



DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DE
POSICIONAMENTO A PARTIR DA IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CHAVE
PARA TOMADA DE DECISÃO NA ESCOLHA POR UM CURSO DE PÓS-
GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

Carlos Alberto Ferreira de Carvalho

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Rio de Janeiro

Julho de 2016

DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DE
POSICIONAMENTO A PARTIR DA IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CHAVE
PARA TOMADA DE DECISÃO NA ESCOLHA POR UM CURSO DE PÓS-
GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

Carlos Alberto Ferreira de Carvalho

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

Prof. Carlos Alberto Nunes Cosenza, D.Sc.

Prof. Lino Guimarães Marujo, D.Sc.

Prof. Maria Alice Ferruccio da Rocha, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

JULHO DE 2016

Carvalho, Carlos Alberto Ferreira de

Desenvolvimento de uma proposta de estratégico posicionamento a partir da identificação de fatores chave para a tomada de decisão na escolha por um curso de pós-graduação *lato sensu*/ Carlos Alberto Ferreira de Carvalho. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2016.

XIII, 111 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2016.

Referências Bibliográficas: p. 108-111.

1. Pós-graduação *lato sensu*.
2. Tomada de decisão.
3. Estratégia de Posicionamento. I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Dedico esta dissertação
à minha mãe, minha vida, ao meu pai, meu amigo
à minha esposa, minha companheira, que acima de tudo
me deu meus filhos, razão da minha existência.

AGRADECIMENTOS

Todos os valores que obtive ao longo da minha vida, devo aos meus pais, que alicerçaram os pilares que me sustentam até os dias de hoje e que foram fundamentais para o meu desenvolvimento e construção da minha personalidade. A eles devo tudo pois me ensinaram a amar e ser grato de forma que me envaidece e muito me orgulha.

Com base nestes ensinamentos pude construir minha família e multiplicar o amor recebido, com minha esposa e meus filhos, que tornaram a minha caminhada durante a realização deste mestrado muito mais suave e tranquila.

Agradeço aos professores Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti pela confiança e gentileza em me aceitar como orientado e a professora Maria Alice Ferruccio da Rocha, que atuou como co-orientadora, pela dedicação e apoio prestado no desenvolvimento dessa dissertação, tornando viável a realização deste mestrado e de muitas outras tarefas do dia a dia.

Agradeço aos professores Carlos Alberto Nunes Cosenza e Lino Guimarães Marujo por aceitarem o convite para fazer parte da banca de avaliação deste trabalho.

Ao Prof. Cosenza faço um agradecimento especial pois a seu lado e do amigo “*in memoriam*” José Carlos Benício da Silva Moreira, iniciei minha vida profissional na área de pós-graduação *lato sensu* na UFRJ.

O professor Lino Marujo foi o responsável direto do meu ingresso neste mestrado e, a ele também dedico um agradecimento especial.

Aos professores Vinicius Carvalho Cardosoto, José Roberto Ribas, André Salles e Amarildo Fernandes, pelo apoio prestado na produção e desenvolvimento desta pesquisa também deixo registrado minha sincera gratidão.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PEP da COPPE/UFRJ pelos ensinamentos propiciados durante o mestrado.

Agradeço aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ por todo o apoio prestado, em especial a Diego e Pedro, por toda a ajuda durante o mestrado.

E, finalmente, agradeço a Deus, que me permitiu aproveitar a oportunidade que me foi dada de poder me dedicar ao desenvolvimento desta pesquisa, que muito contribui para meu aprendizado pessoal e profissional

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DE
POSICIONAMENTO A PARTIR DA IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CHAVE
PARA TOMADA DE DECISÃO NA ESCOLHA POR UM CURSO DE PÓS-
GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

Carlos Alberto Ferreira de Carvalho

Julho/ 2016

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* nos formatos de especialização e MBA, mais do que uma oportunidade de aperfeiçoamento dos conhecimentos adquiridos, para muitos especialistas, são componentes quase que obrigatórios, no currículo dos profissionais atuantes nas variadas áreas no mercado de trabalho hoje no Brasil.

Novos cursos são lançados pelas Instituições de Ensino Superior, buscando acompanhar as necessidades de atualização dos profissionais do mercado de trabalho em consonância com a transformação das empresas e do próprio formato das profissões.

Vários aspectos objetivos e subjetivos críticos para a plena satisfação dos alunos em relação a estes modelos de curso, são considerados para auxiliar na tomada de decisão na hora de optar por qual curso fazer.

Embora os gestores da maioria das instituições de ensino superior possam acreditar conhecer os fatores que mobilizam os interessados a realizar um curso de pós-graduação *lato sensu*, poucas pesquisas foram realizadas, sobre os fatores que realmente influenciam diretamente na escolha dos alunos.

Neste estudo pretende-se identificar alguns destes principais fatores influenciadores na tomada de decisão, pelos alunos, na escolha de um curso de pós-graduação *lato sensu* e propor um posicionamento estratégico para a Escola Politécnica da UFRJ em relação a estes cursos.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

DEVELOPMENT OF A MOTION FOR POSITIONING STRATEGY FROM THE
IDENTIFICATION OF FACTORS KEY TO DECISION MAKING IN THE PICK A
GRADUATE *LATO SENSU* COURSE

Carlos Alberto Ferreira de Carvalho

July/ 2016

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavancanti

Department: Production Engineering

The sensu post-graduation courses in specialization and MBA formats, more than a professional development opportunity of knowledge acquired, for many experts, are almost required components in the curriculum of professionals working in different area in the labor market today in Brazil.

New courses are introduced by higher education institutions, seeking to accompany the updating needs of the labor market professionals in line with the transformation of business and the professions format itself.

Various objective and subjective aspects critical to the full satisfaction of students in relation to these course models, are considered to assist in decision making time to choose which course to do.

Although managers of most higher education institutions can believe knowing the factors that mobilize stakeholders to conduct a broad sense postgraduate course, little research has been realized on the factors that really influence directly in the choice of students.

This study aims to identify some of these key factors influencing decision-making by students when choosing a course of broad sense postgraduate and propose a strategic positioning for the UFRJ Polytechnic School for these courses

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objetivos Gerais	4
1.2. Objetivos Específicos	4
1.3. Descrição do problema	5
2. HISTÓRICO	7
2.1. A pós-graduação <i>lato sensu</i> no Brasil	8
2.2. Variáveis aplicadas ao ensino superior Brasileiro.....	15
2.3. Tendência Características	18
3. REVISÃO DA LITERATURA	23
3.1. A formação do capital intelectual nas empresas contemporâneas	25
3.2. A gestão do conhecimento	27
3.3. Inteligência Empresarial.....	28
3.4. Universidades Empreendedoras	32
4. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E OS FATORES-CHAVE PARA A ESCOLHA DE UM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i>	34
1.1. A definição dos fatores-chave	38
1.2. Elementos considerados na tomada de decisão	46
2. METODOLOGIA DA PESQUISA	49
2.1. Premissas e Requisitos Básicos.....	50
2.2. Limitação Científica	51
2.3. Análise dos Fatores Recomendados para a Escolha de um MBA.....	54
2.4. Método de coleta e análise de dados	56
3. ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO	75
3.1. Desenvolvendo a Estratégia	75
3.2. Definindo o tipo de negócio	76

3.3. Situação Atual	77
3.4. Situação Desejada	79
3.5. Construção de Cenários.....	84
3.6. Análise da estrutura organizacional	87
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Crescimento da Oferta de Cursos	12
Figura 2 - Estágios para tomada de decisão para serviço de ensino.....	37
Figura 3 - Fluxograma da Pesquisa	56
Figura 4 – Modelo Estrutural de Planejamento Estratégico	77
Figura 5 – Estrutura Organizacional Proposta.....	87
Figura 6 – Sistema de Gestão da Informação	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Evolução do Número de Cursos de Graduação, por Categoria Administrativa –Brasil – 2010-2013	13
Quadro 2 Fatores intervenientes no Ensino Superior Brasileiro	17
Quadro 3 Cenários para a educação superior – 2003/2025	18
Quadro 4 - Comparativo resumido entre a estratégia tradicional em treinamento e a estratégia competitiva, principal campo de atuação das Universidades Corporativas. ...	31
Quadro 5 - Universidade Tradicional x Universidade Corporativa.....	32
Quadro 6 - How did you choose the school where you are taking or took your MBA?(part-time students, %a).....	40
Quadro 7 -Variáveis apreciadas na escolha de um curso MBA – Voce S/A.....	42
Quadro 8 - Why did you decide to study for an MBA degree?.....	45
Quadro 9 - Quadro das variáveis aplicadas no estudo.....	46
Quadro 10 – Analise SWOT.....	81
Quadro 11 - Quadro de indicadores de Matriz SWOT Cruzada.....	82
Quadro 12 - Quadro de Oportunidades e Ameaças	83
Quadro 13 - Situação estratégica	83
Quadro 14 - Quadro de Valores de MBA Executivo no Brasil	94

LISTA DE GRÁFICOS

1.	Quanto ao gênero.....	59
2.	Quanto a renda familiar.....	60
3.	Local de realização da graduação.....	60
4.	Graduação dos alunos.....	61
5.	Local de Residência.....	62
6.	Pós realizada na UFRJ.....	62
7.	Valor do investimento.....	64
8.	Local de realização.....	65
9.	Currículo Docente.....	66
10.	Conteúdo programático.....	67
11.	Os dias de realização do curso.....	68
12.	Quanto a ser presencial.....	69
13.	Marca da Instituição.....	70
14.	Relação Internacional.....	71
15.	Indicação de amigos.....	72
16.	<i>Networking</i> (rede de relacionamento).....	72

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	99
ANEXO B	100
ANEXO C	101
ANEXO D	102
ANEXO E.....	103
ANEXO F.....	104
ANEXO G	105
ANEXO H	106

1. INTRODUÇÃO

No mercado de trabalho, em seus processos seletivos, hoje em dia, talvez seja difícil encontrar profissionais, nas grandes empresas e principalmente multinacionais, que não tenham uma formação continuada após a conclusão de sua graduação.

