

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PÓS-GRADUAÇÃO EM TRANSPORTES: UM ESTUDO DE CASO

Fernanda Pinheiro Rezende

Universidade de Brasília
Programa de Pós-Graduação em Transportes

Ingrid Luiza Neto

Universidade de Brasília
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Jefferson Vasconcelos Santos

Universidade de Brasília
Programa de Pós-Graduação em Transportes

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo apresentar subsídios para a elaboração do planejamento estratégico de programas de Pós-Graduação em Transportes, tomando como exemplo um estudo de caso. Para tanto, foi realizada uma simulação de cenários futuros e apresentadas recomendações para que o Programa aumente o conceito apresentado atualmente. Os resultados sugerem que é necessário desenvolver políticas internas de estímulo à produção docente e discente, recredenciamento de professores e internacionalização do Programa.

ABSTRACT

This paper aims support the strategic planning of Master and Doctoral Transportation Programs, taking as an example a specific Program. Future scenarios were designed and allowed the submission of recommendations for the Program maintains the current concept. Results suggest the need to develop internal policies to stimulate students and professor's production, professor's reaccreditation and program internationalization.

1. INTRODUÇÃO

O sistema de avaliação de programas de pós-graduação desenvolvido pela Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – desde a década de 70, configura-se atualmente como o principal mecanismo de controle dos cursos de pós-graduação no Brasil. O objetivo deste sistema é estabelecer o padrão de qualidade exigido para cursos de mestrado e doutorado, antepondo-lhes metas e desafios que expressam os avanços da ciência e tecnologia na atualidade e o aumento da competência nacional nesse campo (CAPES, 2010).

Visando atender os exigentes critérios estabelecidos pela CAPES, os programas e cursos de pós-graduação brasileiros estão desenvolvendo mecanismos de aprimoramento, especialmente no que se refere às práticas de gestão dos processos acadêmicos e administrativos. Um destes mecanismos é a utilização de ferramentas para a gestão estratégica da pós-graduação (Maccari, Coimbra, Rodrigues & Almeida, 2006).

Neste contexto, o objetivo do presente estudo é oferecer subsídios para a elaboração do planejamento estratégico dos programas de pós-graduação em transportes, partindo do caso em uma Universidade. Ao término do trabalho serão feitas recomendações que poderão servir de base para que os gestores e docentes do Programa elaborem o planejamento estratégico, com vistas a manter ou melhorar o conceito atribuído ao Programa pela CAPES no triênio 2007-2009.

2. O OBJETO DE ESTUDO

Este estudo tem como objeto um Programa de Pós-Graduação, com Mestrado e Doutorado. O momento vivenciado pelo Programa é crucial, pois houve diminuição no conceito atribuído pela CAPES em relação ao triênio anterior. Por esta razão, torna-se necessário identificar pontos fortes e fracos e traçar metas para o futuro, com vistas à melhoria do programa, acarretando em manutenção ou ampliação do conceito atribuído pela CAPES.

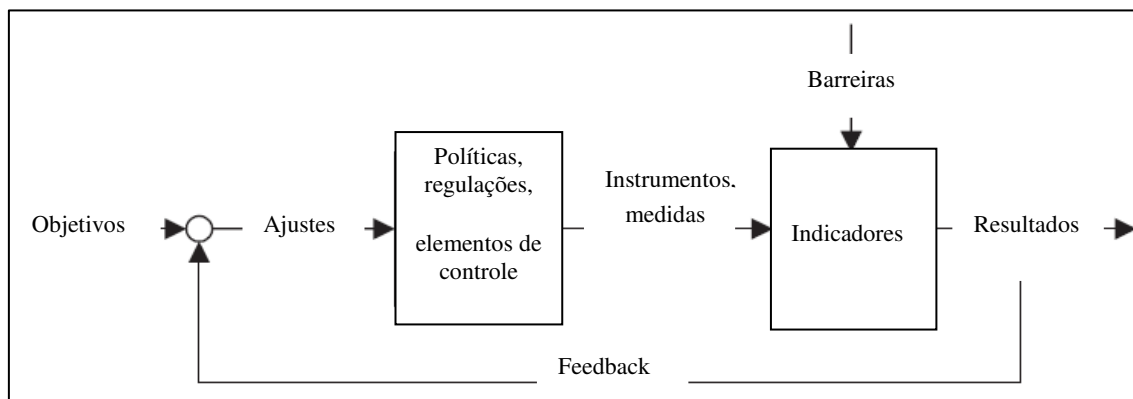
3. ESTADO DA ARTE

3.1 Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias e as ações das pessoas, permitindo criar uma visão do caminho a seguir (Almeida, 2003). Consiste em conceber um futuro desejado e programar os meios reais para alcançá-lo (Guell, 2006). Segundo Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico é realizado por meio da análise do ambiente de uma organização, criando a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão. Kölbl (2008) propõe que o planejamento estratégico pode ser analisado por meio da utilização conjunta de duas abordagens:

