituídas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES têm contribuído tanto para o aumento da oferta de cursos de mestrado e doutorado, quanto para o aprimoramento da qualidade dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Nesse sentido, o desenvolvimento desses programas vem ocorrendo em grande parte devido às exigências do sistema de avaliação, pois é por meio dele que a CAPES fixa e populariza os critérios quantitativos e qualitativos que direcionam o avanço da ciência no País.

Deste modo a Capes tem sido determinante para o melhoramento dos cursos de pós-graduação no Brasil, pois a partir das exigências impostas por esta instituição os cursos vão se organizando em busca da excelência.

De acordo com a Capes, os objetivos da avaliação são:

A certificação da qualidade da pós-graduação Brasileira (referência para a distribuição de bolsas e recursos para o fomento à pesquisa) e a identificação de assimetrias regionais e de áreas estratégicas do conhecimento no sistema nacional de pós-graduação para orientar ações de indução na criação e expansão de programas de pós-graduação no território nacional. (CAPES, 2014).

Certificar a qualidade da pós-graduação sem dúvida é um dos requisitos mais importantes para tornar os cursos altamente competitivos no mercado.

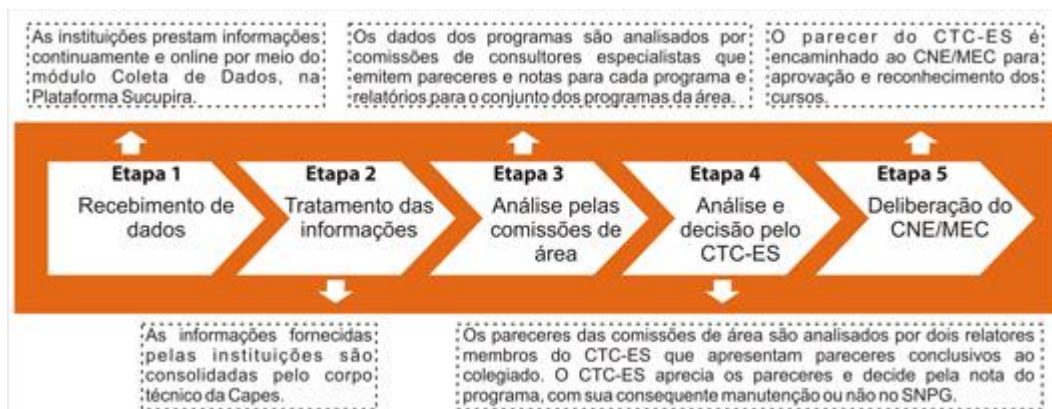
Em conformidade com a Capes (2015) a avaliação é realizada em 48 áreas, número vigente em 2015, e segue uma mesma sistemática e conjunto de quesitos básicos estabelecidos no Conselho Técnico Científico da Educação Superior (CTC-ES). Ainda,

Os documentos de área são referência para os processos avaliativos, tanto na elaboração e submissão de propostas de cursos novos quanto na avaliação trienal dos cursos em funcionamento. Neles estão descritos o estado atual, as características e as perspectivas, assim como os quesitos considerados prioritários na avaliação dos programas de pós-graduação pertencentes a cada uma das 48 áreas de avaliação. Em conjunto com as Fichas de Avaliação e os Relatórios de Avaliação, os Documentos de Área constituem o trinômio que expressa os processos e os resultados da Avaliação Trienal (Capes, 2015).

Salienta-se que as avaliações que eram trienais (até 2013) passaram a ser realizadas a cada quatro anos, em resultado da grande quantidade de cursos ofertados no país. De acordo com o portal da Capes (2015) a primeira avaliação quadrienal está prevista para ser realizada em março de 2017, versando sobre dados e informações dos anos 2013 a 2016. Ainda de acordo com a Capes (2015) foi aprovada a proposta de realização, no meio do período quadrienal, de uma análise que aponte tendências dos programas de pós-graduação.

A Capes ainda acompanha o desempenho dos programas ao longo do intervalo entre as avaliações. Desta maneira as instituições fornecem informações regularmente e online através do módulo Coleta de Dados, na Plataforma Sucupira. Após esta etapa ocorre o tratamento das informações pelo corpo técnico da Capes e após análise pelas comissões de consultores especialistas que emitem pareceres e notas para cada programa e relatórios para o conjunto dos programas da área. Os pareceres são analisados e após os relatores apresentam pareceres conclusivos. Por fim, ocorre a deliberação, onde há a aprovação e reconhecimento dos cursos (Capes, 2015). Este processo pode ser visualizado na figura 5.

Figura 5 – Processo de avaliação do mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado da Capes



Fonte: portal da Capes (2015)

No decorrer do processo de avaliação os cursos obterão notas que variam de 1 a 7. Cabe salientar que o curso só será aprovado, recomendado, reconhecido (cursos novos) ou renovado seu reconhecimento (curso em funcionamento) se obtiver nota igual ou superior a 3. Segundo a Capes (2014) caso um curso seja avaliado com notas 1 ou 2 não pode mais abrir novas turmas, tendo que cumprir apenas o compromisso de concluir o curso para os alunos já matriculados. Segundo a Portaria nº 013, de 01 de abril de 2002 que dispõe sobre as notas atribuídas aos programas de pós-graduação nos procedimentos do sistema de avaliação e no funcionamento de cursos de mestrado e doutorado, art 4,§ 2º, um curso com nota 1 ou 2

a) Deixa de integrar o SNPG e de ser regularmente avaliado pela CAPES a partir da data de publicação dos resultados da avaliação homologados pelo MEC; b) tem canceladas as autorizações de funcionamento e o reconhecimento dos cursos de mestrado e/ou doutorado por ele oferecidos e, por isso, não pode matricular novos alunos em tais cursos; c) tem reconhecida pelo MEC a validade nacional dos diplomas por ele emitidos atribuídos exclusivamente aos alunos matriculados durante o período em que o programa usufruiu de conceito igual ou superior a 3 (três); d) deixa de enviar à CAPES as informações por intermédio do Coleta-Capes; e) informa a CAPES apenas sobre a evolução dos estudos dos alunos dos cursos de mestrado e de doutorado matriculados durante o período de vigência da autorização o reconhecimento do programa, mediante o preenchimento de instrumento de coleta específico, a ser definido por esta Fundação, tendo em vista preservar o direito adquirido pelos referidos alunos a diploma nacionalmente válido (CAPES, 2015).

Isto mostra o quão importante é atentar-se ao processo de avaliação realizado pela Capes regularmente, visto que, mediante uma nota insuficiente um curso teria que encerrar as suas atividades.

Portanto, a nota 3 equivale ao padrão mínimo; a nota 4 representa bom desempenho e, já a classificação 5 revela alto nível de desempenho sendo considerada a classificação mais elevada para cursos só com mestrados. De acordo com o disposto pelo Colégio Pedro II (2014):

Nos parâmetros da CAPES, a nota 5 é atribuída a cursos de excelência em nível nacional e as notas 6 e 7 correspondem a cursos de qualidade internacional. A nota mínima 3 é atribuída a cursos novos no momento de sua implementação, em instituições ainda sem muita tradição em pós-graduação.

Ainda de acordo com o Colégio Pedro II (2014) a avaliação dos cursos na Capes é desenvolvida pelos comitês de área, formados por consultores acadêmicos escolhidos dentre profissionais de comprovada competência em pesquisa e ensino de pós-graduação. Esses comitês de área também são responsáveis pelo estabelecimento de critérios e diretrizes para a avaliação, que são divulgados em documentos das respectivas áreas dos comitês.

Como se observa, os programas são avaliados com base no desempenho e qualificações dos professores e alunos e na qualidade das teses e dissertações (produção intelectual). Além disso, a inserção social e os diferenciais de alta qualificação e desempenho também são considerados.

De acordo com a Capes (2014) são cinco os grandes eixos de avaliação: (1) proposta do programa; (2) corpo docente; (3) corpo discente e trabalhos de conclusão; (4) produção intelectual e (5) inserção social. As avaliações destes eixos estão descritos nos respectivos documentos de área. Mas a cada nova avaliação, em função dos aprendizados de cada processo, esses cinco eixos são atualizados, modificados e aprimorados.

Ainda, na ficha de avaliação da Capes cada eixo é subdividido em outros itens de avaliação que serão descritos conforme o quadro a seguir:

Quadro 02 – Descrição dos itens avaliados em cada eixo de avaliação da ficha de avaliação da Capes

Eixo	Itens de avaliação	Peso da avaliação
1.Proposta do programa	1.1 Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento, proposta curricular com os objetivos do Programa; 1.2 Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais;	0%

	1.3 Infraestrutura para ensino, pesquisa e administração; 1.4 Planejamento do Programa visando ao atendimento de demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas de forma inovadora.	
2. Corpo docente	2.1 Perfil do corpo docente, considerando experiência como pesquisador e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa. 2.2 Adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do Programa. 2.3 Distribuição das atividades de pesquisa, projetos de desenvolvimento e inovação e de formação entre os docentes do Programa.	20%
3. Corpo discente e trabalhos de conclusão	3.1 Quantidade de trabalhos de conclusão (MP) aprovados no período e sua distribuição em relação ao corpo discente titulado e ao corpo docente do programa. 3.2 Qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos. 3.3 Aplicabilidade dos trabalhos produzidos.	30%
4. Produção intelectual	4.1 Publicações qualificadas do Programa por docente permanente. 4.2 Produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas relevantes. 4.3 Distribuição da produção científica e técnica ou artística em relação ao corpo docente permanente do programa. 4.4 Articulação da produção artística, técnica e científica entre si e com a proposta do programa.	30%
5. Inserção social	5.1 Impacto do Programa. 5.2 Integração e cooperação com outros Cursos/Programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação. 5.3 Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico. 5.4 Divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa.	20%

Fonte: adaptado da ficha de avaliação da Capes do PPGGEO (2013) e da Capes (2015).

Na ficha de avaliação dos programas de mestrado profissional a Proposta do Programa não tem peso em relação aos demais requisitos, mas funciona como impedimento, pois a mesma deve ser constantemente atualizada, atender a critérios e estar de acordo com princípios da área. O restante dos quesitos são avaliados na seguinte porcentagem: 20% para o Corpo Docente; 30% para Corpo Discente e Trabalhos de Conclusão; 30% para Produção Intelectual e 20% para Inserção Social (CAPES, 2013).

Cabe complementar que cada item de avaliação de seu respectivo eixo avaliado recebe também uma porcentagem, conforme demonstrado no quadro 03.

Quadro 03 – Peso dos quesitos/itens de avaliação e comentários da ficha de avaliação da Capes – triênio 2013.