A importância em adquirir e gerenciar o conhecimento humano, com o objetivo de estimular a aprendizagem, que permita as pessoas, empresas e as organizações desenvolverem diferenciais competitivos vitais para a sua sobrevivência, no mercado em que se encontram inseridas, no curto, médio e longo prazo, tem encontrado na gestão do conhecimento uma opção estratégica para nortear seus processos voltados à seleção e ao desenvolvimento de pessoas.

Esta dimensão dada a construção do conhecimento possui um elo significativo com os fatores que permitiram maior acesso da população Brasileira as universidades.

Vários programas de incentivo foram desenvolvidos ao longo de governos brasileiros, canais de financiamento foram criados, entre outros fatores, permitindo maior o acesso da população às universidades.

Fato é que este maior alcance parece ter tornado menor a distância de conhecimento entre muitos profissionais no País, trazendo a necessidade de buscar-se, cada vez mais, uma especialização, um diferencial qualitativo em busca de melhor oportunidade profissional e para a construção do conhecimento a fim de beneficiar o indivíduo, as empresas e a sociedade.

Criada em 1792 a Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro desenvolveu no ano de 1957 seu primeiro curso de especialização que pode ser comparado aos modelos desenvolvidos hoje em dia, cujo nome inicialmente conferido foi o Curso de Aperfeiçoamento em Engenharia Econômica e Psicologia Industrial, com o objetivo de dotar os graduandos do curso de Engenharia Industrial, de ferramentas que permitissem maior aplicabilidade dos conceitos teóricos aprendidos na graduação.

Este curso desenvolveu-se até o ano de 2006, sendo interrompido entre 1965 e 1969, quando da mudança da Escola Nacional de Engenharia para a Cidade Universitária na Ilha do Fundão, tendo passado por várias modificações e sendo descontinuado nesta data para nova remodelagem.

Pioneira no Rio de Janeiro no desenvolvimento de cursos de pós-graduação *lato sensu*, a Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, conseguiu dar

continuidade a este projeto criando cursos com diferentes perfis, mas sempre relacionado, direta ou indiretamente com o estudo da Engenharia.

Para otimizar o desenvolvimento e acompanhamento destes cursos foi criada o Escritório de Engenharia Técnica (Engtec), ligado a Diretoria Adjunta de Desenvolvimento e Extensão da Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Nos anos 90 ocorreu um aumento considerável na oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, talvez incentivado pela mudança de cenários vividos no País e no mundo, que apregoavam uma nova revolução, esta pautada na informação e no conhecimento, e/ou por um mercado crescente na área de prestação de serviços educacionais.

Fato é que o crescimento ocorrido no mercado de educação voltado para a especialização *lato sensu*, trouxe consigo novas siglas e terminologias praticadas ainda nos dias de hoje e que permitem para algumas instituições ofertadoras destes, salas de aula repleta de alunos.

Somente a Escola Politécnica da UFRJ possui hoje, no ano de 2016, 28 (vinte e oito) cursos de especialização em formato de pós-graduação *lato sensu*, nas mais variadas temáticas.

A universidade pública brasileira, no entanto, tem sido questionada sobre seus objetivos, sua estrutura e sua gestão, assim como sobre a eficiência e a qualidade dos seus serviços e a maneira como tem utilizado os recursos provenientes da sociedade (ESTRADA, 2000).

A falta de planejamento para obtenção e gasto dos recursos da sociedade é elemento quase que comum a todas as instituições federais de ensino, estabelecendo pressões sobre as organizações e sobre as pessoas.

Uma dessas pressões está relacionada a investimentos em educação, uma vez que todos os setores econômicos e da sociedade são afetados por suas deficiências. Logo, aumenta a cobrança por resultados mais eficientes e eficazes na gestão no setor educacional (TAKAHASHI, 2007).

Neste cenário, na busca de atender as exigências desse ambiente, algumas universidades brasileiras incentivaram formas de obtenção de recursos próprios, gerenciados por fundações, de forma um pouco menos tradicional, porém com iniciativas que visaram soluções diferenciadas e inovadoras para o desenvolvimento e formação da sociedade e das próprias universidades.

A ampliação na oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em formato MBA (*Master in Business Administration*), como ficaram conhecidos, é uma das formas arquitetadas para gerar novos recursos não só para as instituições públicas de ensino, mas também para os profissionais que se envolvem com este modelo de negócio.

O envolvimento de algumas instituições públicas de ensino nesta nova linha pode ter incrementado a busca de profissionais, com objetivos diferenciados, na realização de cursos de especialização.

GerogeBickerstaffe (2008) demonstra que os participantes vêm um curso de especialização MBA, como uma maneira de se reinventar, para uma mudança profissional ou mesmo como uma forma de progresso na carreira.

Há assertivas que apontam também que um grande número de profissionais busca a migração da área técnica para uma área mais gerencial, como por exemplo, engenheiros que procuram orientar sua carreira numa direção mais administrativa, por intermédio destes modelos de cursos.

É comum identificarmos também, segunda ainda alguns especialistas, que os principais interessados neste segmento de curso buscam uma especialização ou MBA com objetivos de obter ferramentas para empreender, iniciar ou incrementar seu próprio negócio.

Podemos afirmar que as especializações e MBA, pelas suas próprias definições e características, adiciona qualidades, mas principalmente evidencia e substancia as forças e experiências do participante, sendo para muitos um desafio intelectual.

O que ainda não nos parece muito evidente e consubstanciado, é a forma pela qual se dá a tomada de decisão dos interessados nestes modelos de curso, e quais fatores são os maiores influenciadores nesta escolha.

Existem *rankings* que buscam qualificar as Instituições de Ensino Superior, nacionais e estrangeiras, e seus cursos de pós-graduação (MBA) para servir de orientação para muitos que buscam complementar seus estudos, assim como revistas especializadas.

A maioria destes *rankings* são formados com base em consulta a especialistas em educação, gestores de recursos humanos, professores e outros profissionais ligados direta ou indiretamente a área educacional, contando com pouca ou nenhuma participação dos alunos e ex-alunos como avaliadores das instituições e cursos, como por exemplo o *ranking* realizado pela revista *Você S/A* até 2016 e do jornal *o Estado de São Paulo*.

Considerando a participação de alunos e ex-alunos de cursos de especialização e MBA, como fundamental para entender os principais fatores motivadores de seu público-alvo na hora de escolher um curso, o estudo proposto pretende não só identificar os fatores críticos que alimentam a tomada de decisão na escolha de seus cursos, mas também construir uma estratégia de posicionamento, baseada nestes, para os cursos *lato sensu* ministrados pela Escola Politécnica da UFRJ.

1.1. Objetivos Gerais

Identificar diferenças por sexo, tipos de curso, classe social e perfil formacional, entre os participantes da pesquisa.

Identificar quais os fatores mais relevantes para cada grupo.

Validar os fatores chave encontrados.

Sugerir a aplicação dos resultados deste estudo

1.2. Objetivo Específico

Trata esta dissertação de propor uma estratégia de posicionamento para os cursos da Escola Politécnica da UFRJ a partir da identificação dos fatores de maior relevância para os alunos que buscam ou buscaram se qualificar realizando um curso de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da UFRJ.

Exemplos:

- Que fatores são considerados de extrema importância para os alunos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da UFRJ, na hora da escolha de um curso? (homens e mulheres).
- Qual a origem de formação dos alunos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da UFRJ? (homens e mulheres).
- Qual a importância da marca da instituição que promove o curso de pós-graduação *lato sensu* escolhido?

Os entrevistados deverão classificar, por grau de importância, os fatores que são considerados na tomada de decisão para a escolha de um curso de pós-graduação *lato sensu*. Os fatores a serem classificados serão apresentados por intermédio de um questionário na ordem que se apresentam a seguir.

O Investimento

A localização

A formação dos docentes

O conteúdo programático do curso

Os dias e horários das aulas

Se curso é presencial ou a distância

A “marca” da Instituição

Se a instituição de ensino possui convênio com Universidade no Exterior

A indicação de amigos, professores, etc

A construção de Networking (criação de redes)

1.3. Descrição do problema

Com o surgimento dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, mais particularmente com o crescimento ocorrido, principalmente, na década de 90, esses cursos tornaram-se quase que obrigatórios na formação de profissionais que buscam uma melhor colocação no mercado de trabalho.

Aumentou-se também a quantidade de oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, no mercado do Rio de Janeiro, com uma enorme variedade de opções de temas, localização e valor de investimento, transformando numa tarefa complexa selecionar o curso mais adequado à necessidade dos interessados.

Este aumento pode ter sido gerado , entre outros fatores que podem ser considerados, pela possibilidade de aumento de renda.

Um pós-graduado recebe, em média, um salário 544% superior ao de um analfabeto com as mesmas características sociodemográficas, segundo o levantamento “Você no mercado de trabalho”, realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2008

Normalmente o capital a ser investido nesses cursos é considerado expressivo por seus adquirentes, e podem variar buscando ver atendidas suas aspirações, que podem ser pessoais, profissionais e educacionais.

Todavia, para podermos fazer uma avaliação um pouco mais criteriosa e consciente dos cursos a serem adquiridos, precisamos primeiramente tomar consciência dos aspectos envolvidos que são representativos para a avaliação, considerando fatores como o crescimento profissional e educacional, entre outros.

Se, por um lado a grande oferta pode dificultar a escolha por apenas um curso, devemos considerar também que o crescimento do mercado permitiu maior possibilidade

de acesso, uma vez que a concorrência cresceu também na oferta temática e de valores diferenciados, obedecendo ao cenário econômico regular, aonde maior oferta significa maior possibilidade de ver reduzido o valor do investimento a ser empregado.