3.1.1. Teoria do controle:

Consiste em definir objetivos, considerando as políticas de regulamentação, instrumentos, medidas e indicadores e, por fim, os resultados esperados. A retroalimentação ou feedback, segundo este modelo, deve acontecer ao final do processo, o que permite reajustar o planejamento, caso necessário. As etapas previstas nesta abordagem são descritas na figura 1.

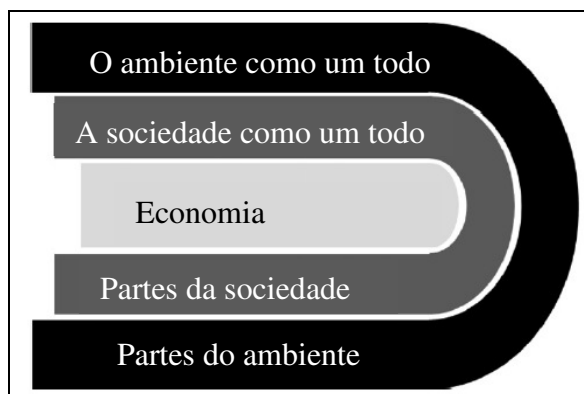


Fonte: Kölbl (2008, p. 275).

Figura 1: Etapas do planejamento estratégico, segundo a teoria do controle

3.1.2. Teoria dos sistemas hierárquicos:

É uma estrutura multinível que permite a decomposição de problemas complexos em diferentes áreas ou temas, considerando a dualidade Parte x Todo, conforme exposto na figura 2.



Fonte: Kölbl (2008, p. 276).

Figura 2: Modelo da teoria de hierarquia de sistemas

As duas abordagens descritas por Kölbl (2008), embora sejam usualmente utilizadas separadamente, podem ser aglutinadas, uma vez que os sistemas hierárquicos descrevem qualitativamente as dimensões dos ciclos de controle.

3.2 Planejamento Estratégico na Pós-Graduação

O sistema de avaliação de programas e cursos de pós-graduação utilizado pela CAPES impulsionou uma nova preocupação às instituições de ensino: como melhorar as práticas de gestão dos processos acadêmicos e administrativos? O conceito atribuído pela CAPES, ao analisar os quesitos específicos, serve de indicador para as instituições, no sentido de apontar quais são os pontos fortes e fracos de cada programa.

Neste contexto, um mecanismo que tem sido utilizado pelos programas para atender às exigências da CAPES é a utilização de ferramentas para a gestão estratégica da pós-graduação. Alguns estudos indicam a possibilidade de aplicação dos conhecimentos difundidos pelas pesquisas relacionadas ao planejamento estratégico nos programas de pós-graduação brasileira como estratégia positiva na manutenção e ampliação dos níveis de qualidade de ensino (Maccari, Coimbra, Rodrigues & Almeida, 2006; Rebecchi e Almeida, 2005), evidenciando que esta técnica e/ou ferramenta contribui para efetivar uma gestão mais eficaz.

Para tanto, é importante que os programas conheçam de maneira aprofundada os critérios de avaliação da CAPES, para que possam elaborar o planejamento estratégico que atenda às exigências estabelecidas, de maneira pontual, precisa e competente.

3.3 O sistema de avaliação da CAPES

A avaliação dos programas de pós-graduação compreende a realização do acompanhamento anual e da avaliação trienal do desempenho de todos os programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-Graduação. Os resultados desse processo são expressos pela atribuição de uma nota na escala de "1" a "7" e a avaliação é feita por meio da observação de diversos quesitos dentro do Programa e o seu resultado é apresentado resumidamente em fichas de avaliação que abordam os quesitos dispostos na tabela 1.