Quesitos/Itens de avaliação	Peso	Comentários
1- Proposta do Programa	0%	
1.1 Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento, proposta curricular com os objetivos do Programa.	25%	<ul style="list-style-type: none"> - As áreas de concentração devem apoiar claramente à área do conhecimento do Programa. - As linhas de atuação devem expressar especificidade do conhecimento aplicado da respectiva área de concentração, apresentando um recorte específico e bem delimitado. - Os docentes permanente podem ser compartilhados entre as linha de atuação, mas cada linha de atuação deve contar no mínimo com 4 docentes permanentes. Assim, o número de docentes no programa deve ser, no mínimo, o numero de linhas multiplicado por quatro. - Os projetos em andamento, assim como as disciplinas ou seminários oferecidos aos alunos devem guardar coerência com as linhas de atuação. - As ementas das disciplinas devem indicar o foco teórico e/ou aplicado da abordagem prevista e o estado da arte no tema. A bibliografia indicada nas disciplinas deve indicar uma listagem básica de referências, contendo livros básicos, textos científicos e de orientação aplicada para o campo profissional. - O programa deve contemplar um mínimo de 24 créditos, equivalentes a 360 horas aula em disciplinas ou atividades equivalentes.
1.2 Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais.	25%	<ul style="list-style-type: none"> - O programa deve relatar os convênios ativos de cooperações técnicas e/ou tecnológicas e/ou científicas de âmbito local, regional e nacional, com vistas a atender demandas: sociais, organizacionais, e/ou profissionais evidenciando seus respectivos resultados e a coerência para o desenvolvimento do respectivo campo/setor profissional e ainda se estão em consonância com o corpo docente.
1.3 Infraestrutura para ensino, pesquisa e administração.	20%	<ul style="list-style-type: none"> - O programa deve evidenciar: que a instituição disponibiliza salas de aula e demais recursos administrativos e físicos, necessários à condução das atividades letivas e ao seu adequado funcionamento do programa, a existência de a adequação de laboratórios e bibliotecas, caracterizando o acervo em termos do número de livros, periódicos e áreas nas quais se concentram o programa e a existência, a adequação e disponibilidade de assinaturas de base de dados, ou outras formas de acesso eletrônico à produção intelectual da área do programa.
1.4 Planejamento do Programa visando ao atendimento de demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas de forma inovadora.	30%	<ul style="list-style-type: none"> - O programa deve evidenciar o planejamento de ações e metas que possam gerar: relevância e impacto local, regional e nacional de atuação na formação de seus mestres; e ampliação e /ou consolidação da cooperação tecnológica ou científica relevante e efetiva com outras instituições. - Evidenciar os requisitos de entrada dos discentes; periodicidade de ingresso; número de ingressantes por período. - Evidenciar os procedimentos de credenciamento e renovação de credenciamento do corpo docente. - Financiamento ou apoio de entidades externas à instituição, tais como agencias de fomento à pesquisa, ou empresas, ou organizações em geral de nível local, regional, nacional e internacional.

2- Corpo Docente	25%	
2.1 Perfil do corpo docente, considerando experiência como pesquisador e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa.	50%	<ul style="list-style-type: none"> - O corpo docente deve ser integrado, de forma equilibrada, por doutores, profissionais e técnicos com experiência em pesquisa aplicada ao desenvolvimento e à inovação. - a experiência dos docentes permanentes deve ser significativa e coerente com a área de concentração e linhas de atuação da proposta.
2.2 Adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do Programa.	30%	<ul style="list-style-type: none"> - os professores visitante e colaboradores não serão avaliados para contagem de vínculos; - os procedimentos relativos ao credenciamento e renovação de credenciamento de docentes deve estar descritos nas propostas do programa e declarados em seu regimento, evidenciando que as mesmas foram aprovadas pela coordenação do programa ou órgãos da instituição competentes.
2.3 Distribuição das atividades de pesquisa, projetos de desenvolvimento e inovação e de formação entre os docentes do Programa.	20%	<p>Analisa-se a atuação de docentes permanentes em atividades no programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada núcleo de docentes permanentes deve ser responsável por, ao menos, uma carga de 30 horas aulas anuais no programa; - Liderança de projetos em organizações públicas ou privadas; - Condução de orientação de discentes do programa.
3- Corpo Discente e trabalhos de conclusão	30%	
3.1 Quantidade de trabalhos de conclusão (MP) aprovados no período e sua distribuição em relação ao corpo discente titulado e ao corpo docente do programa.	30%	<ul style="list-style-type: none"> -Avalia-se a quantidade de titulados em cada ano, tendo como base o número de discentes no final do ano-interior. -Avalia-se a distribuição, o mínimo e o máximo de orientações concluídas e o estoque de orientações de todos os programas que o professor participar como permanente ou colaborador.
3.2 Qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos.	40%	<ul style="list-style-type: none"> -Avalia-se a composição das comissões avaliadoras (banca) e a vinculação dos trabalhos de conclusão às linhas de atuação do programa; -Todas as comissões avaliadoras devem incluir examinadores externo ao curso. -Avalia-se ainda a participação de discentes e egressos autores na produção científica, técnica e tecnológica do programa, referenciada respectivamente no Qualis Periódicos da área ou livros classificados pela área, bem como nos produtos técnicos e tecnológicos assim definidos pela área. -Avalia-se a qualidade dos trabalhos de conclusão e o alinhamento deste à proposta do curso e linhas de atuação.
3.3 Aplicabilidade dos trabalhos produzidos.	30%	Avalia-se a aplicabilidade do trabalho de mestrado desenvolvido junto a setores não acadêmicos, órgãos públicos e privados, incluindo o terceiro setor.
4- Produção Intelectual	30%	
4.1 Publicações qualificadas do Programa por docente permanente.	30%	Considera-se a pontuação média anual por docente permanente, levado em conta a produção intelectual alinhada a proposta do curso publicada sob a forma de artigos em periódicos do Qualis da área, livros e capítulos de livros devidamente avaliados pelo comitê da área.
4.2 Produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas relevantes.	20%	Analisa-se qualitativamente a produção tecnológica e técnica do programa. São exemplos de produção tecnológica: casos e materiais para ensino presencial e a distância, produção protegida por registro ou depósitos de patentes, modelos de gestão, modelos de análise de dados e informações, instrumentos padronizados de coleta de dados, aplicativos, produtos, tecnologias de processos e produtos, tecnologias

		de gestão e de operação, marcas e softwares desenvolvidos, com ou sem registro no instituto nacional de produção intelectual (INPI). São exemplos de produção técnica: pareceres e perícias técnicas, planos elaborados, devidamente documentados, consultorias e agências de fomento, ao ensino e pesquisa, avaliação de trabalhos submetidos a periódicos e a eventos científicos, organização de evento científico, editoria científica.
4.3 Distribuição da produção científica e técnica ou artística em relação ao corpo docente permanente do programa.	30%	Avalia-se a distribuição das produções bibliográficas, técnicas e tecnológicas entre os docentes permanentes dos programas.
4.4 Articulação da produção artística, técnica e científica entre si e com a proposta do programa.	20%	Avalia-se a relação entre a produção científica, técnica e tecnológica do núcleo dos docentes permanentes e as respectivas áreas de concentração e linhas de atuação do programa.
5- Inserção Social	20%	
5.1 Impacto do Programa.	40%	Avalia-se o impacto, com base em informações qualitativas e quantitativas, abrangendo as seguintes dimensões: educacional, social, cultural, tecnológico/econômico.
5.2 Integração e cooperação com outros Cursos/Programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação.	20%	Avaliam-se ações como: - participação em programas sistemáticos de cooperação e intercâmbio; - participação em projetos de cooperação entre programas com níveis de consolidação diferentes, voltados para inovação na pesquisa ou o desenvolvimento da pós-graduação em regiões e mesorregiões geográficas cuja pós-graduação na área seja relativamente menos desenvolvida; - atuação como professores visitantes; - participação em programas como PQI, Dinter/Minter, etc - participação em atividades de apoio a melhoria de ensino de pós-graduação e graduação.
5.3 Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico.	20%	Avaliam-se ações como: - participação em programas e convênios de cooperação com organizações/instituições, voltados para inovação na pesquisa e o avanço da pós-graduação ou o desenvolvimento tecnológico, econômico e/ou social, no respectivo setor ou região; - abrangência e quantidade de organizações/instituições a que estão vinculados; - introdução de novos produtos ou serviços (educacionais, tecnológicos, diagnósticos, etc) no âmbito do programa, que contribuam para o desenvolvimento local, regional ou nacional.
5.4 Divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa.	20%	Avaliam-se especialmente os seguintes aspectos: - manutenção da página web para divulgação, de forma atualizada, de dados do programa, critérios de seleção de alunos, parte significativa de sua produção docente, financiamentos recebidos da CAPES e de outras agências públicas e entidades privadas, etc; - garantia de amplo acesso aos trabalhos de conclusão, pela web.

Fonte: adaptado da ficha de avaliação do triênio 2010-2012 (CAPES, 2013).

Foram considerados no quadro 3 apenas os comentários mais revelantes em relação a avaliação feita pela Capes no que cabe aos programas de mestrado

profissional. É possível perceber que todos os quesitos são avaliados de forma quantitativa, com exceção do quesito inserção social, o qual é avaliado de forma qualitativa e quantitativa.

Ainda, para cada item avaliado é determinado uma sentença, variando de: não aplicável, deficiente, fraco, regular, bom e muito bom. Ao fim dessa etapa, realiza-se então a avaliação por critério de cada programa quando os resultados são consolidados em uma visão única de avaliação.

A comissão de avaliadores responsáveis pela avaliação é formada por professores provenientes de várias instituições de ensino superior de todo o Brasil.

Todo o processo de avaliação realizada pela Capes, bem como as fichas de avaliação dos cursos, são abertas ao público em geral e disponibilizadas no portal eletrônico da Capes.

A Capes ainda apresenta e libera em seu site uma planilha comparativa da avaliação trienal na qual apresenta a produção bibliográfica distribuída segundo a estratificação Qualis, Teses e dissertações defendidas e números de docentes permanentes do triênio avaliado e nota final da avaliação de todos os cursos julgados, conforme área de atuação (CAPES, 2014).

Cabe salientar que a avaliação dos cursos de pós-graduação realizada pela Capes é altamente estruturada e com alto padrão de qualidade, o que torna a avaliação séria e respeitosa por parte dos cursos de pós-graduação.

Por outro lado, a avaliação recebe questionamentos, principalmente no Plano Nacional de Pós-Graduação 2011-2020. Schwartzman (2010, p. 34) relata que

O sistema atual de avaliação e apoio à pós-graduação no Brasil, que existe desde os anos 70, cumpriu funções importantes, mas agora precisa ser alterado no sentido de reduzir a centralização e estimular a autonomia e a diversificação dos diversos programas e objetivos que coexistem sob esta denominação geral. Nenhum país do mundo tem um sistema de pós-graduação tão centralizado como o da CAPES, e isto é uma indicação de que este talvez não seja realmente o melhor formato para o séc XXI.

Oliveira e Almeida (2011, p. 45) também discorrem sobre o processo de avaliação realizado pela Capes. Os autores relatam o seguinte: “As diversas críticas que a Capes tem recebido dizem respeito principalmente ao sistema de avaliação. As diferentes análises, na sua maioria, referem-se aos critérios e indicadores adotados”.

Para Almeida (2010 p. 23)

O ideal seria poder contar com mais de um tipo de avaliação, levado a diante por instituições privadas e públicas. Entretanto, este não é um cenário provável. Assim, é importante reformar o sistema de Avaliação da CAPES. Ele foi crucial para criar padrões de qualidade compartilhados e legitimação dos critérios de mérito acadêmico, essenciais ao êxito da pós-graduação brasileira. Por esta razão, é necessário pensá-lo com cuidado e critério. Tal como está estruturada atualmente, a avaliação da CAPES atua como poderosa ferramenta de padronização dos programas e de bloqueio da experimentação de modelos inovadores.

Assim, de acordo com os autores citados nos parágrafos acima, o modelo existente, criado pela Capes, mereceria ajustes.