Assim, buscou-se com este trabalho fazer um levantamento, por intermédio de um questionário, entre alunos de alguns cursos de pós-graduação *lato sensu* ofertados pela Escola Politécnica da UFRJ, sobre os fatores chave que auxiliam na escolha por um curso de pós-graduação *lato sensu*.

De posse dos indicadores obtidos com as respostas realizadas com a aplicação do instrumento de pesquisa utilizado, pretende-se orientar uma proposta de posicionamento estratégico para a Escola Politécnica da UFRJ, direcionada a seus cursos de pós-graduação *lato sensu*.

2. HISTÓRICO

A dissertação que segue é também baseada no percurso profissional realizado dentro da Escola Politécnica da Universidade do Rio de Janeiro trabalhando com cursos de pós-graduação *lato sensu*, pelo autor.

Ao todo já somam-se vinte e sete anos de atividades, criando, administrando, divulgando, lecionando, enfim construindo um caminho paralelo as atividades acadêmicas regulares que culminaram no ponto atual..

Ao longo desta trajetória, por muitas vezes ocorreram estímulos a direcionar o meu pensar sobre as metodologias adotadas pelos gestores responsáveis pelos cursos de especialização da Escola Politécnica da UFRJ.

Considerar que as atividades praticas estavam distantes, ou divergentes do que as referências bibliográficas e práticas de mercado, apresentavam como modelo a ser seguido, faz parte dos meus questionamentos até os dias de hoje.

Minha experiência profissional, e conversas que mantinha com docentes do curso, alunos e profissionais inclusive de outras áreas, quanto a forma de planejar e executar as tarefas relacionadas a “administração de um negócio”, me permitiu identificar necessidades de ajuste para melhor desenvolvimento das atividades, porém sem obter sucesso em sua expansão.

Com o aumento da oferta dos cursos de pós graduação *lato sensu*, inclusive por outras instituições, pude perceber que minhas reflexões e convicções se encontravam alinhadas com formas de gestão de sucesso, e que implementá-las poderia representar um aumento qualitativo para todas as partes envolvidas nos processos dentro da Escola Politécnica da UFRJ.

Mais do que simplesmente me comprometer a executar estas atividades, durante os anos de trabalho junto a UFRJ, obtive a oportunidade de estudá-las, constuir elementos que foram capazes de gerar valor para a instituição, alunos, funcionários e corpo docente, principalmente para o corpo docente gestor, investigando o que, de fato, é considerado construção de valor na área de aquisição de conhecimento para o público final, ou seja os alunos e consumidores destes modelos de cursos.

Na verdade nesta dissertação a pergunta base é bem simples, o que me levou várias vezes a questionar-me se o tema abordado seria de relevância suficiente para instigar o desenvolvimento do tema.

A questão principal é “ Quais fatores os interessados em freqüentar um curso de

especialização consideram como críticos para auxiliar na tomada de decisão em sua escolha por um curso de pós-graduação *lato sensu*?”

No desenvolvimento diário das minhas atividades profissionais deparei-me várias vezes com este questionamento sem conseguir responder de forma simples e direta a ele, baseando-me apenas nas minhas próprias percepções para auxiliar-me no dia dia, já que pouquíssimos estudos existiam e ainda existem para tratar deste tema.

O desenvolvimento desta dissertação mostrou-me realmente não ser possível responder a esta questão de forma simples, mas permitiu-me estabelecer correlações tais que auxiliaram a montar uma proposta de planejamento estratégico de posicionamento para a Escola Politécnica da UFRJ afim de melhor operacionalizar as ações de gerenciamento dos cursos administrados por esta.

2.1. A pós-graduação *lato sensu* no Brasil

As primeiras escolas superiores no Brasil só foram criadas no início do século XIX, com avinda da família real portuguesa, com único propósito de fornecer mão –de-obra qualificada para o desempenho de atividades junto a Corte (FREITAS,2009).

A pequena burguesia da época, que vislumbrava a educação como instrumento de ascensão social, passou a reivindicar oportunidades de acesso à educação (OLIVEIRA,2005)

Os primeiros cursos de pós-graduação *lato sensu* no Brasil possuem registro de criação de apenas cinco décadas, e mesmo assim o sistema de pós-graduação do Brasil é “considerado o maior e melhor da América Latina”(CAPES,2000).

A implementação do sistema de fomento a este modelo de curso ocorreu, principalmente, na década de 60, quando surgiu um movimento que visava a modernização do ensino superior no país.

Nesta época é promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 4.024/196 , que categorizou os cursos de Especialização e Aperfeiçoamento e dissertou sobre a oferta dos mesmos à sociedade, e de aceitação de candidatos pelas instituições ofertadoras(CAPES,2000).

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* realizados hoje, no Brasil, podem ser considerados como diferenciais competitivos, e elementos de qualificação para profissionais que desejam ser melhor remunerados e que buscam uma forma de se reinventar junto ao mercado formal de trabalho (BRIKERSTAFF,2008).

Impulsionados, praticamente, a partir da década de noventa, com a criação de

universidades corporativas no Brasil e a incorporação da denominação *Master in Business Administration*(MBA), como um elemento de “marketing”, os cursos de pós-graduação, hoje, tornaram-se elementos fundamentais para todos que desejam uma posição de “gestor” ou cargo semelhante no mercado de trabalho.

Segundo George Bickerstaffe (2008), autor do livro “*Which is MBA?*”, publicado pela “*The Economist Intelligence Unit*”, o primeiro título de MBA foi concedido há mais de 114 anos, aproximadamente.

Bickerstaffe diz ainda que este é um dos mais altos títulos de graduação ambicionado pelos gestores de negócios.

A primeira Universidade do Brasil, a Universidade do Rio de Janeiro, foi criada na década de 1920, e a promulgação da Reforma de Ensino Rocha Vaz, em 13 de janeiro de 1925, por intermédio do Decreto no 16.782-A, criou também o Curso de Higiene e Saúde Pública (OLIVEIRA,2005)..

O Curso era ofertado e ministrado pelo Instituto Oswaldo Cruz e exigia a posse do diploma de médico para ingresso no curso e conferia o diploma de Higienista aos seus concluintes, assegurando, inclusive, a nomeação destes a cargos federais de médicos higienistas (OLIVEIRA,2005).

Os primeiros cursos de pós-graduação *lato sensu*, no Brasil, no entanto, possuem registro de criação de apenas quatro décadas e meia, e mesmo assim o sistema de pós-graduação do Brasil é “considerado o maior e melhor da América Latina”¹

A implementação do sistema de fomento a pós-graduação, ocorreu na década de 60, quando surgiu um movimento que visava a modernização do ensino superior no país.

No Decreto no. 21.231, de 18 de junho de 1946, que baixou o estatuto da Universidade do Brasil, apareceu pela primeira vez o termo pós-graduação. Os artigos 73,74, 76 e 77 tratam dos cursos de aperfeiçoamento, especialização, pós-graduação e doutorado, respectivamente.

Vamos nos ater somente aos cursos de pós-graduação *lato sensu*, objeto de pesquisa deste trabalho. Sendo assim no artigo 74 do referido decretemo temos:

Art. 74. Os cursos de especialização serão destinados a ministrar conhecimentos aprofundados nos diferentes ramos de estudos filosóficos, científicos, artísticos ou técnicos, pela forma estabelecida no regimento e de acordo com programas previamente aprovados pela congregação.

E no artigo 76 do mesmo decreto temos:

Art. 76. Os cursos de pós-graduação, destinados a diplomados, terão por fim especial a formação sistemática de especialização profissional, de acordo com o que for estabelecido pelo regimento”.

Apesar de opiniões divergentes aos decretos estabelecidos à época, estes cursos seguiram passando por novas legislações e sendo aplicados pelas instituições de ensino público e por instituições privadas, sem maiores controles dos órgãos legisladores da Educação no País.

Na década de 1960 é promulgada a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), da Educação Nacional no. 4.024/1961, que fazia menção aos cursos de especialização e aperfeiçoamento, em seu artigo 69, alínea “C”, de forma clara e contundente a não deixar dúvidas, quanto ao mérito do curso e aos que a eles poderiam se candidatar (BRASIL,1961).

No entanto, à época, dentro da própria comunidade acadêmica, não havia muita clareza sobre as definições do que eram os cursos de pós-graduação *lato sensu* e os cursos *strictu sensu*, como são conhecidos hoje.

A verdadeira distinção entre tais nomenclaturas, só ocorreria, de fato, a partir do ano de 1965, quando após anos de trabalho e dedicação sobre o tema, o Professor Newton Sucupira, endossado pelo Conselho Federal de Educação, conseguir concretizar, através do parecer 977/1965, os programas de Mestrado e Doutorado como sendo de categoria *Strictu Sensu*, e os cursos de Especialização e Aperfeiçoamento, como sendo *Lato sensu* (CAPES,2002).

Os curso de especialização, objeto de estudo deste trabalho deveriam possuir, no mínimo 360 (trezentos e sessenta) horas de carga horária total.

Em 1965 era criado o primeiro curso de pós-graduação em engenharia química da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), que inspirou a criação da Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE), pelo professor Alberto Luiz Coimbra (TELLES,2010).

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* no Brasil seguiram então sem uma legislação específica por vários anos, sendo criados e modificados de acordo com as apreciações docentes que os estimulavam e criavam, dentro das próprias instituições de ensino superior.

Na Escola Politécnica, o primeiro curso de especialização criado foi o curso de

Engenharia Econômica e Psicologia Industrial, que segundo relato do prof. Carlos Alberto Nunes Cosenza, professor titular da COPPE/UFRJ, originou-se da seguinte forma:

“Na Escola de Engenharia, e conseqüentemente na COPPE, o interesse pela engenharia de produção começou pela motivação de Mário Henrique Sinmosen pela ciência econômica.

No 4º ano de engenharia, Simonsen, sentiu que ia perder mais um ano insistindo na engenharia civil. Era uma área promissora mais sem os atrativos, sem a amplitude e sem os desafios da economia, tanto no nível micro quanto no nível macro.