Tabela 1: Quesitos analisados pela CAPES na avaliação dos programas de pós-graduação da Engenharia I

Quesito avaliado	Peso	Itens avaliados
Proposta do Programa	0%	<ul style="list-style-type: none"> - Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e proposta curricular. - Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro. - Infraestrutura para ensino, pesquisa e extensão.
Corpo Docente	20%	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil do corpo docente, consideradas titulação, diversificação na origem de formação, aprimoramento e experiência, e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa. - Adequação e dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa. - Distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa. - Contribuição dos docentes para atividades de ensino e/ou de pesquisa na graduação, com atenção tanto à repercussão que este item pode ter na formação de futuros ingressantes na PG, quanto (conforme a área) na formação de profissionais mais capacitados no plano da graduação.
Corpo Discente, Teses e Dissertações	35%	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de teses e dissertações defendidas no período de avaliação, em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo discente. - Distribuição das orientações das teses e dissertações defendidas no período de avaliação em relação aos docentes do programa. - Qualidade das Teses e Dissertações e da produção de discentes autores da pós-graduação e da graduação (no caso de IES com curso de graduação na área) na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores pertinentes à área. - Eficiência do Programa na formação de mestres e doutores bolsistas: tempo de formação de mestres e doutores e percentual de bolsistas titulados.
Produção Intelectual	35%	<ul style="list-style-type: none"> - Publicações qualificadas do Programa por docente permanente. - Distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do Programa. - Produção técnica (Produtos, Protótipos e Patentes)
Inserção Social	10%	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção e impacto regional e (ou) nacional do programa. - Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional relacionados à área de conhecimento do programa, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação. - Visibilidade (Homepage) ou transparência dada pelo programa à sua atuação.

Fonte: CAPES, 2009.

Para avaliar com maior critério o item produção intelectual, a CAPES criou o sistema Qualis, que é o conjunto de procedimentos utilizados para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação. Tal processo foi concebido para atender as necessidades específicas do sistema de avaliação e é baseado nas informações fornecidas por meio do aplicativo Coleta de Dados. Como resultado, disponibiliza uma lista com a classificação dos veículos utilizados pelos programas de pós-graduação para a divulgação da sua produção (Qualis, 2010).

A estratificação da qualidade dessa produção é realizada de forma indireta. Dessa maneira, o Qualis afere a qualidade dos artigos e de outros tipos de produção, a partir da análise da qualidade dos veículos de divulgação, ou seja, periódicos científicos.

A classificação de periódicos é realizada pelas áreas de avaliação e passa por processo anual de atualização. Esses veículos são enquadrados em estratos indicativos da qualidade - A1, o mais elevado; A2; B1; B2; B3; B4; B5; C - com peso zero.

No que tange a área de transportes, a CAPES compreende que os cursos devem ser alocados na área de Engenharia, que, por sua vez, é fragmentada em 4 subáreas de avaliação. A Engenharia I é composta, basicamente, por programas de pós-graduação nas seguintes sub-áreas: Engenharia Civil, Engenharia de Construção Civil, Engenharia

de Estruturas, Engenharia Geotécnica, Engenharia Recursos Hídricos, Engenharia Sanitária e Ambiental, Engenharia de Transportes e Engenharia Urbana (CAPES, 2009).

O Qualis das Engenharias I está baseado nos seguintes pontos:

- Utilizar a base de dados JCR/ISI (Journal of Citation Report) - Índice Fator de Impacto (F.I.) – Ano Base 2007.
- Os periódicos classificados no JCR/ISI foram divididos em 2 grupos: “Pertencentes” e “não pertencentes” à Área das Engenharias I, conforme a intensidade de publicação e a importância do periódico para a Área. Esses dados estão representados na tabela 2.

Tabela 2: Classificação e peso dos Periódicos, segundo a CAPES

Classes	“Pertencentes” as Engenharias I	“Não Pertencentes” as Engenharias I	Peso
A1	$F.I. \geq 0,8$	$F.I. \geq 3,0$	100%
A2	$0,8 > F.I. \geq 0,4$	$3,0 > F.I. \geq 1,5$	85%
B1	$0,4 > F.I. \geq 0,1$	$1,5 > F.I. \geq 0,8$	70%
	+ Antigo IA sem F.I.		
B2	Antigo IB sem F.I.		50%
B3	Antigo NA; e Periódico de Associações Científicas Internacionais sem F.I.		20%
B4	Antigo NB		10%
B5	Antigo Nacional C e Local A, B ou C		5%
C	Periódicos não classificados acima		0%

Fonte: CAPES, 2009.

Para incentivar os programas de pós-graduação a publicarem nos periódicos de maior impacto (A1, A2 e B1), os periódicos de menor impacto (B2, B3, B4 e B5) possuirão saturação.