Embora não seja evidente a existência de problemas e desvios no processo de avaliação da Capes, o fato a considerar é que qualquer mudança na sistemática de avaliação da referida instituição precisa ser muito bem administrada. É um processo complexo, que merece atenção, esforço, dedicação dos organismos públicos, e sobretudo tempo para ser realizado. Contudo, enquanto não existirem mudanças cabem aos programas de pós-graduação seguirem fielmente as normas e requisitos legais para obter conceitos de bom reconhecimento nas avaliações realizadas.

2. METODOLOGIA DO ESTUDO

Neste item descreve-se a metodologia utilizada para elaboração da pesquisa contendo sua caracterização, bem como técnicas para coleta, tabulação e análise dos dados.

2.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se por ser de natureza aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (SILVA e MENEZES, 2001, p. 20). Desta forma a pesquisa tem a pretensão de que o PPGGEO coloque em prática os planos de ação, se não todos, pelo menos parte deles, de modo que consiga assim atingir o objetivo de aumento do conceito pela Capes.

Do ponto de vista de seus objetivos, segundo Gil (1991) se caracteriza como uma pesquisa de caráter exploratório, tendo como abordagem a mensuração qualitativa dos dados, isto é

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA e MENEZES, 2001. p. 20)

O caráter exploratório da pesquisa é usado para “determinar as necessidades de pesquisas que o problema requer” (LAS CASAS, 2010, p. 230). No caso desta pesquisa observou-se que o PPGGEO padecia de um norte para buscar uma nota melhor na próxima avaliação da Capes.

Em relação aos procedimentos técnicos a pesquisa é considerada bibliográfica, “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet” (GIL, 1991, *apud* SILVA e MENEZES, 2001. p. 21) e documental “quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico” (GIL, 1991, *apud* SILVA e MENEZES, 2001. p. 21).

A pesquisa ainda assume o caráter de estudo de caso. O estudo de caso na concepção de Gil (2002, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”.

De acordo com Yin (2001, p. 32), o estudo de caso é

(...) uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. (YIN, 2001, p. 32-33).

Ainda em conformidade com Yin (2001) o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Segundo o autor citado, algumas regras devem ser observadas para a escolha de um estudo de caso. Em primeiro lugar deve-se definir o caso que se pretende estudar, ou seja, o local de análise. Em segundo lugar, optar por um estudo de caso único ou múltiplo, levando em consideração a opção dos mesmos ser holísticos ou integrados, ou seja, que contemple subcasos dentro do caso. Por último, o pesquisador deverá se preocupar em usar ou não desenvolvimento teórico para ajudar a selecionar o caso, desenvolver o protocolo de recolhimento de dados e organizar as estratégias iniciais de análise de dados. Desta maneira, este estudo procurou, detalhadamente, analisar e estudar todos os itens avaliados pela Capes em relação ao PPGGEO.

2.2 Técnica para coleta dos dados

Utilizou-se como técnica para coleta dos dados o levantamento bibliográfico realizado na biblioteca da URI, Campus Santo Ângelo e biblioteca da URI, Campus São Luiz Gonzaga. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de livros e artigos de periódicos de autores que tratam do tema.

Também utilizou-se como técnica o levantamento documental, ocorrido na secretaria do curso do PPGGEO, contando com o auxílio da secretária do próprio curso, que informou a quantidade de docentes e discentes atualizados que atuam no programa, o endereço de e-mails dos docentes para contato e a quantidade de

dissertações defendidas por ano. Buscou-se também informações adicionais existentes em leis, tais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e da legislação da Capes. Verificou-se as informações pertinentes a Capes a partir de sites, principalmente no próprio site da Capes e do MEC. Levantou-se também informações na Plataforma Sucupira, onde se encontrou as informações atualizadas do programa.

Procurou-se, através do envio de e-mail para cada docente do PPGGEO e análise de seus currículos lattes, coletar informações sobre a produção técnica e intelectual de cada professor, bem como saber se os mesmos orientavam alunos na pós-graduação e graduação.

A pesquisa documental também foi feita no regulamento do PPGGEO, atas de reuniões, relatórios enviados à Capes, documentos oficiais, *sites* oficiais do governo federal, formulários, planos, projetos submetidos e implementados, currículos lattes do corpo docente, dissertações do PPGGEO e fichas de avaliação da Capes de outros cursos de mestrado e doutorado, além de ser analisada a planilha comparativa da avaliação trienal 2013 na qual apresenta a produção bibliográfica distribuída segundo a estratificação Qualis, Teses e dissertações defendidas e números de docentes permanentes do triênio 2010-2012 avaliado e nota final da avaliação 2013 de todos os cursos julgados, da área de avaliação: Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

As fichas de avaliação dos cursos avaliados pela Capes foram: o curso de Mestrado e Doutorado Acadêmico da Universidade Federal de Santa Catarina; curso de Mestrado e Doutorado Acadêmico da Universidade Federal de Pernambuco; curso de Mestrado Acadêmico da Universidade de Salvador; curso de Mestrado Acadêmico da Universidade Estadual do Ceará; curso de Mestrado e Doutorado Acadêmico da Universidade de Brasília; curso de Mestrado e Doutorado Acadêmico da Fundação Getúlio Vargas/SP; curso de Mestrado e Doutorado Acadêmico da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; curso de Mestrado e Doutorado Acadêmico da Universidade Federal do Rio de Janeiro; curso de Mestrado e Doutorado Acadêmico da Universidade de São Paulo; curso de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Santa Cruz do Sul; curso de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Pernambuco; curso de Mestrado Profissional da Faculdade Alves Faria; curso de mestrado profissional em Gestão de Organizações da Universidade Federal de Santa Maria; curso de Mestrado

Academico da Universidade Estadual de Londrina; curso de Mestrado e Doutorado Academico da Universidade Federal de Santa Maria, curso de Mestrado Academico da Universidade de Caxias do Sul, curso de mestrado profissional em Administração do Centro Universitário UNA; curso de mestrado profissional em Administração da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro e curso de mestrado profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

2.3 Técnica para tabulação e análise dos dados

Os dados qualitativos foram organizados em quadros elaborados em Word para posterior exposição.

3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na apresentação dos resultados serão explanados a instituição URI bem como identificado o PPGGEO, organização que norteou este trabalho. Também serão relatados a avaliação do PPGGEO pela Capes (anos 2011 e 2012); o diagnóstico (anos 2013 a maio de 2015); a matriz FOFA; a plataforma de ações e a matrizes GUT.

3.1 A URI

A Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) nasceu como resultado da integração de instituições de ensino superior isoladas, a partir do compartilhamento de ideais comunitários. Organizadas e coordenadas pela comunidade regional, sempre atentas às necessidades sócio-econômico-culturais de uma população, as instituições de ensino superior uniram-se e, juntas, construíram uma nova trajetória, vistos os contrastes então apresentados pela região. Assim, há mais de 15 anos, assumiram o compromisso do desenvolvimento pleno e integral da população a partir do resgate cultural e da recuperação econômica da região (URI, 2015).

A URI tem como regime de administração a descentralização pelos diversos campi. Atuando em seis municípios-sede, onde mantém quatro campi: Erechim, Frederico Westphalen, Santo Ângelo e Santiago e duas extensões: Cerro Largo e São Luiz Gonzaga. É recredenciada pela Portaria nº 1.295, de 23 de outubro de 2012, publicada no D.O.U. no dia 24 de outubro de 2012. A Reitoria encontra-se situada na Avenida 7 de Setembro, 1558, Centro, cidade de Erechim, estado do Rio Grande do Sul. Mantida pela Fundação Regional Integrada (FURI), entidade de caráter técnico-educativo-cultural (URI, 2015).

Baseada nos princípios de ética, da co-responsabilidade, formação e desenvolvimento humano competente, inovação e compromisso regional a URI tem como missão: “Formar pessoal ético e competente, inserido na comunidade regional, capaz de construir conhecimento, promover a cultura, o intercâmbio, a fim de desenvolver a consciência coletiva na busca contínua da valorização e solidariedade humana” (URI, 2015).

No ensino de graduação são 43 os cursos da URI em suas distintas unidades (licenciaturas, bacharelados e tecnólogos), com 125 ofertas. Na pós-graduação *lato-sensu*, a instituição oferece 30 cursos, com 41 opções de oferta. Nesta categoria estão os cursos de especialização, os cursos de aperfeiçoamento, os cursos de atualização e os cursos designados como MBA (Master Business Administration) ou equivalentes. Na pós-graduação *stricto sensu* são oito programas nos campi da URI, contemplando sete mestrados e um doutorado (URI, 2015).

3.2 O PPGGEO

O presente estudo tem como objeto de pesquisa o Programa de Pós-Graduação Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Campus Santo Ângelo. O programa está vinculado à área de Ciências Sociais Aplicadas e se destina a formação continuada para o desenvolvimento de técnicas modernas, o aperfeiçoamento e qualificação de profissionais, com a necessidade de aprofundar conteúdos adquiridos na graduação. Propõe-se também a contribuir para tornar mais amplo e integrado o campo de conhecimento dos profissionais, tendo em conta as atuais transformações do mundo corporativo. (URI, 2014).

O PPGGEO tem como objetivo geral,

Estabelecer um equilíbrio entre o mundo acadêmico e as estratégias organizacionais, interagindo com o setor público e privado, na geração e difusão de conhecimentos relevantes, buscando através da produção científica, soluções que facilitem o processo de desenvolvimento regional, de forma sustentável. (URI, 2014).

Ele foi reconhecido através da portaria do MEC 1325, de 21 de setembro de 2011, publicado em diário oficial de 22 de setembro de 2011 e vem sendo recomendado pela Capes desde então. Seu quadro funcional conta com duas secretárias, 11 docentes permanentes, 02 docentes colaboradores e até 2015, 40 mestrandos que ingressaram nos anos 2013 a 2015. Cabe ainda destacar que desde sua abertura - de 2011 até maio de 2015 - o PPGGEO formou 38 mestres.

A estrutura física do PPGGEO será mencionada no item 3.4 - Diagnóstico da situação encontrada no PPGGEO – período 2013 a maio de 2015.

3.3 Avaliação do PPGGEO pela Capes – anos 2011 e 2012

Com base na ficha de avaliação da Capes, tendo os anos de 2011 e 2012 para coleta de dados, o PPGGEO obteve na sua última avaliação, em 2013, o conceito 3.

O quadro 2, adaptado da ficha de avaliação do PPGGEO pela Capes, mostra os principais eixos e os itens de avaliação com as respectivas classificações.

Quadro 4 – Ficha de avaliação do PPGGEO pela Capes – avaliação 2013.

Eixo	Itens de avaliação	Conceito
1. Proposta do Programa	1.1 Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento, proposta curricular com os objetivos do Programa.	Fraco
	1.2 Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais.	Regular
	1.3 Infraestrutura para ensino, pesquisa e administração.	Bom
	1.4 Planejamento do Programa visando ao atendimento de demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas de forma inovadora.	Regular
2. Corpo Docente	2.1. Perfil do corpo docente, considerando experiência como pesquisador e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa.	Regular
	2.2. Adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do Programa.	Muito Bom
	2.3. Distribuição das atividades de pesquisa, projetos de desenvolvimento e inovação e de formação entre os docentes do Programa.	Fraco
3. Corpo Discente e Trabalhos de Conclusão	3.1. Quantidade de trabalhos de conclusão (MP) aprovados no período e sua distribuição em relação ao corpo discente titulado e ao corpo docente do programa.	Não Aplicável
	3.2. Qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos.	Não Aplicável
	3.3. Aplicabilidade dos trabalhos produzidos.	Não Aplicável

4. Produção Intelectual	4.1. Publicações qualificadas do Programa por docente permanente.	Deficiente
	4.2. Produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas relevantes.	Deficiente
	4.3. Distribuição da produção científica e técnica ou artística em relação ao corpo docente permanente do programa.	Deficiente
	4.4. Articulação da produção artística, técnica e científica entre si e com a proposta do programa.	Regular
5. Inserção Social	5.1. Impacto do Programa.	Bom
	5.2. Integração e cooperação com outros Cursos/Programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação.	Deficiente
	5.3. Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico.	Bom
	5.4. Divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa.	Bom

Fonte: Adaptado da ficha de avaliação do PPGGEO pela Capes (2013).