Tinha se entusiasmado pelas disciplinas oferecidas pelo Departamento de Estudos Econômicos e Sociais, onde pontificavam os professores Carlos Nilo Gondim Pamplona, Dias Leite e os irmãos Cantanhede, alguns dos principais consultores de empresas do Rio de Janeiro. Especialistas em projetos de desenvolvimento, das escolas CEPAL, ILPES e Nações Unidas.

Simonsen resguardado pelo seu prestígio de um dos maiores alunos da Escola de Engenharia de todos os tempos, Coeficiente de Rendimento 10, fez um motim individual e ameaçou abandonar a Escola se não fosse criado, como 5º ano, o curso de Engenharia Econômica. Só dessa forma concluiria o curso na Escola de Engenharia.

Assim foi feito. Era um privilégio do curso de engenharia civil.

Cesar das Neves, hoje professor colaborador da COPPE/UFRJ, pediu o mesmo para a engenharia elétrica e assim de curso em curso criou-se o *lato sensu*, o famoso Curso de Engenharia Econômica do Largo de S. Francisco, com início oficial no ano de 1957.

O professor Carlos Nilo Gondim Pamplona foi coordenador do curso de Engenharia Econômica e Administração Industrial, nome adotado a partir de 1962, e permaneceu a frente do curso por mais de 20 anos.

Até a década de oitenta, este curso passou por algumas modificações e chegou a deixar de ser realizado entre os anos de 1967 e 1969, porém era um dos poucos oferecidos na cidade do Rio de Janeiro, como especialização, mantendo duas turmas por ano de mais de 100 alunos cada uma.

Ao fim dos anos 80 e início da década de 90, mudanças no cenário mundial afetaram também o cenário da pós-graduação *lato sensu*, principalmente com a entrada de novos ofertantes e aumentando a quantidade de cursos de pós-graduação *lato sensu*, não só na cidade do Rio de Janeiro, mas em todo o Brasil.

Os anos 90 trouxeram grandes modificações no cenário mundial, e estas também

refletiram na economia e educação no Brasil.

Alguns marcos foram significativos para estas mudanças e acabaram impulsionando o crescimento de oferta na educação superior.

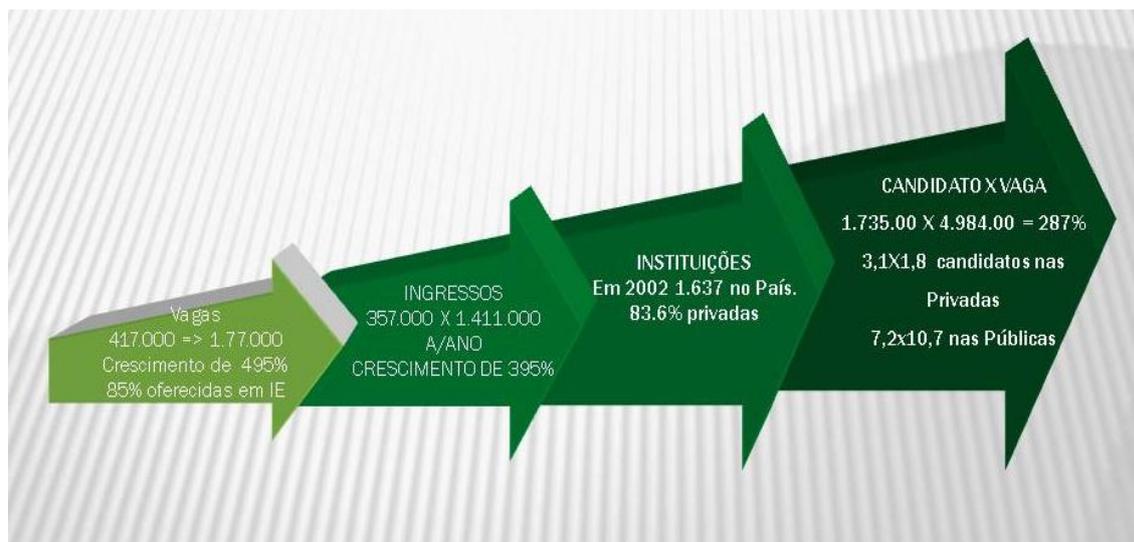
No final da década de noventa, as universidades privadas brasileiras tiveram um boom ocasionado pela expansão do ensino médio, conquistando a maior fatia do mercado de ensino superior, com praticamente 70% de participação (INEP/MEC,2003).

Essa demanda crescente pode ter contribuído para aprofundar o distanciamento das instituições em relação às práticas de marketing, devido à inexistência de competição por produto ou por preço.

O mercado parecia apresentar um contingente significativo de potenciais clientes “em estoque”, pronto para demandar todos os cursos oferecidos e dispostos a arcar com o investimento necessário para ingressar nesta modalidade de curso.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), uma Autarquia Federal, o crescimento da oferta de vagas no ensino superior no período de 1991 a 2002 se deu de forma não uniforme, representado pelos números apresentados abaixo.

Figura 1 - Crescimento da Oferta de Cursos



Fonte: INEP disponível em <http://www.inep.gov.br> acesso em 23/03/2015

Este crescimento tanto do número de oferta de cursos, quanto de instituições e alunos continua sendo acompanhado pelo Censo realizado INEP / Deed, e apresenta até hoje resultados crescentes.

Em um período de quatro anos, os Institutos Federais (IFs) e os Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) atingiram o maior percentual de crescimento, 53,4%.

Entretanto, é nas universidades que se concentra a maior quantidade de cursos, sendo que, em 2013, foram responsáveis pela oferta de 49,5% do total, seguidas das faculdades, com 32,7%. (Resumo Técnico 2013 – Censo da Educação Superior).

ANO	TOTAL	Categoria Administrativa				
		Total pública	Federal	Estadual	Municipal	Privada
2010	29.507	9.245	5.326	3.286	633	20.262
2011	30.420	9.833	5.691	3.359	783	20.587
2012	31.866	10.905	5.978	3.679	1.248	20.961
2013	32.049	10.850	5.968	3.656	1.226	21.199

Quadro 1 Evolução do Número de Cursos de Graduação, por Categoria Administrativa –Brasil – 2010-2013

Fonte: Censo da Educação Superior. Inep/Deed.
Nota: Não inclui Área Básica de Ingresso – ABI..

Os cursos de pós-graduação *lato sensu*, absorveram uma parte considerável da expansão proveniente da graduação, e ficou a cargo das instituições de ensino superior a criação, o funcionamento e a regulamentação deste tipo de curso, nos quais se incluem os cursos designados como MBA - Master Business Administration), que independem de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento e devendo simplesmente atender ao disposto na Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007 segundo o Ministério da Educação e Cultura (MEC).

Desde o Parecer 977/65, sancionado em 3 de dezembro de 1965, no qual o relator Newton Sucupira, do Conselho de Ensino Superior da época, inicialmente distingue a pós-graduação *lato sensu* de *stricto sensu*, várias tentativas ocorreram no sentido de regulamentar e avaliar o *lato sensu* no Brasil.

O Plano Nacional de Pós Graduação, instituído a partir de 1970, iniciou a regulamentação da pós-graduação *lato sensu* no Brasil, e entre outras atividades, passou a ter a Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES) reconhecimento formal como órgão responsável pela pós-graduação no País. (HOSTINS, 2006)

Segundo Hostins o IV Plano Nacional de Pós-Graduação, que definiu o perfil da pós-graduação *lato sensu*, na década de 1990, assim como as tendências que se delineiam para o século XXI (V PNPG) evidenciam, por sua vez, os eixos principais que definem o paradigma norteador dessas políticas.

No ano de 2012, o caderno Boa Chance do Globo, de 26/11, apresentou um quantitativo de 47.538 alunos matriculados em cursos *Lato sensue* MBA oriundos das seguintes instituições Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Unversidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), Universidade Federal Fluminense (UFF), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Fundação Getúlio Vargas(FGV), Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC) e Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), todas atuantes no Estado do Rio de Janeiro.

Talvez a flexibilização ou a pouca fiscalização no cumprimento da regulamentação tenha sido também um dos fatores colaboradores para o aumento da oferta dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, ou possa ser simplesmente demandas refletidas do mercado de trabalho.

A década de 90 revelou um sistema normativo para a pós-graduação *lato sensu* preocupado em manter a autonomia institucional já existente, mas com ênfase também na qualidade.

Qualidade esta que cabe as instituições ofertadoras manter e avaliar, pois mesmo diante da Portaria Nº 939/93, p. 8955 , na qual define a CAPES como responsável, entre outras atribuições, de organizar e coordenar o sistema de avaliação externa dos cursos de especialização e aperfeiçoamento de docentes para o ensino superior, isto não ocorre.

No ano de 1994 foi lançado o Catálogo Pós-Graduação *Lato sensu* em Instituições de Ensino Superior - 1992, a partir de um levantamento feito pela Divisão de Estudos e Informação da CAPES, fornecendo uma idéia da dimensão e de algumas caracte-rísticas deste nível de ensino.

Porém os estudos não foram muito adiante e devido a uma priorização aos cursos *Strictu Sensu*, de mestrado e doutorado, acabou-se mais uma vez delegando as próprias instituições ofertadoras de curso *Lato sensu* a criação, avaliação, reconhecimento e manutenção da qualidade.

2.2. Variáveis aplicadas ao ensino superior Brasileiro

No final da década de noventa, as universidades privadas brasileiras tiveram um *boom* ocasionado pela expansão do ensino médio, conquistando a maior fatia do mercado de ensino superior, com praticamente 70% de participação (CAPES,2002).

Essa demanda crescente pode ter contribuído para aprofundar o distanciamento das instituições em relação às práticas de marketing, devido à inexistência de competição por produto ou por preço.

O mercado passou a possuir então um contingente significativo de potenciais clientes “em estoque”, pronto para demandar todos os cursos oferecidos de pós-graduação *lato sensu* pelas instituições de ensino superior.