Por fim, vale ressaltar que a CAPES atribui grande importância à produção intelectual qualificada dos docentes permanentes, que é verificada conforme exposto na tabela 3.

Tabela 3: Análise da Produção Qualificada dos Docentes – PQD

Tipo de Produção	Cálculo
Produção qualificada por docente PQD1	$\{ \text{Periódicos } [A1 + A2 \times 0,85 + B1 \times 0,7 + B2 \times 0,5 + B3 \times 0,2 + B4 \times 0,10 + B5 \times 0,05] \} / DP$
Produção qualificada complementar dos docentes PQD2	$\{ \text{Anais } [A1 \times 0,1 + A2 \times 0,075 + B1 \times 0,05 + B2 \times 0,020] + \text{Livros e Capítulos } [(\text{até } 2) \times \text{Livros Relevantes Internacional} + (\text{até } 1) \times \text{Livros Relevantes Nacional} + (\text{até } 0,5) \times \text{Capítulo Livro Relevante Internacional} + (\text{até } 0,25) \times \text{Capítulo Livro Relevante Nacional}] \} / DP$
Produção qualificada total dos docentes PQD3	$PQD1 + PQD2$

Fonte: CAPES, 2009.

4. MÉTODO

A pesquisa foi realizada conforme as etapas descritas a seguir:

4.1. Análise documental

Nesta etapa, foram analisados os seguintes documentos, conforme princípios de Bardin (2010):

- Ficha de avaliação do Programa, dos triênios 2001-2003, 2004-2006 e 2007-2009;
- Documento de área da Engenharia I (CAPES, 2009);
- Formulário de auto-avaliação e planejamento estratégico dos programas de pós-graduação da Universidade 2011 e 2012.

4.2. Construção de cenários, por meio da simulação de dados

Nesta etapa foram simuladas 27 situações futuras para o Programa, que permitem visualizar resultados que podem ser alcançados, caso a situação representada por estes cenários seja implementada. Vale ressaltar que as simulações foram elaboradas atribuindo ênfase ao quesito produção intelectual dos docentes, por ser esta a principal defasagem. Os índices utilizados para simular os cenários foram os estabelecidos pela CAPES para calcular a produção qualificada por docente – PQD, que será explicado na sessão 4.3 deste trabalho. Conforme os dados de entrada da tabela são alterados, alteram-se também os resultados do PQD e, conseqüentemente, a avaliação do Programa.

4.3. Apresentação de recomendações

Com base nas etapas anteriores, foram apresentadas algumas propostas que poderão subsidiar a elaboração do planejamento estratégico do Programa.

5. RESULTADOS

5.1 Análise documental

Dados obtidos na análise documental indicam a involução do conceito atribuído pela CAPES ao Programa ao longo dos três últimos triênios, especialmente no tocante à proposta do Programa, corpo discente, teses e dissertações e produção intelectual.

Levando em consideração que os demais quesitos apresentam avaliação constante ao longo dos três triênios, que a proposta do programa não tem peso na avaliação da CAPES e que os problemas apontados no corpo discente referem-se, em grande parte, ao baixo índice de publicação, fica evidente que o quesito produção intelectual precisa ser enfatizado no planejamento estratégico do Programa. Por esta razão, a construção dos cenários, que será descrita na próxima sessão, focou-se neste quesito.

5.2 Cenários

Este estudo de caso foi realizado em um Programa de Pós-graduação em Transportes, situado na região Centro-Oeste. O Programa abrange cursos de mestrado e doutorado, contendo 11 docentes que ministram aulas, orientam temas na área de planejamento, operação e gestão de transportes em geral e desempenham funções administrativas inerentes ao funcionamento do Programa.

Os cenários foram desenvolvidos de forma a buscar a melhor maneira de aumentar a avaliação no quesito Produção Intelectual, principalmente no item PQD1, que relaciona o quantitativo de periódicos publicados no triênio, ponderado pela classificação da CAPES, com o número de docentes permanentes.

Para tanto, foram criados 27 cenários, indicados na tabela 4, nos quais foi mantido o número de publicações total do programa nos periódicos classificados como B1 a B5 e alterado o número de publicações total nos estratos A1 e A2, que correspondem aos periódicos de maior peso na avaliação.

Tabela 4: Cenários formulados para a simulação.