Após a avaliação de cada eixo e item, foi descrito a justificativa concebida pela comissão composta por consultores externos de diversas universidades, faculdades e institutos do país pela conceituação das notas.

No eixo 1 – Proposta do Programa, a comissão julgou como Regular. A apreciação foi de que as linhas em que o programa atua deveriam ser mais harmoniosas para expor a produção do conhecimento científico; os projetos de pesquisas tratam de temas que não refletem a linha de atuação “estratégias organizacionais”. Também foi descrito que inexistem projetos e pesquisas com intercâmbio junto a outras IESs, embora envolva algumas organizações locais e regionais. Em relação à infraestrutura do programa, de acordo com a avaliação foi compatível com o tamanho do mesmo, incluindo número suficiente de salas, equipamentos multimídia, apoio didático, internet, climatização e cadeiras estofadas. A avaliação deixou explícito ainda que faltam normas claras de credenciamento e descredenciamento de docentes permanentes e docentes que colaboram com o programa.

No eixo 2 – Corpo Docente, a comissão julgou como Regular. A análise foi que a experiência acadêmica dos professores está razoavelmente alinhada à proposta de formação discente para um programa novo, e esta não apresenta dados suficientes sobre a experiência profissional. Não existe dependência dos professores colaboradores. As disciplinas e atividades, projetos, orientações é executada pelos

docentes permanentes, e desses em 2012, 75% participavam das atividades de ensino, aquém da métrica esperada de envolvimento com aulas na pós-graduação.

No eixo 3 – Corpo Docente e trabalhos de conclusão a comissão avaliou como Não Aplicável. A alegação foi que a dimensão 3 não se aplicava ao programa, visto que iniciou suas atividades no segundo semestre de 2011 e ainda não haviam trabalhos de conclusão para serem avaliados.

No eixo 4 – Produção Intelectual, a comissão julgou como fraco. A crítica foi que produção científica e a produção técnica dos docentes permanentes é baixa e está concentrada em dois docentes permanentes. A produção técnica/tecnológica possui uma leve harmonia entre si e com a proposta do programa.

Após também ser analisada a planilha comparativa da avaliação trienal 2013 em referência a produção bibliográfica de todos os cursos de mestrado acadêmico e profissional e também de doutorado foi possível perceber que o PPGGEO publicou apenas 2 artigos completos em periódicos técnico-científicos com classificação B4 e B5 respectivamente. Teve 33 trabalhos completos publicados em anais de eventos técnicos-científicos, 03 capítulos de livros publicados e nenhuma produção artística.

No eixo 5 – Inserção Social, a comissão atribuiu o conceito Regular. A comissão destacou como bom em sua apreciação o impacto e potencial do programa nas dimensões de educação, social e econômica no âmbito local. Destacaram-se as atividades que estavam sendo realizadas na região, porém novamente relatou-se a falta de integração com outras Instituições de Ensino Superior. Por outro lado, foi considerada a boa integração e cooperação com organizações públicas e privadas e também com associações profissionais no contexto local e regional. Foi observado ainda que o programa possui um *site* na internet que mantém os dados atualizados sobre o programa. O site é considerado de fácil manipulação e acesso tanto pelo site da Universidade como através de mecanismos de buscas.

Em relação à qualidade dos dados a comissão atribuiu o conceito regular para o programa, outorgando a nota 3. Segundo apreciação, finalizou relatando que as linhas de atuação poderiam ser mais sólidas para expressar a especificidade da produção do conhecimento científico desenvolvido no contexto do programa. Embora o corpo docente cumpra os requisitos preconizados quanto à titulação, formação, estabilidade e dedicação ao programa, está inadequada a distribuição das atividades dos professores permanentes no que tange à coordenação de projetos de

pesquisa e desenvolvimento técnico e tecnológico e à produção intelectual. Menos de 25% dos professores está envolvido com essas atividades. Por outro lado foi novamente destacado o impacto do ponto de vista educacional, social, tecnológico e econômico que o programa tem em âmbito local e regional.

Tais observações sinalizam que o PPGGEO precisa do esforço e dedicação de todos os envolvidos no processo, coordenação, professores, alunos e colaboradores, para que os itens sejam superados positivamente para garantir melhor classificação na próxima avaliação pela Capes.

3.4 Diagnóstico da situação encontrada no PPGGEO – período 2013 a maio de 2015

A partir de visitas realizadas na instituição em estudo, informações coletadas através de e-mail e site do programa, bem como acesso a Plataforma Sucupira, foi possível determinar e realizar um diagnóstico da situação encontrada, tendo como base os mesmos eixos de análise da Capes, no que se refere ao próprio Programa, ao Corpo Docente, Corpo Discente e Trabalho de Conclusão, Produção Intelectual e Inserção Social, considerando os anos de 2013 a maio de 2015.

Em relação ao eixo 1 – Proposta do Programa, cabe relatar que ocorreu uma mudança nas linhas de pesquisa. O curso iniciou com as linhas de pesquisa “Estratégias Organizacionais” e “Organização Social e Desenvolvimento”, porém durante o último ano foi acrescentado à segunda linha de pesquisa a palavra inovação, passando a linha de pesquisa ser chamada “Inovação, Organização Social e Desenvolvimento”. Cabe salientar que das dissertações apresentadas nos anos 2013 a maio de 2015 84% correspondem a linha de pesquisa “Estratégias Organizacionais”, sendo apenas 16% para a linha de pesquisa “Inovação, Organização Social e Desenvolvimento”. Tendo como observação o título das dissertações é possível perceber que as mesmas possuem vínculo adequado com as linhas de pesquisa do Programa. Observou-se também que as comissões examinadoras frequentemente contaram com professores de outros programas de pós-graduação para as avaliações das dissertações.

A estrutura física do PPGGEO é muito boa, o programa consta com biblioteca com amplo acervo, além de disponibilizar 2 laboratórios equipados com

computadores com acesso a internet. As aulas são ministradas em salas equipadas com multimídia, apoio didático, internet, climatização e cadeiras estofadas. O programa também dispõe de sala de reuniões para docentes do programa, além de cada docente possuir gabinete individualizado para suas atividades de pesquisa e orientação, com adequada estrutura física e acessibilidade.

No eixo 2 – Corpo Docente, o quadro de professores é constituído por 11 professores permanentes e 2 colaboradores. O perfil do corpo docente em termos de experiência acadêmica é alinhado à proposta de formação discente. Para uma melhor análise do eixo 2 e como forma de organizar as informações coletadas foram elaborados quadros com as ações que estão sendo realizadas por cada professor na atividade da docência. Os professores foram identificados apenas com a letra do alfabeto para preservar seus nomes. As perguntas foram criadas conforme análise das fichas de avaliação da Capes de outros cursos de mestrado, principalmente aqueles que obtiveram conceito 5. Foi através da plataforma lattes, bem como respondendo ao e-mail enviado que as informações de cada professor foram coletadas. Dos 13 docentes do programa, apenas 6 responderam as perguntas por e-mail e as demais respostas foram obtidas através da análise do currículo lattes desses docentes.

Quadro 5 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 1.

Docente	Participa e ou possui grupos de estudo com alunos no PPGGEO?
A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L e M	Nenhum dos docentes participa de grupos de estudo

Fonte: próprio autor (2015)

A partir do exposto acima é possível perceber que nenhum dos docentes participa de grupos de estudo, o que é um indicativo ruim para o programa.

Quadro 6 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 2.

Docente	É bolsista de produtividade em pesquisa no CNPQ?
A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L e M	Nenhum dos docentes atua como bolsista de produtividade em pesquisa no CNPQ.

Fonte: próprio autor (2015)

Conforme quadro 6 nenhum dos docentes atua como bolsista de produtividade em pesquisa no CNPQ.

Quadro 7 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 3.

Docente	Quais e quantas são atividades de pesquisa? Projetos? Algum financiamento?
A	3 atividades de pesquisa. 2 projetos de iniciação científica financiado pela URI.
B	Os projetos estão em fase de análise na plataforma da URI.
C	Não.
D	Ano 2014 – 7 projetos pesquisa na graduação Ano 2013 – 3 projetos de pesquisa e 1 projeto de extensão e 2 - projetos de desenvolvimento.
E	3 projetos de pesquisa 1 projeto de extensão 2 projetos de desenvolvimento.
F	2 Projetos de pesquisas com financiamento da Fapergs.
G	1 projeto de pesquisa financiado 2 projeto de desenvolvimento financiado.
H	3 projeto de pesquisa.
I	2 projetos de iniciação científica (coordenador); 3 projeto de extensão (1 como coordenador, demais como integrante); 1 projeto de pesquisa com fomento externo (Urinova) e 2 projetos de pesquisa externo (integrante).
J	1 projeto de pesquisa e 1 projeto de extensão.
K	Nenhum projeto.
L	1 projeto de extensão.
M	Colaborador de 5 projetos de pesquisa.

Fonte: próprio autor (2015)

Com exceção de um professor, o restante possui ou participa de grupos e projetos de pesquisa financiados por diversas instituições, tais como PIIC/URI, PROBIC/URI, REDES/URI, URI/MEMÓRIA, PIBIC/CNPq e FAPERGS, projetos de extensão e projetos de desenvolvimento ativos, o que constitui um quesito relativamente muito importante na próxima avaliação do PPGGEO em relação ao item corpo docente.

Quadro 8 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 4.

Docente	Há publicações qualificadas? Quantas por ano?
A	2 B2 ano 2015, outras duas aceitas em periódicos.
B	3 publicações ano 2015 2 publicações ano 2014.
C	Nenhum artigo nos anos 2013 a 2015.
D	1 publicação ano 2015 4 publicações ano 2014 3 publicações ano 2013 Capítulo de livro -1 Livro publicado – 1 Anais de congresso – 2 Texto em jornal ou revista - 1
E	1 publicação ano 2015 4 capítulos de livro ano 2014 8 publicações ano 2013.

F	1 publicação em revista B ano 2013; 1; revisão mestrado UFSM ano 2013; 1 capítulo de livro; 1 artigo publicado em anais de evento ano 2014; 1 revisão doutorado UFSM ano 2014; 13 revisões mestrado; PPGGEO ano 2014; 2 revisões mestrado PPGGEO ano 2015; 1 revisão revista PASOS (Espanha) ano 2015 e 1 revisão revista REIMED (BR) ano 2015.
G	1 publicação periódico; 1 livro publicado ano 2013; 1 capítulo de livro em 2013.
H	1 publicação ano 2014; 6 capítulos de livro publicado ano 2015; 8 capítulo livro publicado ano 2014; 3 Capítulo de livro publicado ano 2013 e 1 artigo publicado ano 2013.
I	6 em jornal com qualis desde o ano 2013 e 19 em eventos desde o ano 2013.
J	4 artigos ano 2013; 1 capítulo de livro ano 2014 e 1 capítulo de livro ano 2013.
K	3 artigos ano 2014 e 1 artigo ano 2013.
L	Nenhum artigo nos anos 2013 a 2015.
M	3 artigos ano 2015; 1 artigo ano 2014 e 3 artigos ano 2013.