O Censo de 2013 realizado pelo INEP/Deed revelou a existência de 32.049 cursos de graduação oferecidos pelas IES, distribuídos entre os graus bacharelado, licenciatura e tecnológico nas modalidades de ensino presencial e a distância

Os números dos cursos de pós graduação *lato sensu* ofertados no Brasil também cresceram muito, desde sua criação oficial até os dias de hoje, e embora ainda não haja uma legislação que acompanhe de forma precisa este crescimento, os dados do INEP demonstram que até o ano de 2003 a oferta da quantidade de instituições que oferecem esta modalidade de curso já havia crescido 47%. (INEP / MEC, 2003).

A partir deste crescimento alguns estudos foram realizados para verificar quais fatores foram mais impactantes que causaram as principais mudanças educacionais no cenário do ensino superior Brasileiro.

Não podemos deixar de considerar que grandes rupturas que ocorreram no Brasil e no mundo que também contribuíram fortemente para as mudanças no cenário econômico e educacional do País.

Dentre essas transformações que afetaram o cenário mundial podemos destacar algumas que direta ou indiretamente contribuíram para mudanças ocorridas no País, principalmente na década de 90.

- Em 1990 ocorre a reunificação da Alemanha
- Em dezembro de 1991, a URSS (União das Repúblicas Socialistas Soviéticas deixa de existir).
- Em junho de 1992, ocorre no Rio de Janeiro o encontro mundial para o meio ambiente. A reunião ficou conhecida como ECO 92

- Em setembro de 1992, o Congresso Nacional aprova o impeachment do presidente Fernando Collor. Assume o vice-presidente Itamar Franco
- Em 1993, entrou em vigor o tratado que instituiu a União Europeia
- Em abril de 1993, é realizado no Brasil o plebiscito sobre sistema de governo. Ganhando a República Presidencialista
- Em 1 de julho de 1994 tem início o Plano Real, criado para diminuir e controlar a inflação no Brasil
- Em janeiro de 1995, toma posse como presidente do Brasil Fernando Henrique Cardoso
- Em 6 de maio de 1997 é leiloada e privatizada a maior empresa de minério do Brasil, a Vale do Rio Doce.
- Em 27 de setembro de 1998 foi fundada a empresa Google
- Em 1 de janeiro de 1999, o Euro passa a circular em 11 países da União Europeia.

O sistema educacional como um todo se redefine para “formar um novo trabalhador e um novo homem que contribua para amenizar a crise internacional capitalista” (NEVES, 1999)

Com base nessa perspectiva o Estado reservou à educação a função de mola propulsora do desenvolvimento, na condição de “base para o uso eficiente de novas tecnologias e para adoção de novas formas de organização do trabalho”, ou mesmo “como investimento estratégico para garantir o desenvolvimento econômico e a plena cidadania” (MEC, 1995)

Dessa forma, foram criados incentivos legais a fim de que a iniciativa privada criasse as condições para que o mercado tivesse seus funcionários capacitados, deixando para o Estado, cada vez mais, a função de legislador e fiscalizador da educação no país.

Era de se esperar que com a quebra de alguns paradigmas ocasionados pela globalização, as transformações das sociedades na forma de lidar com o conhecimento, e o advento de novas tecnologias, grandes mudanças se dariam também no cenário econômico, político e educacional Brasileiro.

O Plano decenal de educação para todos (1993-2003), expressão brasileira do movimento planetário orquestrado pela Unesco, Bird/Banco Mundial e assumido como orientador das políticas públicas para a educação, pode ser considerada uma primeira concepção que visava acompanhar todas estas mudanças que ocorriam no Brasil e no mundo.

Diante do processo de globalização, da maior abertura do nosso país ao mercado internacional e da tentativa de entrar no novo paradigma produtivo, a formação de recursos humanos tornou-se importante para aumentar a nossa competitividade

A educação é importante para o país enquanto condição de competitividade, no sentido de permitir a entrada no novo paradigma produtivo que é baseado, sobretudo, na importância do conhecimento.

Serra, Torres e Torres (2003), apontaram os principais fatores intevnientes direta ou indiretamente no crescimento do ensino superior brasileiro:

Fatores políticos legais	<ul style="list-style-type: none"> • Liberação na abertura de novas IES; 544 novas IES de outubro de 2001 a julho de 2003, média de 1,2 ao dia (INEP 2003) • Estatização de 10% das vagas nas IES filantrópicas (PROUNI) • Isenção de impostos para as Universidades privadas em troca de 10% das vagas (PROUNI) • Cotas raciais nas Universidade Públicas • 50% das vagas nas IES públicas para egressos de escolas públicas
Fatores econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Desemprego de 13,10% em 2002 (IPEA, maio de 2004) • Queda de renda média mensal de 14,4% entre 2002 e 2004 • Baixo nível de financiamento para o ensino superior • Aumento da inadimplência dos alunos
Fatores socioculturais	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas 9% da população entre 18 e 24 anos estava matriculada no ensino superior (IBGE,2002) • Apenas 16% da população acima de 18 anos está estudando ou é formada em curso superior (UNESCO,2001) • Haverá 8 milhões de alunos em 2010, mantidos os índices de crescimento (INEP,2000) • Introdução do provão (evoluindo para o SINAES) como instrumento de avaliação da qualidade das universidades • Fortalecimento dos exames de associações de classes como premissa para o exercício profissional do egresso (OAB) • Ampliação da exigência de ensino superior como fator crítico de sucesso profissional
Fatores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução do ensino a distância • Competição internacional em EAD • 20% das disciplinas podem ser oferecidas a distância (LDB, 1966) em qualquer curso. • crescimento de ferramentas virtuais de apoio ao ensino presencial

Quadro 2 Fatores intervenientes no Ensino Superior Brasileiro

Fonte: Serra, Torres e Torres (2003). Adaptado pelo Autor

2.3. Tendência Características

Outros estudos demonstram ainda cenários possíveis para a educação superior no período compreendido entre os anos de 2003 a 2025.

Todas estas apresentações do crescimento do ensino superior do Brasil servem para demonstrar o público potencial possivelmente demandante de um curso de pós-graduação *lato sensu*, já que estes não apresentam números que possam comprovar fidedignamente o seu crescimento no País.

Tendências	Características
1.Mudança nas características do Ensino Superior, por meio da Introdução de novos elementos	<ul style="list-style-type: none">- Quebra do monopólio geográfico- Mudança do modelo organizacional: o sistema federado de faculdades e universidades dá lugar a uma indústria do conhecimento, operando em mercado global e não regulamentado- Universidades amplas, fortes e verticalmente integradas dão lugar a instituições mais especializadas, centradas no aluno, e não no professor
2.Mudança na estrutura do Setor de Educação Superior	<ul style="list-style-type: none">- Universidades corporativas- Empresas instrucionais que prestam serviços às universidades- Entidades de intermediação que fazem a ligação dos provedores com o aluno, para financiamento, certificação do conhecimento adquirido, busca de emprego, etc.- Organizações não tradicionais ingressando no mercado de educação superior: empresas de telecomunicações, informação, entretenimento, ONG e terceiro setor.
3. Mudança nas relações da universidade com a sociedade	<ul style="list-style-type: none">- A Universidade desempenha novos papéis na sociedade, saúde, assistência social, desenvolvimento econômico, entretenimento, etc.,- A universidade ficará mais visível, vulnerável e sujeita a controles externos
4.Mudança na natureza da prestação de serviços acadêmicos	<ul style="list-style-type: none">- Educação continuada- Aprendizagem assíncrona- Diversificação dos serviços em função da diferenciação dos públicos, necessidades e objetivos (customização)
5.Mudança no modo de execução das atividades acadêmicas	<ul style="list-style-type: none">- Modelo de produção com características da indústria de entretenimento: menos artesanal, mais massiva- Novas tecnologias retiram o professor da sala de aula para assumir funções de gerador e gestor de novos experimentos de aprendizagem, como consultor e orientador do aluno-Convergência digital cria uma nova “biblioteca”: muda a preservação, divulgação e acessibilidade do conhecimento-Novos modelos de extensão universitária exigirão aplicação mais imediata de um alto volume de conhecimento.

Quadro 3 Cenários para a educação superior – 2003/2025

Fonte: Adaptado de Porto e Regnier (2003).

No que tange a pós-graduação, exclusivamente, temos o recém lançado Plano Nacional de Pós-Graduação para o período de 2011 a 2020, que aborda a pós-graduação *lato sensu* de forma branda, deixando a responsabilidade de regulamentação as Instituições ofertadoras dos mesmos.

O Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020 tem com o objetivo definir novas diretrizes, estratégias e metas para dar continuidade e avançar nas propostas para política de pós-graduação e pesquisa no Brasil.

Paralelamente a este Plano, está sendo elaborado o novo Plano Nacional de Educação (PNE).

De fato, pela primeira vez, um plano nacional de educação pretende contemplar as metas da pós-graduação *lato sensu*, isso porque o PNPG será parte integrante do PNE, que traz entre as suas orientações as descritas a seguir, que pretendem servir como norte para as instituições ofertadoras desta modalidade de curso.

Os cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* presenciais (nos quais se incluem os cursos designados como MBA - Master Business Administration), oferecidos por instituições de ensino superior, segundo a CAPES, independem de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento e devem atender ao disposto na "Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007.

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.

Aprofundamento na legislação sobre pós-graduação *lato sensu*:

1 - Os cursos de especialização somente podem ser oferecidos por instituições de ensino superior já credenciadas que poderão oferecer cursos de especialização na área em que possui competência, experiência e capacidade instalada.

A universidade desempenha novos papéis na sociedade: (saúde, assistência social, desenvolvimento econômico, entretenimento, etc.).

A instituição credenciada deve ser diretamente responsável pelo curso (projeto pedagógico, corpo docente, metodologia etc.), não podendo se limitar a “chancelar” ou “validar” os certificados emitidos por terceiros nem delegar essa

atribuição a outra entidade (escritórios, cursinhos, organizações diversas).