Nº	Cenários	Nº	Cenários
1	0 Publicação A1 e A2 (cenário atual)	15	1 Publicação A1 e 2 Publicações A2
2	1 Publicação A2	16	1 Publicação A1 e 3 Publicações A2
3	2 Publicações A2	17	2 Publicações A1 e 1 Publicação A2
4	3 Publicações A2	18	2 Publicações A1 e 2 Publicações A2
5	4 Publicações A2	19	2 Publicações A1 e 3 Publicações A2
6	5 Publicações A2	20	3 Publicações A1 e 1 Publicação A2
7	10 Publicações A2	21	3 Publicações A1 e 2 Publicações A2
8	1 Publicação A1	22	3 Publicações A1 e 3 Publicações A2
9	2 Publicações A1	23	4 Publicações A1 e 1 Publicação A2
10	3 Publicações A1	24	4 Publicações A1 e 2 Publicações A2
11	4 Publicações A1	25	4 Publicações A1 e 3 Publicações A2
12	5 Publicações A1	26	4 Publicações A1 e 4 Publicações A2
13	10 Publicações A1	27	5 Publicações A1 e 5 Publicações A2
14	1 Publicação A1 e 1 Publicação A2		

Para estes cenários foram avaliadas diversas situações relacionadas ao número de docentes do Programa: na primeira foram mantidos os 11 docentes atuantes; nas demais situações, foi considerada uma redução do número de docentes, que representa, por exemplo, a possibilidade das aposentadorias destes acadêmicos, que formula um quadro futuro, porém não muito distante, do Programa. Sendo assim, foi possível fazer uma comparação entre essas situações, variando o número de professores de 8 a 11 nos cenários propostos, conforme mostrado na figura 3.

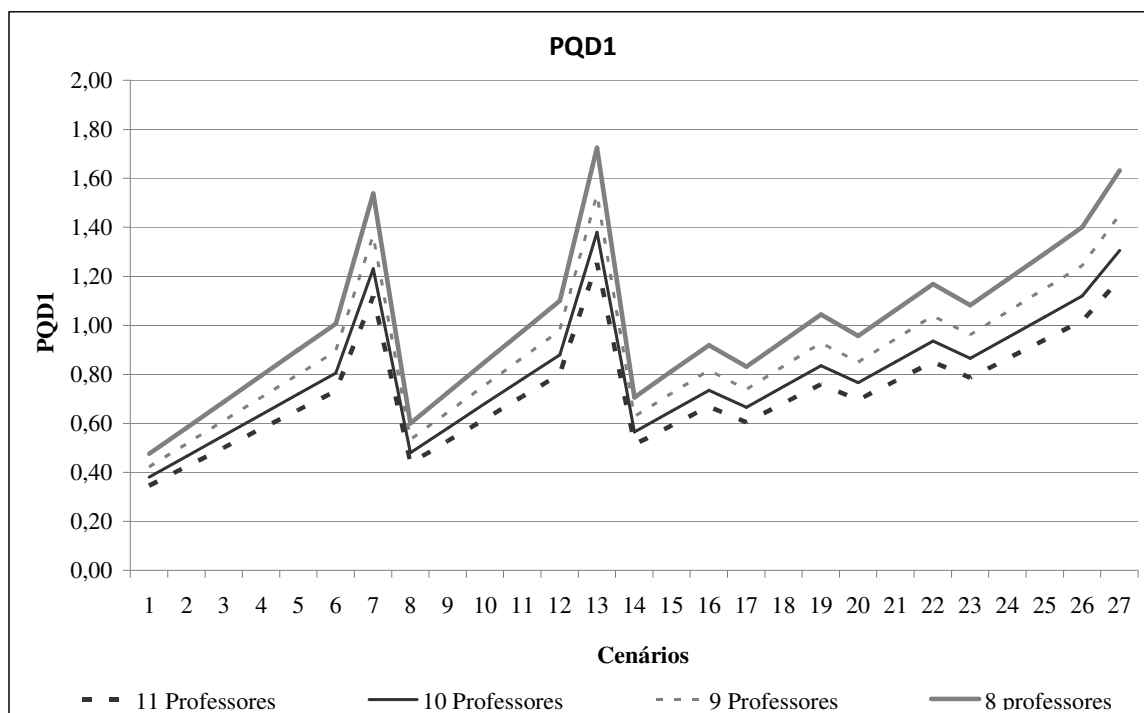


Figura 3: Variação do valor de PQD1 em relação aos cenários desenvolvidos

Da avaliação gráfica pode-se perceber que o cenário atual é o que apresentou o menor PQD1, sendo este de aproximadamente 0,35. Havendo uma redução do número de professores para 10, 9 e 8, o PQD1 recebe valores de 0,36, 0,40, 0,45, respectivamente. Observa-se que estes valores aumentam, o que era de se esperar, já que foi mantido o número de publicações. Ou seja, como a fórmula para o cálculo do PQD1 (ver tabela 3) leva em conta o número de publicações dividido pelo número de docentes, e essa relação é inversamente proporcional, diminuindo-se o número de docentes e mantendo-se as publicações, o PQD1 tende a aumentar.