Fonte: próprio autor (2015)

Como exposto, também com exceção de um professor, os demais publicam regularmente em periódicos conceituados, como Qualis B e capítulos de livros. Este é um item que o Programa deve ficar atento, o índice de produtividade intelectual por cada docente do programa, o qual corresponde a 30% do peso da nota na avaliação da Capes.

Quadro 9 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 5.

Docente	Há produção técnica, tais como elaboração de material didático, projetos de extensão, consultoria, organização e promoção de eventos, edição de periódicos, consultoria a órgãos de fomento ao ensino e pesquisa, desenvolvimento de metodologias?
A	Tem elaboração de uma cartilha de finanças pessoais – 3 ed saindo como livro.
B	Curso Ministrado.
C	Não.
D	Produto tecnológico - Membro corpo editorial; revisor de periódico.
E	2015 - Membro da Comissão Organizadora do IIº Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações (IIº CIGECO); 2014- Criação e implementação de sistema de agricultura familiar integrada. Consultoria: Informações Básicas para Regularização DE CAMPUS UNIVERSITÁRIO junto à Fepam SES/DISA Licença de Operação 4.3

	Meio Sócio-Econômico. 2014. 2013 – Atual Editor da Revista GESTO .
F	- Editor do periódico GESTO, do PPGGEO; - Organização de Fórum Internacional; e organização de Fórum de Desenvolvimento Regional ano 2014 e - 1 palestra ano 2014.
G	Sim, manual e apostila.
H	Revisor periódico.
I	Organização de eventos, participação como revisor de eventos e periódicos, palestras externas em eventos, assessoria e consultoria.
J	Membro corpo editorial; Revisor periódico Assessoria e consultoria; Trabalho técnico, caderno pedagógico, avaliador, organização de eventos, congressos e feiras.
K	Organização de congresso.
L	Membro corpo editorial revista.
M	Membro corpo editorial, revisor periódico; organização de congresso.

Fonte: próprio autor (2015)

Em conformidade com o quadro 9, a maioria dos docentes tem produção técnica e são membros de corpo editorial, revisor de periódicos, organizam eventos, proferem palestras e prestam consultorias. Com um peso de 20% na avaliação da Capes a produção intelectual em relação a produção artística, técnica, patentes inovações também merece a devida atenção pelo Programa.

Quadro 10 – Análise do corpo docente do PPGGEO- 2015 – pergunta 6.

Docente	Possui orientandos? Quantos?
A	2 orientandos do mestrado e 5 na graduação.
B	5 orientandos no PPGGEO.
C	2 orientandos no PPGGEO.
D	2 no PPGGEO.
E	3 no PPGGEO.
F	3 no PPGGEO; 1 na graduação em Administração.
G	2 graduação 3 PPGGEO.
H	1 coorientador.
I	7 graduação e 2 PPGGEO.
J	Nenhum orientando.
K	Nenhum orientando.
L	2 PPGGEO.
M	4 PPGGEO.

Fonte: próprio autor (2015)

Com exceção de dois professores, os demais possuem orientandos no PPGGEO e alguns também na graduação, condição importante, o qual corresponde a 20% do peso na avaliação da Capes.

Desta forma, é possível perceber que o corpo docente vem aprimorando-se em relação a última avaliação da Capes, mas ainda é preciso ficar atento principalmente à produção intelectual, mais precisamente no desenvolvimento de artigos que sejam passíveis de publicação em periódicos Qualis A e B.

No eixo 3 – Corpo Discente e Trabalhos de Conclusão foi possível quantificar que o programa tituló um total de 38 mestres desde o início de suas atividades. Constatou-se que a maioria dos discentes ingressantes nos anos 2011 a 2013 concluiu o curso em 36 meses. Porém 2 discentes que ingressaram no ano de 2013 concluíram no ano 2014, baixando de 36 meses para 18 meses o tempo de conclusão. O restante dos alunos ingressantes em 2013 ainda não concluiu o curso, assim como os alunos ingressantes em 2014. Estima-se no entanto, que os ingressantes no ano de 2014 concluam o curso, no máximo, em 24 meses, segundo solicitação e orientações do próprio PPGGEO quando do ingresso em março de 2014.

Em relação ao eixo 4 - Produção Intelectual, é possível perceber a partir da análise dos currículos lattes dos docentes do programa, através da plataforma lattes, que a maioria possui uma média de 1,33 artigos publicados em periódicos por ano, conforme demonstração no quadro abaixo.

Quadro 11 - Demonstração de periódicos publicados ano/docente do PPGGEO – 2015

Professor	Jan a mai de 2015	2014	2013	TOTAL
A	2	4	2	8
B	3	2	0	5
C	0	0	0	0
D	1	4	3	8
E	1	0	8	9
F	0	0	1	1
G	0	0	1	1
H	0	1	0	1
I	1	1	4	6
J	0	0	4	4
K	0	3	1	4
L	0	0	0	0
M	1	1	3	5

Fonte: próprio autor (2015)

Do mesmo modo, quase todos os professores possuem capítulos de livros publicados, uma média aproximada de 1 por ano. Destaque para um docente que publicou 8 capítulos de livro em 2014 e 6 até o momento, no ano corrente. Todos os professores possuem trabalhos completos e resumos publicados em anais de congresso.

No eixo 5 - Inserção Social, o programa está em crescente inserção social, cabendo destaque para o projeto de internacionalização intitulado "A Dinâmica do Desenvolvimento Regional em Territórios de Baixa Densidade Demográfica: Turismo e Valorização da Produção Endógena Gastronômica Tradicional" uma parceria entre a URI-Santo Ângelo- Brasil e a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), Vila Real, Portugal, financiado pela FAPERGS.

O referido projeto teve a sua primeira etapa, no ano de 2014, constou com a vinda de dois professores pesquisadores portugueses, os quais realizaram visitas técnicas e participaram de atividades com docentes e alunos do PPGGEO e em cursos de graduação. Os professores que vieram também participaram de bancas examinadoras de projetos de qualificação, seminários e defesas de dissertações.

Num outro momento foram a Portugal duas professoras e três alunas mestrandas do PPGGEO. As professoras e alunas participaram de visitas técnicas e palestras. As pesquisadoras participaram de visitas em agroindústrias da região de Trás-os-Montes e realizaram palestras demonstrando a realidade das agroindústrias da região das Missões na UTAD. As professoras do PPGGEO também participaram de bancas de qualificação de projetos.

De acordo com os dados apresentados pelo PPGGEO na Plataforma Sucupira, da Capes, no que tange aos intercâmbios internacionais, ocorre a colaboração e participação de professores de outras IES na orientação dos alunos do PPGGEO, assim também como ocorre a participação de professores pesquisadores de IES estrangeira, na qualidade de examinadores externos, em bancas de defesa de dissertação dos mestrandos do PPGGEO.

Ocorre também a participação de professores pesquisadores de IES estrangeiras, como professores palestrantes em eventos promovidos pelo PPGGEO; a participação de professores pesquisadores do PPGGEO, como professores palestrantes em eventos promovidos por IES estrangeira; a participação de professores de IES estrangeira, como professores pesquisadores, em projetos de pesquisa conjuntos com professores pesquisadores do PPGGEO; a participação de

professores pesquisadores de IES estrangeira, como membros do conselho editorial e/ou revisores da revista GESTO, publicada semestralmente pelo PPGGEO; bem como elaboração e publicação compartilhada de capítulos de livros, de artigos em anais de eventos e de artigos em periódicos nacionais e internacionais.

Dentre as referidas instituições estão a Universidade do Algarve (UALG - Portugal), a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD - Portugal), a Universidad Nacional de Misiones (UNAM – Argentina) e a Universität Stuttgart/Alemanha - Intercâmbio a iniciar em 2015.

Ainda em conformidade com os dados apresentados pelo PPGGEO na Plataforma Sucupira, da Capes, em relação aos intercâmbios nacionais é possível relatar a elaboração e publicação compartilhada de capítulos de livros, de artigos em anais de eventos e de artigos em periódicos nacionais e internacionais; a participação de professores pesquisadores de outras IES, na qualidade de examinadores externos, em bancas de defesa de dissertação dos mestrados do PPGGEO; a participação de professores pesquisadores do PPGGEO, na qualidade de examinadores externos, em bancas de defesa de dissertação dos mestrados de outras IES; a participação de professores pesquisadores de outras IES, como professores colaboradores, na ministração de disciplinas e na orientação de dissertações no PPGGEO; a participação de professores pesquisadores do PPGGEO, como professores colaboradores, na ministração de disciplinas e na orientação de dissertações em outros programas de ensino superior; a participação de professores pesquisadores de outras IES, como professores pesquisadores, em projetos de pesquisa conjuntos com professores pesquisadores do PPGGEO.

Ocorre também a participação de professores pesquisadores do PPGGEO como membros do conselho editorial e/ou revisores de periódicos de outros programas e a participação de professores pesquisadores de outras IES, como membros do conselho editorial e/ou revisores da revista GESTO, publicada semestralmente pelo PPGGEO.

Dentre as instituições com intercâmbio nacionais estão a Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Universidade de Passo Fundo (UPF), Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Instituto Federal Farroupilha (IFF), Universidade Federal do Pampa

(UNIPAMPA), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul (FAPERGS), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Ministério da Educação/Secretaria de Educação Superior (SESu), dentre outras.

Por fim, ainda no que tange ao eixo 5 – Inserção Social, o PPGGEO dispõe de informações sobre o programa em um site, o qual é constantemente atualizado com informações precisas sobre o curso, tais como apresentação do programa, objetivos, linhas de pesquisa, estrutura curricular, corpo docente, corpo discente, calendário de atividades, grupos de estudo e pesquisa, acesso a dissertações, além de outras informações importantes. O site ainda continua de fácil acesso, quer de modo direto ou quer através de buscas na web, ou pelo site da Universidade que mantém o programa. As informações também são e estão disponibilizadas nas redes sociais, tal como o facebook.

Trazendo para a discussão os quesitos avaliados pela Capes em seus respectivos eixos pode-se afirmar, com base no diagnóstico apresentado acima, que as ações estão sendo realizadas pelo Programa para atender as solicitações do órgão avaliador, porém a caminhada ainda é longa para atender o padrão de excelência organizacional.

3.4.1 Matriz FOFA

Ainda em relação ao diagnóstico realizou-se a análise do macro ambiente organizacional que consistiu no levantamento e verificação dos principais fatores externos que direta ou indiretamente influenciam a organização e/ou são por ela influenciados, assim como também na análise do microambiente organizacional, determinando os pontos fracos e fortes do programa, chegando-se aos resultados apresentados no quadro 12.