Não existe possibilidade de “terceirização” da sua responsabilidade e competência acadêmica;

2 - Observados esses critérios, os cursos de especialização em nível de pós-graduação independem de autorização, reconhecimento e renovação do reconhecimento (o que lhes garante manter as características de flexibilidade, dinamicidade e agilidade), desde que oferecidos por instituições credenciadas;

3 - Os cursos designados como MBA - Master Business Administration ou equivalentes nada mais são do que cursos de especialização em nível de pós-graduação na área de administração;

4 - Apenas portadores de diploma de curso superior podem ser neles matriculados;

5 - Estão sujeitos à supervisão dos órgãos competentes, a ser efetuada por ocasião do credenciamento da instituição, quando é analisada a atuação da instituição na pós-graduação (Ministério da Educação, no caso dos cursos oferecidos por instituições privadas e federais, bem como os ofertados na modalidade a distância; sistemas estaduais, nos casos dos cursos oferecidos por instituições estaduais e municipais);

6 - As instituições que oferecem cursos de especialização devem fornecer todas as informações referentes a esses cursos, sempre que solicitadas pelo órgão coordenador do Censo do Ensino Superior, nos prazos e demais condições estabelecidas;

7 - O corpo docente deverá ser constituído necessariamente por, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) de professores portadores de título de mestre ou de doutor, obtido em programa de pós-graduação *stricto sensu* reconhecido. Os demais docentes devem possuir, no mínimo, também

formação em nível de especialização.

O interessado pode solicitar a relação dos professores efetivos de cada disciplina prevista no projeto pedagógico, com a respectiva titulação;

8 - Os cursos devem ter duração mínima de 360 (trezentos e sessenta) horas, nestas não computado o tempo de estudo individual ou em grupo, sem assistência docente, e o reservado, obrigatoriamente, para elaboração de monografia ou trabalho de conclusão de curso.

A duração poderá ser ampliada de acordo com o projeto pedagógico do curso e o seu objeto específico.

O interessado deve sempre solicitar o projeto pedagógico do curso;

9 - Os cursos de especialização em nível de pós-graduação a distância só poderão ser oferecidos por instituições credenciadas pela União, conforme o disposto no § 1º do art. 80 da Lei 9.394, de 1996;

10 - Os cursos a distância deverão incluir, necessariamente, provas presenciais e defesa presencial de monografia ou trabalho de conclusão de curso;

11 - Farão jus ao certificado apenas os alunos que tiverem obtido aproveitamento segundo os critérios de avaliação previamente estabelecidos (projeto pedagógico), assegurada, nos cursos presenciais, pelo menos, 75% (setenta e cinco por cento) de frequência;

12 - Os certificados de conclusão devem mencionar a área de conhecimento do curso e serem acompanhados do respectivo histórico escolar, do qual deve constar, obrigatoriamente:

I - relação das disciplinas, carga horária, nota ou conceito obtido pelo aluno e nome e qualificação dos professores por elas responsáveis;

II - período e local em que o curso foi realizado e a sua duração total, em horas de efetivo trabalho acadêmico;

III - título da monografia ou do trabalho de conclusão do curso e nota ou conceito obtido;

IV - declaração da instituição de que o curso cumpriu todas as disposições da presente Resolução;

V - indicação do ato legal de credenciamento da instituição, tanto no caso de cursos ministrados a distância como nos presenciais;

13 - Os certificados de conclusão de cursos de especialização em nível de pós-graduação devem ter registro próprio na instituição credenciada que o ofereceu.

14 – Todos os interessados em curso de especialização em nível de pós-graduação devem pesquisar as instituições de ensino superior credenciadas da sua região.

Existe um portal que oferece informações sobre as instituições de educação superior credenciadas e os cursos superiores autorizados.

Todas as instituições de ensino superior credenciadas que constam desse cadastro podem também oferecer cursos de especialização para os já graduados, sem prévia autorização nem posterior reconhecimento, nas áreas em que atuam no ensino de graduação.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Mesmo antes do anúncio do corte no orçamento do Ministério da Educação, anunciado pelo Governo Federal, no valor de R\$ 586 milhões, no ano de 2015, algumas instituições de ensino já vinham sofrendo para honrar com o cumprimento de pagamento dos seus contratos com empresas terceirizadas e também com a manutenção da infraestrutura de salas, laboratórios, bibliotecas, restaurantes universitários, entre outros (ANDES-SN,2015).

Nos primeiros dois meses de 2015, o Ministério da Educação (MEC) reduziu em um terço o repasse da verba das universidades federais, segundo site da ANDES-SN, publicado em abril.

Somente a partir de março, os repasses passaram a ser de 1/12 do orçamento previsto para as instituições, o que dificultou o pagamento de serviços terceirizados e contas regulares das instituições.

De acordo com a assessoria da Universidade Federal do Rio de Janeiro, o total do seu orçamento anual de custeio para 2015 correspondeu a um montante de 372 milhões de reais. (ANDES-SN,2015)

Longe de ser uma solução para a crise enfrentada pelas universidades públicas, a realização de cursos de pós-graduação *lato sensu* realizados pelas universidades federais de todo o País, vem ofertando a possibilidade de driblar alguns dissabores gerados pela falta escassez de recursos orquestrados pelo governo federal.

A Escola Politécnica da UFRJ faz parte do conjunto de instituições de ensino superior, ligados ao Governo Federal, que busca amenizar os efeitos da falta de recursos repassados pela União, utilizando-se da prática de cobrança em seus cursos de pós-graduação *lato sensu*, e aplicando de forma continuada estes recursos, na compra de equipamentos, manutenção e incremento da infraestrutura, que auxiliam no bom funcionamento das atividades universitárias prioritariamente em graduação.

A Escola Politécnica apresenta números consideráveis na quantidade de alunos que ingressam nos cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Hoje ao todo são oferecidos 28 (vinte e oito) cursos em nível de especialização, a maioria deles com entrada de alunos duas vezes por ano, que oscilam com formação de turmas de 20 (vinte) a 50 (cinquenta) alunos, gerando um total de mais de 800 (oitocentos) alunos ingressantes por ano.

Estes não são números oficiais da Escola Politécnica, este levantamento poderia

ser mensurado, precisamente, com a colaboração de cada coordenação de curso específico, o que não ocorreu durante o desenvolvimento deste trabalho, levando então ao quantitativo estimado segundo dados fornecidos pela Diretoria de Desenvolvimento e Extensão (DADE) da Escola Politécnica da UFRJ.

Estes números podem ser os responsáveis pelo demonstrado interesse e apoio da Direção da Escola Politécnica em manter e alavancar ainda mais, a realização destes cursos, e para isto a unidade, junto a outras da UFRJ, e de outras instituições públicas de ensino superior, investe hoje até em ações políticas, como deslocamento de docentes para apoio e representação no Distrito Federal para acompanhamento e evolução da PEC 395/14, que teve seu texto-base aprovado no Plenário da Câmara dos Deputados em sessão do dia 21/10/2015 em primeiro turno, que trata da permissão da cobrança de mensalidades nos cursos de pós-graduação *lato sensu* e mestrado profissionalizante, ofertados pelas universidades federais de todo o país.

Segundo registros do Ministério da Educação e Cultura, existem hoje, ministrados pelas universidades federais no Rio de Janeiro, mais de 200 (duzentos) cursos de pós-graduação *lato sensu*, que poderiam não mais ser ofertados caso as cobranças deixassem de ser realizadas ([disponível em emec.mec.gov.br em 25.08.2015 as 23:15h](http://emec.mec.gov.br)).

Esta quantidade de cursos pode não traduz a realidade praticada, pois somente a Universidade Federal do Rio de Janeiro, oferece uma quantidade maior desta modalidade de curso.

A inclusão dos cursos ofertados pelas instituições de ensino superior, de caráter federal, ocorre de forma voluntária, cabendo, muitas vezes, a própria coordenação do curso realizá-la.

Para a Escola Politécnica da UFRJ a reprovação desta medida poderia ser um retrocesso, e talvez viesse a comprometer também a sobrevivência dos cursos de graduação, uma vez que a maior parte dos recursos obtidos com a realização dos cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos pela POLI, são investidos nos cursos de graduação, com aquisição de equipamentos, reformas de salas de aula e laboratórios e a própria manutenção destes e outros serviços indispensáveis na prática educacional.

O tamanho do mercado brasileiro, na oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, pode ser ainda pouco conhecido, embora tenham ocorrido algumas tentativas de quantificar este mercado pela CAPES.

Algumas investidas no sentido de conseguir mapear estes cursos foram realizadas,

como a criação do primeiro catálogo da pós-graduação *lato sensu* em instituições de ensino superior, lançado no ano de 1994, que trouxe um levantamento realizado pela Divisão de Estudos e Informação da CAPES.

Neste estudo foi verificado que o número de cursos de pós-graduação *lato sensu* ofertados no ano de 1992 eram de 1400 em todo o País, tendo seu crescimento continuado, este número passaria para a oferta de mais de 2.000 cursos no ano de 1994. Ou seja, um crescimento de mais de 42% somente em dois anos.

Com conhecimento destes números, o MEC ainda assim permitiu que as universidades ofertadoras dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, fossem as responsáveis pela criação, sem que tivessem uma legislação para acompanhar de forma mais próxima a qualidade destes cursos.

3.1. A formação do capital intelectual nas empresas contemporâneas

Mais ou menos a partir do século XX, o mundo moderno entrava na chamada “era do conhecimento”. Com o mundo globalizado as barreiras entre nações caíram, permitindo maior acesso a informações e construindo novos cenários mundiais que trouxeram grandes mudanças na economia, política e educação, principalmente, dos Países ditos do Terceiro Mundo.

Nessas mudanças, as empresas foram obrigadas a se “reinventar” criando novas formas de sobrevivência, aproveitando as oportunidades que a “imaterialidade” da economia apresentava.