Sendo assim, caso haja uma diminuição brusca no quadro de professores do Programa, de 11 para 8, deve-se manter o quantitativo de publicação para que o conceito do Programa se mantenha ou, havendo uma redução do quantitativo total das publicações, deve-se procurar aumentar o número de publicações em periódicos classificados como A1 e A2, que apresentam um maior peso.

Para a avaliação destes cenários, além do método comparativo entre estas situações propostas, também foi estabelecida uma relação entre o PQD1 e o conceito do curso. Este tipo de relação é possível, visto que a CAPES fez um analogia do valor encontrado no PQD1 com o conceito obtido por todos os programas da Engenharia I no último triênio. Sendo assim, pode ser inferido um intervalo relacionando o valor do PQD1 com o conceito do Programa, o que resultou nos dados apresentados na tabela 5.

Tabela 5: Relação entre o conceito do Programa e o Valor de PQD1

Conceito do Programa	Intervalo de PDQ1
7	$PQD1 \geq 0,75$
6	$0,60 \leq PQD1 < 0,75$
5	$0,45 \leq PQD1 < 0,60$
4	$0,35 \leq PQD1 < 0,45$
3	$PQD1 < 0,35$

Fazendo a relação da nota obtida pelo Programa no último triênio, $PQD1=0,35$ com os intervalos propostos na tabela 5, percebe-se que esse valor correlaciona-se com os cursos de conceito 3.

Vale lembrar que, para os cursos alcançarem conceitos 6 e 7, além da pontuação suficiente, é necessário o cumprimento dos seguintes requisitos básicos: inserção internacional, aferida por diversos indicadores; desempenho diferenciado no que diz respeito à produção científica; possuir nível de excelência equivalente a bons programas semelhantes no exterior; sinais evidentes de que o corpo docente desempenha papel de liderança e representatividade na sua respectiva comunidade; forte interação com o Setor Produtivo.

Ressalte-se que estes intervalos são válidos somente para este triênio, visto que, como em todo o processo de avaliação da CAPES, não são contemplados intervalos fixos, sendo estes criados em relação à maior e menor média obtida. Por exemplo, o intervalo pode ter um corte maior para os cursos de conceito 3 no próximo triênio, visto que o quantitativo de publicação em periódicos pode e tende a aumentar, puxando essa média para cima, fazendo com que os cursos de conceito 3 apresente um intervalo para o $PQD1 < 0,5$.

Continuando a análise gráfica, pode-se perceber que, no cenário 2, para 11 professores, com $PQD1=0,40$, o Programa já se encontra no intervalo dos cursos conceituados como 4, *i.e.*, com apenas uma publicação em periódico A2, já tem-se uma melhora do nível da produção intelectual. Contudo, entende-se que este índice ainda não é suficiente para o bom desempenho do Programa, uma vez que esses intervalos são variáveis, conforme descrito anteriormente.

Outro resultado indicado pela figura 3 sugere que o melhor cenário para todas as situações propostas é o 13, com 10 publicações em periódicos do estrato A1, onde foram encontrados $PQD1=1,24$ para 11 professores, 1,36 para 10 professores, 1,51 para 9 professores e 1,70 para 8 professores. Neste cenário pode-se perceber o peso atribuído às publicações em periódicos do estrato A1.

Os cenários simulados também permitiram a avaliação do número de publicações (docentes e discentes) necessárias para alcançar os níveis estabelecidos em cada cenário. Estes valores são demonstrados na figura 4.