Quadro 12 – Matriz FOFA

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da renda da população - Aumento da demanda por qualificação e capacitação; - Aumento da concorrência entre docentes e discentes; - Disponibilidade de crédito ofertado pelo governo; - Requisito legal para ministrar disciplinas em universidades e faculdades; e - Próxima avaliação da Capes, considerando que o curso poderá aumentar o conceito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recessão econômica; - Abertura de novos cursos de mestrado na região; - Próxima avaliação da Capes, considerando que o curso poderá baixar o conceito; e - mestrados na modalidade EAD.
Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Curso recomendado pela Capes; - Infraestrutura – laboratórios, recursos de informática e biblioteca altamente equipados e adequados ao funcionamento do programa; - Integração do PPGGEO com a graduação; - Intercâmbios nacionais; - Intercâmbios internacionais; - Informações do programa em site na web e redes sociais; - Inserção social – destaque para o projeto de internacionalização e o da Gastronomia; - Abrangência regional e nacional do programa, com alunos advindos de outros municípios e estados; - Eventos – CIGECO que ocorre bianualmente e o seminário de Gastronomia que será também bianual, este em parceria com a UNIPAMPA, em São Borja; - Revista Gesto – recentemente obteve classificação B4 pela classificação de periódicos da Capes 2013/2014; e - pesquisas em empresas regionais, tais como metalmecânica, agroindústrias, no comércio, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito 3 pela Capes; - Pouca interação a nível de grupo de pesquisa do corpo do programa com outras instituições de ensino superior nacionais e internacionais; - Docentes com poucos projetos de pesquisa em andamento; - Grupos de estudos inexistentes; - Pouca publicação de produção científica pelo corpo discente; e - Corpo docente não consolidado.

Fonte: próprio autor (2015)

A Matriz FOFA demonstra no ambiente externo que são boas as oportunidades existentes para que o Programa possa vir a crescer e a se desenvolver a nível local e regional, principalmente em relação ao aumento de renda da classe C que procura investir em educação. Por outro lado, como ameaças cabe destacar a recessão econômica no qual o país está enfrentando desde o início do ano corrente, fazendo com que os gastos sejam controlados, podendo adiar o anseio de qualificação profissional pelo corpo discente.

O ambiente interno, apresentado na matriz FOFA, expõe os pontos fortes e pontos fracos existentes no PPGGEO. Chegou-se aos pontos fortes bem

importantes os quais influenciam favoravelmente o PPGGEO no cumprimento de seus objetivos que influenciam favoravelmente a organização no cumprimento do seu propósito”. Por outro lado elencou-se pontos fracos que precisam ser ajustados e por vez evitados para que o Programa consiga ser melhor qualificado na próxima avaliação da Capes.

3.4.2 Plataforma de ações

A partir das críticas apresentada pela Capes ao programa na avaliação realizada em 2013, a elaboração do diagnóstico da situação encontrada no PPGGEO – período 2013 a maio de 2015 e da elaboração da matriz FOFA apontando as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos, uma plataforma de ações foi elaborada, constituindo-se de três planos de ação. Os planos de ação foram elaborados com o intuito de aplicar determinadas atividades que precisam ser colocadas em prática para que a organização consiga na próxima avaliação aumentar seu conceito perante a Capes.

O primeiro plano de ação refere-se as atividades que deverão ser implementadas pelo próprio programa, conforme mostra o quadro 13.

QUADRO 13 – Plano de ação para o PPGGEO - 2015

1. O que? Solicitar a visita de um consultor da Capes para orientar coordenação e professores quanto ao programa.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Sinalizar pontos que precisam ser melhorados e orientar o programa quanto à próxima avaliação.	Coordenador do programa ou secretária do curso.	No PPGGEO	Março de 2016	Entrar em contato com a Capes através de telefone para solicitar a visita e agendar uma reunião de orientações.	-

2. O que? Ampliar para 4 o número de artigos que precisam ser publicados em periódicos ou anais de congressos pelo corpo discente como requisito de defesa do projeto de pesquisa.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Para incentivar a produção intelectual dos discentes em conjunto com corpo docente.	Coordenador do programa e secretária do programa.	No programa.	A partir de março de 2016.	Aprovar nova normativa em reunião do colegiado.	-

3. O que? Criar um sistema *on line*. O sistema será acessado e controlado somente pela coordenação, docentes, colaboradores e discentes. O sistema deverá viabilizar a inserção, apresentação, situação atual, e disponibilidade de todas as atividades, produções, projetos de pesquisa que estão sendo desenvolvidos por cada professor e aluno. O sistema deverá promover a interação e colaboração entre os participantes, com o intuito de um melhor controle dos trabalhos que estão sendo desenvolvidos de acordo com as linhas de pesquisa do programa.

Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Incentivar a produção intelectual e participação de todos os envolvidos com o PPGGEO.	Programador, sob a orientação do coordenador e secretária do curso.	Na web.	Março de 2016.	Através da contratação de um programador o curso deverá fornecer as informações que acharem pertinentes serem expostas no programa.	Valor aproximado do programador de R\$110,00 a R\$ 160,00 por hora.

4. O que? Criar uma comissão de análise dos projetos em andamento e os que irão ingressar no próximo processo seletivo.

Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Para verificar se os projetos coincidem com as linhas de pesquisa propostas pelo programa.	Coordenação do curso.	No PPGGEO.	Novembro de 2015.	Convocar docentes para reunião e montar uma comissão de aproximadamente 3 professores.	-

5. O que? Contratação de um docente doutor com qualificação em gestão estratégica.

Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Porque não existe no PPGGEO um professor que tenha compatibilidade e adequação à Proposta do Programa.	Coordenação do curso.	No PPGGEO.	A partir de março de 2016.	Através de abertura de processo seletivo.	-

6. O que? Criação de uma sala de estudos para discentes.

Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Para que os alunos possam estudar, interagir com troca de experiências, bem como desenvolver atividades relativas a cada disciplina cursada antes e depois das aulas. A sala também servirá de descanso para aqueles alunos que são de outras cidades.	Coordenação do curso.	No PPGGEO.	A partir de março de 2016.	Solicitar ao departamento de obras que desenvolva a realização da mesma.	Valor aproximado de R\$ 5.000,00.

7. O que? Desenvolver um planejamento para o programa.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Para o desenvolvimento futuro.	Coordenação do curso.	No PPGGEO.	Março de 2016.	O planejamento deve contemplar os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social dos seus egressos.	Aprox. 20 horas.

8. O que? Revisar referências bibliográficas.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Para mantê-las atualizadas.	Cada docente.	No PPGGEO.	Novembro de 2015.	Pegar a ementa de cada disciplina e buscar informações na web de obras atuais.	Aprox. 4 horas.

9. O que? Rever normas existentes ou elaborar um plano de atualização e renovação do corpo docente permanente.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Para ter uma estratégia adequada de controle do corpo docente e manter estabilizado o quadro.	Coordenação do curso.	No PPGGEO.	Março de 2016.	Reunir coordenação para desenvolver o plano tendo como base as disciplinas ofertadas no curso.	Aprox. 8 horas.

10. O que? Realizar acordo de cooperação/intercâmbio com instituição internacional.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Favorecer a troca de saberes e experiências entre docentes e discentes.	Diretoria da URI. Os docentes podem articular politicamente tais acordos.	No PPGGEO	2016.	Criar projeto de pesquisa e analisar quais universidades estrangeiras se adequaria ao projeto e montar parceria.	-

11. O que? Dar ênfase a criação de grupos de estudo na linha de pesquisa "Inovação, Organização Social e Desenvolvimento.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Atualmente existe pouca pesquisa na área. Também para equilibrar os projetos entre as duas áreas de pesquisa. A pesquisa nesta linha gerará conhecimento e poderá trazer benefícios sociais e inovação a comunidade local e regional.	Coordenação e docentes.	No PPGGEO.	2016.	Reunir professores e alunos interessados em desenvolver projetos de pesquisa na respectiva linha de pesquisa.	-

12. O que? Desenvolver um sistema de informações (banco de dados) com informações de egressos do curso.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Para mapear e acompanhar o comportamento dos egressos do curso e integrá-los as atividades desenvolvidas pelo PPGGEO.	Secretária do curso.	No PPGGEO.	A partir de março de 2016.	Utilizando a planilha Excel ou sistema Access cadastrar um conjunto de informações dos egressos tais como: nome, endereço, data da defesa endereço lattes, telefone, e-mail e titulação.	20 horas aproximado.

13. O que? Orientar o corpo discente a convidar professores de outras IES para participar nas bancas examinadoras de dissertação.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Aumentar e melhorar o relacionamento entre o PPGGEO e outras IES e proporcionar a troca de conhecimento.	A coordenação e docentes.	No PPGGEO.	A partir de dezembro de 2015.	Divulgar e comunicar em sala de aula e através de e-mail.	-

14. O que? Criar uma comissão para trabalhar a gestão do conhecimento no PPGGEO.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
É necessário incorporar a gestão do conhecimento nas organizações como uma metodologia que consegue captar, organizar e difundir as informações. Ou seja, a informação e o conhecimento criados e existentes dentro da organização devem ser tratados de forma que se possam ser recuperados rapidamente quando necessário.	Docentes interessados em trabalhar com a gestão do conhecimento.	No PPGGEO.	A partir de março de 2016.	Convidar docentes através de e-mail e contato pessoal para compor uma comissão. Esta comissão deverá reunir-se quinzenalmente para discutir metodologias a serem aplicadas para o tratamento das informações existentes no PPGGEO.	Horas dos docentes.

15. O que? Diminuir para 24 meses o tempo máximo para conclusão do curso.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Aumentar a pontuação na ficha de avaliação da Capes na próxima avaliação.	Coordenação do curso.	No PPGGEO.	A partir de março de 2016.	Criar regulamento interno que estipule o prazo máximo de 24 meses para conclusão do curso, sob pena de desligamento do programa.	-

16. O que? Desenvolver e aplicar uma gestão de arquivos nos documentos do PPGGEO.

Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Além da padronização na forma de arquivamento dos documentos, com a gestão documental implantada haverá a racionalização de documentos que não são úteis ao programa, bem como será possível o rápido acesso as informações quando necessário.	Um Arquivista.	Na secretaria do PPGGEO.	A partir de março de 2016.	Através da contratação de um profissional Arquivista que desenvolva políticas de gestão de documentos, normas e procedimentos para arquivamento de documentos, elaboração de tabela de temporalidade, ordenação, eliminação e preservação de documentos.	Valor aproximado de R\$ 135,82 a hora do profissional Arquivista (conforme recomendação salarial da Associação dos Arquivistas do Estado do Rio Grande do Sul).

17. O que? Estabelecer uma estratégia de inovação para o PPGGEO.

Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
A inovação pode impactar no aumento de competitividade, pode trazer diferenciação no mercado, aumentar a produtividade e reduzir custos ao programa.	Docentes interessados em trabalhar com a inovação.	No PPGGEO.	A partir de março de 2016.	Convidar docentes através de e-mail e contato pessoal para compor uma comissão. Esta comissão deverá conhecer e entender a cultura e os valores do programa, bem como seus pontos fortes e fracos, desenvolvendo e explicitando sua estratégia de inovação. Identificar principais barreiras às inovações e enxergar como superá-las.	Horas dos docentes.

18. O que? Estipular uma estratégia de responsabilidade social e ambiental no PPGGEO.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Padrões de comportamento e consumo devem ser modificados para preservação social e fisicamente do ambiente.	Coordenação juntamente com docentes e discentes do programa.	No PPGGEO.	A partir de março de 2016.	Convidar docentes e discentes através de e-mail e contato pessoal para compor uma comissão. Esta comissão deverá buscar subsídios, através das ferramentas de adesão e monitoramento para sustentabilidade (AA 1000, ISO 9000, SA8000, OHSAS 18000 etc), para aplicar ações que busquem a sobrevivência social e ambiental da sociedade através do desenvolvimento sustentável.	Horas dos envolvidos.

Fonte: próprio autor (2015)

O segundo plano de ação apresenta tarefas que deverão ser concretizadas pelo corpo docente, em conformidade com o quadro 14.