Em seu livro, intitulado “Gestão do Conhecimento – um guia prático rumo à empresa inteligente”, Klaus North descreve que “ com a globalização evidenciou-se que nos Países industriais e de ponta só podem ser competitivos de forma duradoura quando se utilizam melhor do fator de produção conhecimento.

Na revista eletrônica exame.com de janeiro de 2016, foi publicada uma matéria que trata carreira de profissional de gestão de pessoas como uma das carreiras mais promissoras para se atuar.

Por definição, o gestor de pessoas deve administrar pessoas de forma que estas possam realizar o melhor desenvolvimento de suas aptidões e tarefas, desempenhando, principalmente liderança de forma a contribuir para a capacitação individual e coletiva.

O gestor de pessoas deve ainda estruturar suas ações de modo que os colaboradores tenham as ferramentas básicas para alcançar a melhor produtividade e encontrem satisfação naquilo que fazem.

Desde o final do século XX, as organizações brasileiras vêm reconhecendo a importância da atualização dos seus modelos de gestão a fim de se ajustarem à nova economia, a “era do conhecimento” e aos efeitos da globalização (RIBEIRO,1995).

Para a maioria das empresas privadas essas mudanças podem ser fatores de sobrevivência e competitividade num mundo globalizado.

A eficiência na gestão de seus recursos, aliado a estratégias que garantam um posicionamento diferenciado torna-se fundamental para assegurar a sustentabilidade e o gradual aumento do desempenho da organização (RIBEIRO,1995).

Segundo Tapscott e Williams (2007), antigamente, nas organizações, o empregado era destinado a uma equipe empresarial e lá ficava.

Construía laços de confiança e lealdade que lhe permitiam colaborar com seus colegas de maneira eficaz.

Hoje, atividades como comportamento organizacional, cultura organizacional, gestão do conhecimento, entre outras, se tornaram novas formas de colaboração de forma a permitir que as organizações possam obter maior êxito com uma abordagem mais auto-organizada com a formação de equipes, trabalhando em rede.

Em entrevista concedida a revista eletrônica **Executive Digest, Arie de Geus**, ex-executivo da gigante petrolífera Shell, descreve que se encontrava lendo a edição anual da revista “The Economist”, que trazia a relação das 500 maiores empresas no mundo, e, num dado momento se perguntou aonde estas mesmas empresas estariam num prazo de 10 anos futuros.

Sem querer esperar passar os anos para saber a resposta, Arie de Geus resolveu então realizar uma pesquisa para aquietar seu questionamento.

No ano de 1988 Arie de Geus ,em seu livro “A Empresa Viva”,depois de contar com colaboração de Peter Senge, num estudo realizado em 27 empresas, que se aprofundou por mais de cinco anos, conseguiu identificar que entre estas empresas que resistiram ao tempo, haviam quatro características comuns a todas elas, que teriam colaborado para a sua longevidade conservadorismo na gestão das finanças, sensibilidade ao ambiente externo, consciência de sua identidade e tolerância a novas idéias e a estas empresas conceituou de learningorganisations, organizações que aprendem.

- Sensibilidade ao ambiente externo;
- Consciência e forte senso de identidade;

- Tolerantes à novas idéias.
- Conservadorismo na gestão das finanças

Ao Autor desta dissertação interessa, principalmente, que em sua pesquisa Arie de Geus identificou que nas 27 das maiores empresas, que atravessaram guerras, transformações tecnológicas, crises econômicas, e apesar de tudo isto conseguiram se manter entre as 500 maiores empresas do mundo, o principal elemento encontrado foi a capacidade das empresas em aprender para que pudessem continuar sendo grandes em seus mercados.

Em 1995, James C. Collins e Jerry I. Porras já haviam publicado, no livro: Feitas para durar, em estudo semelhante, no qual também identificaram características comuns em suas práticas de gestão em empresas longévolas.

Os autores opinam que as relações de emprego se tornarão necessariamente mais fluidas, definitivamente menos longas e certamente mais horizontais.

Muitos funcionários gostarão disso, afirma Arie de Geus, à medida que procurarem flexibilidade, identidade, propriedade e aprendizado contínuo.

3.2. A gestão do conhecimento

Com a globalização, evidenciou-se que nos países industriais de ponta só se pode ser competitivo de forma duradoura quando se utiliza melhor o fator de produção conhecimento (NORTH,2010).

A chamada era do conhecimento veio afirmar a necessidade da geração da valor, por intermédio do conhecimento, para as empresas, não só do setor privado mas também para as instituições públicas, além da utilização deste como elemento de vital importância para implementação de novas estratégias.

O termo “Gestão do Conhecimento” provém do inglês “Knowledge Management” (KM), e trata-se de uma área de atuação transversal entre as diversas disciplinas relacionadas, sobretudo, à gestão estratégica, teoria das organizações, sistema de informação, gestão da tecnologia, e às áreas mais tradicionais como a economia, sociologia, psicologia, marketing, entre outras. (REBOUÇAS,2014).

Dado o advento da Sociedade do Conhecimento muitas empresas em todo o mundo começaram a realizar práticas que visavam a retenção de talentos e investimentos educacionais afim de criar novos conceitos empresariais, olhar os problemas e o próprio mundo sob uma nova ótica.

Algumas destas empresas, sejam de caráter público ou privado, reconheceram a necessidade de valorização do conhecimento, a possibilidade de utilizá-lo como um recurso estratégico ainda que este não seja um elemento facilmente mensurável ou negociável.

Cavalcanti (2001), afirma que a economia do conhecimento segue uma nova lógica econômica.

O conhecimento difere radicalmente de todas as outras *commodities*, porque não segue a teoria da escassez. Ao contrário, segue a teoria da abundância.

Uma lógica simples, de que quanto mais compartilhado mais se tem e quanto mais usado o conhecimento, maior valor poderá gerar.

Seguindo esta premissa pode-se considerar que o conhecimento possui a capacidade de gerar empoderamento aos que o compartilham e coadunam suas práticas em prol de estabelecer formas inovadoras de desenvolvimento social, político econômico e educacional.

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* realizados no mercado brasileiro são, segundo própria definição do MEC, voltados para atender a demanda de mercado, são de cunho profissionalizante e com maior flexibilidade do que as pós graduações *strictu sensu*.

O ambiente das organizações e dos negócios começou lentamente a perceber que investir em conhecimento é não só desejável, mas também imprescindível para o aumento do valor no mercado em função da valorização do patrimônio intangível e efetivação de relações sustentáveis (SOUZA, 2006).

Ainda não foi efetivamente comprovada, de forma científica, a relação existente entre o aumento da demanda por cursos de pós-graduação *lato sensu*, com a aplicação de mecanismos correlatos a gestão do conhecimento praticado pelas empresas.

Talvez o número de empresas que colocam em prática a gestão do conhecimento não sejam expressivos ou representativos para o mercado.

Fato é que a prática da gestão do conhecimento é cada vez mais presente no mundo empresarial, constando como um ativo, que embora não tangível, representa ganhos reais para as empresas que o praticam colaborando para construir modelos de inteligência empresarial.

3.3. Inteligência Empresarial

Considerado por muitos especialistas como um dos principais ativos das empresas hoje em dia, o capital humano, faz com que o mundo corporativo invista cada vez mais em

programas educacionais a fim de formar líderes, aumentar suas competências e melhor qualificar os funcionários.

Um dos modelos desenvolvidos para melhor disponibilizar e valorizar o capital humano nas empresas, foi a criação das universidades corporativas.

A Universidade Corporativa segundo Jeanne Meister, da Corporate Universities Xchange: "É um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório organizacional de um pólo permanente"(MEISTER,1999).

Em 1952, nascia em Nova York, nos Estados Unidos, a primeira universidade corporativa do mundo: Crotonville Hill, o centro de treinamento da GE, gigante multinacional de tecnologia e serviços (MEISTER,1999).

No Brasil estima-se que existam hoje, implementadas e funcionando, mais de 500 universidades corporativas, sendo que no ano de 2015 a Universidade do Banco do Brasil foi premiada como a melhor Universidade Corporativa do Brasil, em evento realizado em Paris pelo Conselho Global de Universidades Corporativas (GlobalCCU,2015)

De acordo com estudo realizado pela Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo (FEA-USP), em 2009 as empresas privadas são as que mais investem em Educação Corporativa (81%).

A pesquisa (realizada com 800 empresas, sendo 67% nacionais) deixou claro que a maior influência da Educação Corporativa na Gestão do Conhecimento está na aplicação do conhecimento na forma de

- 1) resolução de problemas;
- 2) formação de lideranças e, por fim
- 3) inovação dos processos.

Na pesquisa, o líder de Educação Corporativa, aparece como alguém que:

- promove o encorajamento;
- aponta a direção;
- ajuda a idealizar e desenvolver programas;
- divulga e promove a educação;
- demonstra vontade de aprender;
- participa ativamente no controle e avaliação;
- ensina.

Um sistema de educação corporativa bem estruturado pode permitir identificar as competências específicas e críticas relacionadas ao negócio e, a partir daí, desenvolver potencialidades para direcionar novas estratégias pra a empresa.

A Inteligência Empresarial, pode ser definida como a atividade de Inteligência aplicada à atividade econômica com a identificação de forças e fraquezas da companhia e o monitoramento dos *stakeholders* para antecipação de ameaças à organização e melhor aproveitamento das oportunidades de negócios (OLIVIA,2009)

.O fundamento da especialização e do aperfeiçoamento profissional é de poder oferecer ao capital humano uma forma de educação continuada buscando acompanhar as mudanças econômicas, gerenciais e tecnológicas .

Considera-se ser esta uma tendência, impulsionando assim a possibilidade de mudança de visão e consequentemente de postura das estratégias a serem adotadas.

No **quadro 4**, é possível verificar a comparação entre a estratégia tradicional de treinamento e desenvolvimento humano, e a estratégia competitiva , em relação aos fatores que poderiam contribuir fortemente para rearrumação das práticas adotadas também em sala de aula, no intuito de gerar maior valor para o público consumidor dos serviços educacionais das instituições públicas de ensino.