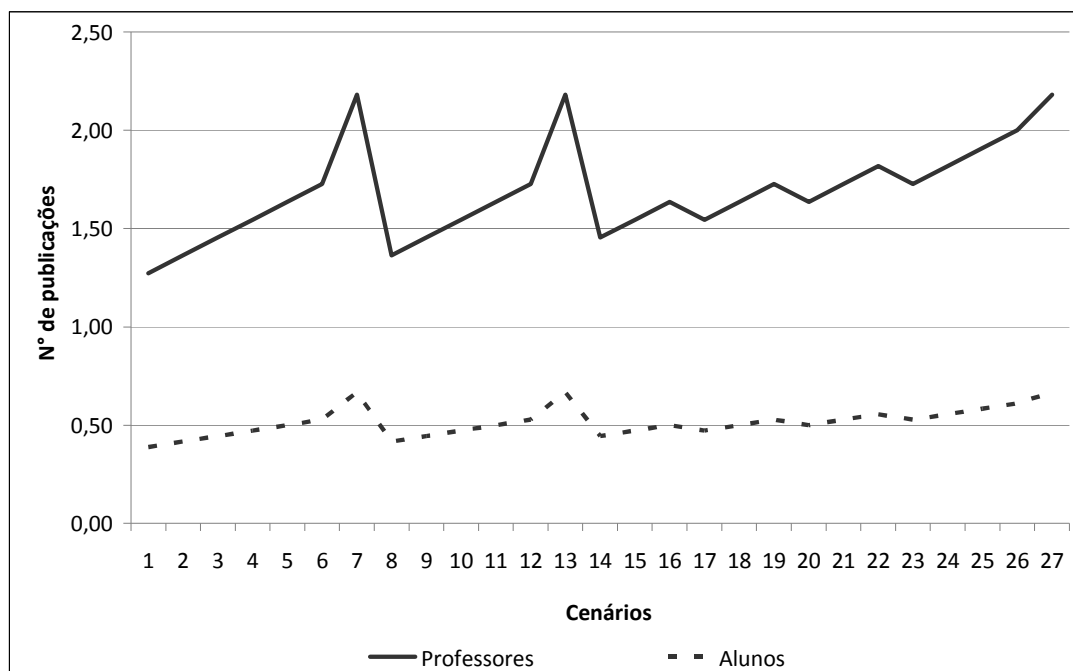


Figura 4: Publicações por professores e alunos no triênio

A Figura 4 sugere que o número de publicações por aluno do Programa não chega a 1 e o número de publicação por professor é aproximadamente 2 nos picos do gráfico. Ou seja, para aumentar o quantitativo de produção não há necessidade de muito esforço, visto que se cada aluno publicar ao menos um trabalho, em co-autoria com o seu orientador, já haverá um crescimento no valor de PQD1. Ressalta-se, porém, que este gráfico é somente quantitativo, não levando em consideração a classificação do periódico.

5.3. Recomendações

Com base nos resultados demonstrados nas etapas anteriores, serão apresentadas na tabela 6 algumas propostas que poderão subsidiar a elaboração do planejamento estratégico do Programa. Cabe enfatizar que as recomendações estão organizadas conforme o modelo teórico proposto por Kölbl (2008), condensando a teoria do controle aos sistemas hierárquicos.

Tabela 6: Recomendações ao Programa

Sistema hierárquico	Objetivo	Políticas	Instrumentos	Indicadores
Proposta do programa	Melhorar a proposta do Programa	<ul style="list-style-type: none"> • Reelaborar a proposta do Programa • Aprimorar o planejamento do Programa para médio e longo prazo, especificando metas quantitativas, cronologicamente distribuídas; • Ampliar a oferta de disciplinas voltadas a áreas diferenciadas, que não enfatizem somente o transporte urbano; • Apresentar na programação curricular apenas as disciplinas ministradas; • Especificar no Programa a política de incentivo internacional e à complementação da pós-graduação em outros países (mestrado ou doutorado “sanduíche”); • Melhorar a infraestrutura dos laboratórios, principalmente em relação à implantação de softwares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com membros do Colegiado 	Avaliação da CAPES triênios
Corpo Docente	Aumentar a dedicação dos docentes permanentes a atividades de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar as atividades de pesquisa e reduzir a participação em atividades administrativas da Universidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamento do Programa • Reunião dos membros do Colegiado 	Avaliação da CAPES triênios
Corpo Discente	Aumentar o número de publicações que envolvam a participação de discentes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o nível de exigência das teses e dissertações, estabelecendo padrões de qualidade; • Aumentar a oferta de disciplinas de cunho metodológico, para ampliar o repertório dos alunos quanto à redação e submissão de artigos científicos a periódicos de inserção internacional; • Exigir a submissão (com aceite do periódico) ou a publicação de artigos para o ingresso do aluno no Programa, principalmente em nível de doutorado; • Estabelecer critérios rigorosos de seleção de candidatos ao Programa, que permitam a entrada de alunos que tenham dedicação exclusiva; • Exigir formalmente do corpo discente, para a obtenção do título, a submissão (com aceite do periódico) ou publicação de artigos, antes do período de defesa da dissertação ou tese; • Aumentar o número de bolsas para pós-graduandos, que poderão ter tempo suficiente para se dedicar à publicação; • Incentivar os alunos a realizarem o doutorado sanduíche; • Incentivar os alunos por cada publicação obtida, com pontuação extra na nota de sua dissertação ou tese, de acordo com a classificação do periódico em que publicou. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regimento interno do Programa • Estrutura curricular • Convênios com instituições e universidades internacionais • Parceria com o Decanato de Pesquisa e Ensino da Pós-Graduação 	Avaliação da CAPES triênios
Produção intelectual	Aumentar o PQD	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar em periódicos A1 e A2; • Estabelecer parcerias com professores de outros programas dentro da Universidade ou com outras instituições, no sentido de ampliar as relações acadêmicas que podem aumentar o índice de produção; • Participar de cursos que enfatizem as técnicas para publicação em periódicos internacionais; • Ampliar a relação do Programa com a graduação, seja pela oferta de mais disciplinas relacionadas à área de transportes, seja pelo aumento do número de bolsas de iniciação científica; • Submeter artigos a periódicos bem classificados em que outros programas da área costumam publicar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recredenciamento de professores • Qualis • Convênios com instituições e universidades internacionais • Parceria com o Decanato de Pesquisa e Ensino da Pós-Graduação • Parceria com Institutos e Faculdades 	Avaliação da CAPES triênios Cenários 1 a 27
Inserção Social	Dar visibilidade ao programa	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar informações atualizadas do Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Site do programa 	Avaliação da CAPES triênios