QUADRO 14 – Plano de ação para o Corpo Docente- 2015

1. O que? Desenvolver um artigo por trimestre.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Aumentar a produção científica.	Cada docente.	No PPGGEO.	A partir de março de 2016.	Verificar o interesse por assuntos relativos e afins com atividades acadêmicas desenvolvidas, realizar pesquisa e descrevê-las.	-

2. O que? Publicar no mínimo 3 artigos por ano em revistas conceito A e B.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Melhorar a produção científica e aumentar a pontuação na ficha de avaliação da Capes na próxima avaliação.	Cada docente incluindo seus bolsistas e demais discentes interessados.	Em revistas conceitos A e B.	A partir de março de 2016.	Desenvolver o artigo e localizar periódicos Qualis Capes com conceito A e B.	-

3. O que? Criar grupos de estudo.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Melhorar a produção científica, favorecer a troca conhecimento e aumentar a pontuação na ficha de avaliação da Capes na próxima avaliação.	Cada docente.	No PPGGEO.	A partir de dezembro de 2015.	Reunir em sala de aula alunos que estejam interessados em participar e criar o grupo de estudo de acordo com as atividades de pesquisa que esteja desenvolvendo ou que tenha interesse em desenvolver.	-

4. O que? Participar no mínimo de 2 eventos por ano alinhados a área de atuação de cada docente.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Melhorar conhecimento e aumentar a pontuação na ficha de avaliação da Capes na próxima avaliação.	Cada docente.	No PPGGEO.	A partir de dezembro de 2015.	Verificar eventos alinhados a área de atuação e participar.	-

5. O que? Desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão que venham a contribuir para a solução dos problemas regionais.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Com conhecimento, informação e integração, o PPGGEO pode contribuir socialmente para o desenvolvimento da região. É um retorno social importante que a academia pode fornecer à comunidade da região. O ganho é de “mão dupla”, pois ambos saem mais enriquecidos. O mestrado precisa se atualizar constantemente e ficar em contato direto com a realidade externa, sobretudo sobre os fatos mercadológicos e organizacionais de sua região.	Cada docente.	No PPGGEO.	A partir de março de 2016.	Detectar problemas regionais que estejam ocorrendo e desenvolver projetos de pesquisa ou extensão em parceria com alunos ou demais instituições.	-

Fonte: próprio autor (2015)

O terceiro plano de ação contém atividades que deverão ser executadas pelo corpo discente, de acordo com o quadro 15.

Quadro 15 – Plano de ação para o Corpo Discente- 2015

1. O que? Desenvolver um artigo para cada disciplina cursada.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Aumentar a produção científica no PPGGEO	Cada discente.	Em cada disciplina cursada no PPGGEO	Durante a realização de cada disciplina no PPGGEO.	Analisar cada disciplina e se propor a pesquisar algum assunto que cause interesse em desenvolver.	-

2. O que? Publicar no mínimo 4 artigos para realizar a dissertação.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Aumentar a produção científica no PPGGEO	Cada discente.	Em periódicos, conceitos A e B, bem como congressos e eventos.	A partir do ingresso no PPGGEO.	Após desenvolver o artigo, pesquisar periódicos e eventos que estejam de acordo com a temática utilizada para publicação.	-

3. O que? Participar de pelo menos um grupo de estudo.					
Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Melhorar a produção científica e a troca de conhecimentos entre docentes e discentes.	Cada discente.	Durante a realização do curso.	Tão logo seja criado os grupos de estudo.	Demonstrar interesse em participar de algum grupo.	-

Fonte: próprio autor (2015)

Assim, cabe ao Programa, Corpo Docente e Corpo Discente numa ação conjunta de esforços fazerem com que as ações elencadas sejam, se não todas, parte delas, concretizadas.

3.4.3 Matriz GUT

Após a definição dos planos de ação foi aplicado a matriz GUT para determinar qual atividade deverá ser realizada frente as demais.

Foram estipuladas cores para melhor identificação de cada pontuação: vermelho correspondeu à classificação 5; amarelo à classificação 4; o verde à classificação 3 e o azul à classificação 2. Posteriormente foi identificada a sequência de atividades prioritárias de serem executadas.

Assim como foi elaborado um plano de ação para o programa, um plano de ação para o corpo docente e um terceiro plano de ação para o corpo discente, também foi elaborada uma matriz GUT para cada um deles, conforme estão demonstrados nos quadros 16, 17 e 18.

O quadro 16 apresenta a Matriz GUT para ações do PPGGEO – 2015.

Quadro 16 – Matriz GUT para ações do PPGGEO -2015

Nº	Ação	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
01	1. Solicitar a visita de um consultor da Capes para orientar coordenação e professores quanto ao programa.	5	5	5	125
02	4. Criar uma comissão de análise dos projetos em andamento e os que irão ingressar no próximo processo seletivo.	5	5	5	125
03	3. Criação de um sistema <i>on line</i> específico, porém de acesso e controle interno somente para a coordenação, docentes, colaboradores e discentes, que viabilize a inserção, apresentação, situação atual, e disponibilidade de todas as atividades, produções, projetos de pesquisa que estão sendo desenvolvidos por cada professor e aluno. O sistema deverá promover a interação e colaboração entre os participantes, com o intuito de um melhor controle dos trabalhos que estão sendo desenvolvidos de acordo com as linhas de pesquisa do programa.	5	5	5	125
04	8. Revisar referências bibliográficas.	5	5	5	125
05	11. Dar ênfase a criação de grupos de estudo na linha de pesquisa “Inovação, Organização Social e Desenvolvimento.	5	5	5	125
06	9. Rever normas existentes ou elaborar um plano de atualização e renovação do corpo docente permanente.	5	4	4	80
07	7. Desenvolver um planejamento para o programa.	5	4	4	80
08	5. Contratação de um docente doutor com qualificação em gestão estratégica.	5	4	4	80
09	2. Ampliar para 4 o número de artigos que precisam ser publicados em periódicos ou anais de congressos pelo corpo discente como requisito de defesa do projeto de pesquisa.	5	4	4	80
10	10. Realizar acordo de cooperação/intercâmbio com instituição internacional.	4	4	4	64
11	13. Orientar o corpo discente a convidar professores de outras IES para participar nas bancas de dissertação.	4	3	3	36
12	14.Diminuir para 24 meses o tempo máximo para conclusão do curso.	4	3	3	36
13	12. Desenvolver um sistema de informações (banco de dados) com informações de egressos do curso.	3	3	3	27
14	14. Criar uma comissão para trabalhar a gestão do conhecimento no PPGGEO.	3	3	3	27
15	06.Criação de uma sala de estudos para alunos	3	3	3	27
16	16.Desenvolver e aplicar uma gestão de arquivos nos documentos do PPGGEO.	3	3	3	27

17	17. Estabelecer uma estratégia de inovação para o PPGGEO.	3	3	3	27
18.	18. Estipular uma estratégia de responsabilidade social e ambiental no PPGGEO.	3	3	3	27

Fonte: próprio autor (2015)

Desta maneira sugere-se que, de acordo com a matriz GUT para ações do PPGGEO – 2015, as primeiras ações a serem realizadas pelo PPGGEO, por terem atingido 125 pontos, sejam as seguintes:

1º - Solicitar a visita de um consultor da Capes para orientar a coordenação e professores quanto ao Programa.;

2º - Criar uma comissão de análise dos projetos em andamento e dos que irão ser propostos no próximo processo seletivo;

3º - Criar de um sistema *on line* específico;

4º - Revisar as referências bibliográficas e;

5º - Dar ênfase à criação de grupos de estudo na linha de pesquisa “Inovação, Organização Social e Desenvolvimento.

Por conseguinte, as demais ações devem ser realizadas conforme sequência da matriz apresentada.

O quadro 17 apresenta Matriz GUT para ações do Corpo Docente – 2015.

Quadro 17 – Matriz GUT para ações do corpo docente – 2015

Nº	Ação	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
01	3. Criar grupos de estudo.	5	5	5	125
02	5.Desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão que venham a contribuir para a solução dos problemas regionais.	5	5	5	125
03	1.Desenvolver um artigo por trimestre.	5	5	4	100
04	2. Publicar no mínimo 3 artigos por ano em revistas conceito A e B.	4	4	4	64
05	4. Participar no mínimo de 2 eventos por ano alinhados a área de atuação de cada professor.	4	4	4	64

Fonte: próprio autor (2015)

Assim, propõe-se, de acordo com a matriz GUT para ações do corpo docente – 2015, que as primeiras ações a serem executadas, por terem atingido 125 pontos, sejam as seguintes:

1º - Criar grupos de estudo e

2º - Desenvolver um artigo por trimestre.

Logo, as demais ações devem ser realizadas conforme sequência da matriz exibida acima.

Em por fim, o quadro 18 apresenta a Matriz GUT para ações do corpo discente – 2015.

Quadro 18 – Matriz GUT para ações do corpo discente – 2015

Nº	Ação	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
01	3.Participar de pelo menos um grupo de estudo.	5	5	5	125
02	1.Desenvolver um artigo para cada disciplina cursada.	5	5	4	100
03	2.Publicar no mínimo 4 artigos para realizar a dissertação.	4	4	4	64

Fonte: próprio autor (2015)

Portanto, aconselha-se, de acordo com a matriz GUT para ações do corpo discente – 2015, que a primeira ação a ser desenvolvida, por terem atingido 125 pontos, seja participar de pelo menos um grupo de estudo.

As demais ações deverão ser realizadas seguindo a ordem estabelecida na matriz GUT exposta acima.

CONCLUSÕES

Buscou-se neste estudo considerar a avaliação realizada pela Capes em relação ao PPGGEO no ano 2013; apresentar um diagnóstico analítico da situação encontrada no Programa tendo como base os anos 2013 a maio de 2015 no que tange aos requisitos avaliados pela Capes; construir uma análise do macro ambiente organizacional e por fim desenvolver uma plataforma de ações.

Para tal, este estudo apoiou-se em aspectos teóricos relevantes para entendimento e compreensão do universo pesquisado. Desta forma, realizou-se em primeiro lugar uma revisão de literatura onde foram explanados principalmente os conceitos de estratégia, administração estratégica e tudo o que envolve a avaliação da Capes realizada nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, tendo como objeto de pesquisa o PPGGEO. Esta revisão de literatura foi de extrema importância na medida em que deu suporte ao estudo e apontou pontos positivos e deficiências que precisam ser amenizadas para que o Programa consiga melhorar seu desempenho na próxima avaliação da Capes.

Percebeu-se que houveram melhorias consideráveis no desenvolvimento do Programa em relação a última avaliação, quesitos importantes sofreram ajustes, tais como a existência de intercâmbios nacionais e internacionais e a inserção social, pois convênios respeitáveis foram firmados entre instituições públicas e privadas na busca do desenvolvimento local, regional, nacional e internacional.

Porém, é preciso cautela e muita atenção em relação a produção intelectual de seus docentes, um dos quesitos mais relevantes julgados nos itens de avaliação da Capes.

Observou-se, durante a realização deste estudo, o quão importante é o estabelecimento de uma estratégia que deixe a instituição numa condição confortável para o futuro, porém, sem a participação e dedicação absoluta de todos os envolvidos, coordenadores, docentes, discentes e demais colaboradores do Programa, será mais complicado chegar aos objetivos institucionais almejados. Não resta dúvidas que a avaliação da Capes é rigorosa e abrange vários requisitos e que, novamente, todos devem fazer a sua parte e estarem na mesma sintonia para o alcance do objetivo maior, ou seja, que o PPGGEO consiga uma melhor qualificação.