6. DISCUSSÃO

Diante dos dados analisados pode-se observar que o Programa estudado apresenta uma posição mediana na avaliação da CAPES, indicando uma queda em relação aos triênios anteriores, no qual o Programa recebeu conceito maior. Este resultado indica que o Programa reduziu a qualidade da oferta dos serviços educacionais propostos, necessitando, portanto, de organizar uma nova forma de estruturação para o próximo triênio. Este fato foi motivador a esta pesquisa, onde se constatou que os quesitos a serem melhorados diante da avaliação da CAPES são os relacionados à Proposta do Programa, Corpo docente e Produção Intelectual. Para isso foram recomendadas medidas de melhoria da proposta do Programa e incentivos a publicação em periódicos, tanto pelo corpo docente quanto pelos discentes.

Porém, cabe ressaltar que não basta um aumento no quantitativo de publicações, se estas forem realizadas em periódicos de baixa avaliação, sendo necessário focar a Produção Intelectual nos periódicos A1 e A2 que inferem em maior nota na conceituação da CAPES.

Vale ressaltar que este estudo poderá servir como subsídio para a elaboração de um planejamento estratégico do Programa em questão, sendo que para a elaboração de um plano estratégico faz-se necessária reunir docentes para definir as metas e objetivos pretendidos no curso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. I. R. (2003). *Manual de planejamento estratégico*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- BARDIN, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa
- CAPES (2009). *Documento de área da Engenharia I*. Disponível em:
http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/ENG_I_17jun09.pdf. Acesso em: 14/01/2011
- CAPES (2010). *Histórico da avaliação da capes*. Disponível em:
<http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>. Acesso em: 30/12/2010.
- FISCHMANN, A. A., ALMEIDA, M. I. R. (1991). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, Edições 70.
- GUELL, J. M. F. (2006) *Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos*. Editorial Reverte, S.A., Barcelona, España.
- KÖBL, R. (2008). *A strategic planning methodology*. Transport Policy, 15(2008), 273-282.
- MACCARI, E. A., COIMBRA, F. C., RODRIGUES, L. C. & ALMEIDA, M. I. R. (2006). *Aplicação do modelo de planejamento estratégico em um programa de pós-graduação stricto sensu em administração*. Revista de Ciências da Administração online, V. 8, n. 16, jul./dezembro. Disponível em <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/5513/4957>. Acesso em 16/12/2010
- QUALIS (2010), *WebQualis - Lista Completa dos Periódicos da Qualis ano base 2008*. In: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>> Acessado em: 17 de dezembro de 2010.
- REBECHI, R.; ALMEIDA, M. I. R. (2005). *O Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior dos Cursos de Administração do Estado de São Paulo*. In: Anais do VII SEMEAD. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, ago.

Fernanda Pinheiro Rezende (fe.rezende@gmail.com)

Ingrid Luiza Neto (ingridluizaneto@gmail.com)

Jefferson Vasconcelos Santos (jvasconcelos97@yahoo.com.br)