Os resultados da pesquisa constituíram-se em subsídios para a elaboração de ações adequadas que viabilizem o desenvolvimento e o aumento do conceito do programa pela Capes de modo a tornar o curso objeto de maior interesse por parte da comunidade acadêmica, oferecendo-lhe uma melhor qualificação de seus serviços de ensino.

Os planos de ação foram constituídos segundo necessidades e lacunas apresentadas pela Capes na última avaliação do PPGGEO, bem como foram pensadas atividades que deixem o Programa em condições adequadas para execução de suas atividades institucionais.

Desta forma, o produto deste trabalho é uma plataforma de ações estratégicas, apresentada na forma impressa, denominado Instrumento Técnico, que se constitui como uma ferramenta para o controle e manutenção da gestão do PPGGEO até alcançar o seu objetivo maior (melhorar seu conceito na sua próxima avaliação da Capes).

A presente pesquisa contribui para o crescimento e amadurecimento da pesquisadora, na medida em que esta pôde aplicar seus conhecimentos adquiridos em sala de aula bem como na melhoria da sua formação profissional, contribuindo para a obtenção da titulação de mestre.

Sugere-se que seja realizada, em primeiro plano, uma reunião com coordenadores do curso, secretárias, corpo docente e a pesquisadora para que essa possa explanar e explicar a aplicabilidade dos planos de ação. Após, juntos irão definir de que forma será, também, comunicado e solicitado ao corpo discente a participar do uso desta ferramenta estratégica.

No que tange as recomendações de estudos futuros aconselha-se que seja definido pelo programa os princípios norteadores, discutidos no referencial teórico, ou seja, que sejam estabelecidos a missão do programa, bem como a visão estratégica para um determinado período (curto, médio e longo prazo) bem como seus valores e princípios, para que estes sirvam de guia e suporte estratégico pelo programa.

Espera-se, por fim, que este trabalho alcance seu êxito quando da próxima avaliação da Capes o PPGGEO consiga subir seu conceito para 4.

REFERÊNCIAS

AKABANE, Getúlio K. **Gestão estratégica da tecnologia da informação**: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. São Paulo: Atlas, 2012.

ALLEBRANDT, Sérgio Luis. *Et al.* **Planejamento estratégico Local**. 2009. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Ijuí. 2009. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/194/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20Local.pdf?sequence=1>>. Acesso em 09 jun 2015.

ALMEIDA, Maria Herminia Tavares de. **A Pós-Graduação no Brasil: Onde está e para onde poderia ir**. Plano Nacional de Pós-Graduação - PNG 2011-2020. Coordenação de Pessoal de Nível Superior. Brasília, DF. 2010. Disponível em <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/PNPG_Miolo_V2.pdf>. Acesso em 14 ago 2015.

ANGELONI, Maria Terezinha. *Et al.* **Organizações do Conhecimento**: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologia – São Paulo : Saraiva, 2008.

ÁVILA, Lucas Veiga. **A perspectiva da sustentabilidade do plano de desenvolvimento institucional: um estudo das Instituições Federais de Ensino Superior**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa de Estratégia, Inovação e Sustentabilidade da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS). 2014. Disponível em <http://www.sigmees.com/files/A_PERSPECTIVA_DA_SUSTENTABILIDADE_NO_PLANO.pdf>. Acesso em 06 ago 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BRASIL. Itamaraty. Ministério das relações exteriores. Divisão de temas educacionais. **Denominações das Instituições de Ensino Superior**. 2014. Disponível em: <http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html>. Acesso em: 29 jul 2015.

_____. Ministério da Educação. **IES**. Instituições credenciadas. 2014. Disponível em: <http://portal.MEC.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12467&Itemid=783>. Acesso em: 11 set 2014.

_____. Ministério da Educação. Portal do MEC. **Produto 1 - Panorama e diagnóstico da oferta e qualidade da Educação Superior brasileira**. 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/produto_1_senso_educ_superior.pdf>. Acesso em: 15 set 2014.

_____. Ministério da Educação. Portal do MEC. **Pós Stricto Sensu**. 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=385:pos-stricto-sensu&catid=180&Itemid=164>. Acesso em 13 ago 2015.

_____. Portal INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior, Graduação**. 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 15 set 2014.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Sobre a avaliação**. 2014. Disponível em: <<https://www.Capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao>>. Acesso em: 26 ago 2014.

_____. **Comunicado CAPES – Período de avaliação do SNPG**. 2015. Disponível em: <<https://capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/7278-comunicado-capes-periodo-de-avaliacao-do-snpg>>. 2015. Acesso em: 29 de jan 2015.

_____. **Crítérios de avaliação**. 2014. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao-da-pos/4115-criterios-de-avaliacao>>. Acesso em 26 de ago 2014.

_____. **Avaliação trienal(Mestrado Profissional, Mestrado Acadêmico e Doutorado)**. 2015. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/permanencia-no-snpg-avaliacao>>. Acesso em: 04 ago 2015.

_____. **Competências**. 2015. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/acesso-ainformacao/5418-competencias>>. Acesso em: 05 ago 2015.

_____. Portaria nº 013, de 01 de abril de 2002. **Dispõe sobre as notas atribuídas aos programas de pós-graduação nos procedimentos do sistema de avaliação e no funcionamento de cursos de mestrado e doutorado**. 2015. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/Portaria-capes-13-2002.pdf>>. Acesso em: 06 ago 2015.

_____. **Em que consiste a avaliação trienal da Capes**. 2015. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao-da-pos/2906-em-que-consiste-a-avaliacao-trienal-da-capes>. Acesso em 05 ago 2015.

_____. **Parecer nº 977/65**. 2015. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/Parecer-977-1965.pdf>>. Acesso em 11 ago 2015.

_____. **Mestrado e doutorado, o que são?** 2015. Disponível em <http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-e-doutorado-o-que-sao>. Acesso em 11 ago 2015.

_____. **Decreto 4631 de 21 de março de 2003**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Decreto_4631_2003.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2015.

_____. **Caracterização do Sistema de Avaliação da Pós-Graduação**. 2015. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/caracterizacao_sistema_avaliacao_pos.pdf> . Acesso em 12 ago 2015.

_____. **Plano Nacional de Pós-Graduação - PNPG 2011-2020**. 2010. Disponível em <<http://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>>. Acesso em 14 ago 2015.

_____. **Documento de área 2013**. Avaliação trienal 2013. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Administra%C3%A7%C3%A3o_doc_area_e_comiss%C3%A3o_16out.pdf>. Acesso em 02 dez 2015.

_____. **Planilha Comparativas da Avaliação Trienal 2013**. 2014. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/permanencia-no-snp-g-avaliacao/planilhas-comparativas>. Acesso em 04 dez 2015.

CERTO, C. Samuel. *Et al.* **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. São Paulo: Campos, 2004.

COLÉGIO PEDRO II. **O que é e como é feita a avaliação da CAPES**. 2014. Disponível em: <<http://www.cp2.g12.br/blog/mpcp2/conteudo/6>>. Acesso em: 08 set 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

ESTRADA, R.J.S e ALMEIDA, M.I.R. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. Revista de Ciências da Administração • v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007. Disponível em: file:///C:/Users/usuario/Downloads/1784-42648-1-PB.pdf>. Acesso em 30 nov 2015.

FERNANDES, F.; Luft, C. P.; Guimarães, M. **Dicionário brasileiro globo**. São Paulo: Globo, 1993.

FERREIRA, A. B. H. **Mini-aurélio século XXI**: o minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FISCHER, Tania. **Proposições sobre educação profissional em nível de pós-graduação para o PNPG 2011-2020**. Plano Nacional de Pós-Graduação - PNG 2011-2020. Coordenação de Pessoal de Nível Superior. Brasília, DF. 2010. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/PNPG_Miolo_V2.pdf>. Acesso em 14 ago 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Carlos Alberto; FILHO, Cid Gonçalves e NETO, Mario Teixeira Reis. **Estratégia Empresarial: O desafio das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em 23 out. 2015.

JUS BRASIL. **Lei de Diretrizes e bases**. Art. 20 da Lei de Diretrizes e Bases - Lei 9394/96. 1996. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/11693408/artigo-20-da-lei-n-9394-de-20-de-dezembro-de-1996>>. Acesso em: 11 set 2014.

KEPNER, Charles Higgins; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional: a solução de problemas e tomada de decisões**. São Paulo: Atlas, 1981. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/8527559/Kepner-Tregoe-Completo>>. Acesso em: 04 mar. 2015.

LAMENZA, Ademir. **Estratégias Empresariais: pesquisas e casos brasileiros**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Lusi. **Marketing de Serviços**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACCARI, Emerson Antonio; *et al.* **Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração**. RBPG, Brasília, v. 5, n. 9, p. 171-205, 2008.

MEC. Ministério da Educação. **Portaria normativa nº 17**. 2014. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa_17_MP.pdf> Acesso em 26 ago. 2014.

_____. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**. 2015. Disponível em: <http://portal.MEC.gov.br/index.php/?id=12303&option=com_content>. Acesso em: 29 jan. 2015.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. 2001. Disponível em: <<http://cedo.ina.pt/docbweb/MULTIMEDIA/ASSOCIA/INTERNO/ELECTRON/E160.PDF>>. Acesso em 30 nov 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 22ª ed. - São Paulo: Atlas, 2005.

_____, Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento estratégico** Conceito Metodologia e Prática. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Marlize Rubin e ALMEIDA, Jalcione. **Programas de pós-graduação interdisciplinares: contexto, contradições e limites do processo de avaliação Capes**. RBPG, Brasília, v. 8, n. 15, p. 37 - 57, 2011. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/210/pdf>>. Acesso em 17 ago 2015.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RISTOFF, Dilvo; GIOLO, Jaime. **O Sinaes como sistema**. R B P G, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, 2006. Disponível em <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/106>>. Acesso em 12 ago 2015.

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de Conhecimentos e os Desafios da Complexidade nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Cassio Miranda dos. **Tradições e contradições da Pós-Graduação no Brasil**. Educ. Soc., Campinas, vol. 24, n. 83, p. 627-641, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v24n83/a16v2483.pdf>>. Acesso em: 11 ago 2015.

SARTORI, Tatiane. **Avaliação comparativa na pós-graduação *stricto sensu* entre brasil e portugal: um estudo de caso na engenharia civil**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS). 2013. Disponível em: <http://www.sigmees.com/files/DISSENTA%C3%87%C3%83O_DE_MESTRADO-TATIANE_SARTORI_2013.pdf>. Acesso em: 11 ago 2015.

SILVA, Edna Lucia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED. 2001. Disponível em: < <http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>> Acesso em: 09 jun 2015.

UNB. Universidade de Brasília. **Portaria Normativa nº 17 do Ministério da Educação**. 2009. Disponível em: <<http://www.unb.br/administracao/decanatos/dpp/legislacao/Portaria%20Normativa%20MEC%2017%20-%20mestrado%20profissional.pdf>>. Acesso em: 01 set 2014.

URI. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. **Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações**. 2014. Disponível em: <<http://www.santoangelo.uri.br/mestradogestao/#>>. Acesso em: 26 ago 2014.

_____. **Diário Oficial da União**. 2011. Disponível em: <http://www.urisan.tche.br/admin/upload/Portaria-Reconhecimento-mestrado_1325_09_11.pdf>. Acesso em: 10 set 2014.

_____. **Breve histórico da URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões**. 2015. Disponível em:

http://www.reitoria.uri.br/~vivencias/historico_da_URI/historico_da_uri_1.htm. Acesso em 18 ago 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.