As diferenças de estratégias adotadas podem afetar diretamente o resultado do produto final, implicando, muitas vezes, em percepções distorcidas por partes dos gestores das áreas de treinamento e desenvolvimento.

A criação de novos cursos que busquem atrelar o melhor da estratégia tradicional com o melhor da estratégia competitiva, pode ser um dos próximos passos a ser buscado como alternativa das instituições de ensino superior, no intuito de, não só capacitar melhor os alunos participantes destes, mas também conseguir fazer com que o mercado identifique um produto capaz de atender de forma mais precisa as suas demandas.

É fácil identificarmos no quadro 4, que as Universidades Corporativas possuem uma preocupação com o desenvolvimento do capital humano na empresa buscando que este aprendizado possa retornar a empresa, na maioria das vezes, em forma de lucro.

Mesmo sem a autorização do Ministério da Educação e Cultura para certificação regular como as Universidades Tradicionais importante ressaltar que as Universidades Corporativas, continuam crescendo, também no Brasil, como forma de gerir conhecimento para as empresas mantenedoras destas.

Área de Treinamento e Desenvolvimento	
Estratégia Tradicional	Estratégia Competitiva
Missão	
Educar pessoas	Melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado
Objetivos	
Cumprir orçamentos	Aplicar aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente sua performance
Centro de custos	Centro de lucros
Burocrático	Competitivo
Sem vinculação com a cultura	Melhorando a cultura
Estratégias	
Concentrada na sala de aula	Aberta para o mundo
Visão endógena	Visão exógena Visitas Entrevistas Benchmarking
Não há exigência de aplicação	Busca aplicação em projetos
Não há vinculação com a avaliação de desempenho	Serve como indicador de desenvolvimento de carreira
Responsabilidade da empresa	Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa
Avalia os professores	Avalia a aplicação
Consultores externos	Consultores internos e externos
Tecnologia tradicional	Tecnologias avançadas

Quadro 4 - Comparativo resumido entre a estratégia tradicional em treinamento e a estratégia competitiva, principal campo de atuação das Universidades Corporativas.

Fonte: www.institutomvc.com.br

Segundo análise de Meister (1999), as universidades corporativas de maiores sucessos possuem em comum a missão, e isto independe de sua estrutura, ramo de atividades ou país em que atua.

Um resumo das diferenças existentes entre os dois modelos de Universidade, a tradicional e a corporativa, pode ser verificado, no âmbito de suas competências, na representação de Marisa Eboli, publicada em seu livro intitulado “**Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI**” no ano de 1999, e adaptada no quadro 5.

Univeridade Tradicional	Universidade Corporativa
Desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho	Desenvolver competências essenciais para o sucesso do negócio
Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal	Aprendizagem baseada na prática dos negócios
Sistema educacional formal	Sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de competências
Ensinar crenças e valores fundamentais	Ensinar crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios
Desenvolver cultura acadêmica	Desenvolver cultura empresarial
Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade	Formar cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresas e dos clientes.

Quadro 5 - Universidade Tradicional x Universidade Corporativa

Fonte: Eboli, 1999 (pag.117)

Com o desenvolvimento de treinamento, seja por intermédio dos cursos de especialização (MBA) realizado pelas Universidades tradicionais, ou mesmo pelas empresas e suas Universidades Corporativas, a Inteligência Empresarial pode ser um aliado capaz de incrementar elementos inovadores ou empreendedores para o sucesso das empresas ou das próprias instituições de ensino superior.

Nas empresas e suas Universidades Corporativas a Inteligência Empresarial pode ser um forte aliado para o desenvolvimento das estratégias empresariais, assim como nas Universidades Tradicionais ser um instrumento para o desenvolvimento de uma Universidade Empreendedora.

3.4. Universidades Empreendedoras

O processo de inovação, talvez mais do que qualquer outra atividade econômica, depende do conhecimento. (FELDMAN, 1994).

O novo papel da informação e do conhecimento nas economias e no processo produtivo tem levado a um reposicionamento do papel desempenhado pelas universidades, as quais não apenas são responsáveis pelo treinamento, como passaram a fornecer conhecimento crucial para a evolução de alguns setores industriais.

Deve-se fornecer este conhecimento baseado na perspectiva da Universidade como indutora das relações com as empresas e o Governo, visando à inovação tecnológica e o desenvolvimento econômico (ETZKOWITZ, 2000).

Modelar cursos de pós-graduação *lato sensu* que objetivem, em suas teorias e aplicações, adotar a premissa da tripla hélice, dando maior observância a características inovativas e empreendedoras, pode dotar as Universidades de uma terceira visão, tornando-se então um elemento atuante no desenvolvimento econômico da sociedade, além dos limites do ensino e pesquisa.

O autor considera que fomentar este novo conceito pode contribuir, num primeiro instante, como facilitador no processo decisório, na escolha por um curso de pós-graduação *lato sensu*, pois evidencia-se um projeto integrador capaz de dotar os participantes de conhecimentos praticados em universos distintos porém que podem e devem estar interligados.

4. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E OS FATORES-CHAVE PARA A ESCOLHA DE UM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

A palavra decisão é originária do latim “*discaedere*”, aonde “*dis*” significa parar, interromper, fora e “*caedere*” quer dizer cindir, cortar, dando o sentido geral de “cortar fora”.

A decisão em si trata-se de um processo quase sempre excludente, quando se opta por algo está quase que, invariavelmente, deixando de lado outra opção.

É assim que realizamos quase todas as nossas tarefas cotidianas, absorvendo rotinas de trabalho, sociais e pessoais, de forma estruturadas, na tentativa de facilitar as suas execuções.

Isto vem ocorrendo ao longo da existência do ser humano, desde que tomamos o controle e passamos a ser os responsáveis pela condução de nossa vida, posto que, felizmente nos é dado o livre arbítrio¹.

A tomada de decisões, olhando sob a perspectiva mais simples possível, é um processo no qual deve-se escolher entre duas ou mais alternativas, inseridas ou não em nosso contexto cotidiano

Todos nós seres humanos passamos quase nossa vida inteira enfrentando decisões, que contribuirão ou não para o nosso desenvolvimento físico, emocional, e outros mais.

Assim como em nossa vida, as organizações, que são entidades onde todos os dias são necessárias escolhas, decisões são tomadas para a manutenção e sucesso dos negócios e mercados em que estão inseridas

Profissionais tomadores de decisões, principalmente das grandes organizações, são amparados , quase sempre, por processos que disponibilizam dados, informação e conhecimento, de forma organizada e integrada, e este usarão estes recursos afim de reduzir as incertezas.

As organizações são um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. (CHIAVENATO, 2003, p.348).

Escolher um entre os curso de pós-graduação *lato sensu*, ofertados hoje no mercado, somente pelas instituições de ensino na cidade do Rio de Janeiro, é considerada

¹ Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br>>. Acesso em 3 de julho de 2014.

pelo autor, uma das decisões que podem afetar tanto positivamente quanto negativamente na vida de cada um.

Esta escolha pode permitir uma alavancagem profissional, com incremento de conhecimentos e práticas, como tornar-se um elemento acarretador de prejuízos de tempo e dinheiro.

Dados, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações, mas seus significados não são tão evidentes (ANGELONI,2003)

Segundo Chiavenato o tomador de decisão está inserido em uma situação, na qual pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias (cursos de ação) para alcançar resultados.

E ressalta que toda decisão envolve seis elementos:

O **tomador de decisão** é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.

Os **objetivos** são o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.

As **preferências** são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha

A **estratégia** é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos dependendo dos recursos que pode dispor.

A **situação** são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.

O **resultado** é a consequência ou resultado de uma estratégia.

O processo de decisão pode ser uma ação reflexa condicionada, realizada como muitas outras durante nosso dia a dia, ou produto de raciocínio lógico, planejamento ou projeções que envolvam atividades a serem realizadas no futuro.

Dentro desta lógica de escolha abordada no presente estudo, é necessário olhar para a aluno que tomará a decisão, por uma pós-graduação *lato sensu*, principalmente como sendo um consumidor do serviço a ser prestado.

Este consumidor, adquirente da prestação de serviços educacionais, ofertados nos curso de pós-graduação *lato sensu* pode ter em si ,clara e bem definida, a relação entre o tomador do serviço e o fornecedor do mesmo, relação ainda pouco compreendida e pouco presente na estrutura das universidades públicas, como é o caso da Escola Politécnica da

UFRJ.

Os consumidores possuem muitas ofertas de cursos de pós-graduação *lato sensu*, hoje em dia, e muitas das instituições de ensino que oferecem estes cursos podem ser que estudem o comportamento de seus clientes, ou consultem estudos já realizados, para que possam compreender melhor seu comportamento.

Para Armstrong e Kotler (1998) as compras do consumidor são influenciadas pelas características culturais, sociais, pessoais e psicológicas...e que embora esses fatores não possam ser totalmente controlados e necessário leva-los em consideração certamente impactarão positivamente na venda de seu produto ou serviço.

Engel, Blackwell e Miniard (2000) definem comportamento do consumidor como as atividades envolvidas diretamente em obter, em consumir e em dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e que sucedem estas ações.

Desenvolveram de forma a ilustrar os estágios para a tomada de decisão, denominando de processo de consumo, aqui adaptado, pelo autor, para representar os estágios de compra de um curso de pós-graduação *lato sensu*.

Tal processo inicia-se pelo reconhecimento da necessidade, no qual o próprio aluno, ao aproximar-se do término de sua graduação, já apresenta uma pré-disposição para ingressar numa especialização a fim de dar continuidade aos seus estudos e aprofundar seus conhecimentos.

Nesta fase o aluno encontra-se predisposto a aquisição de um curso, e as mensagens direcionadas corretamente poderão ter papel decisivo na próxima etapa, quando o consumidor/aluno parte para a busca de informações.

A busca de informações é a etapa principal para reduzir as incertezas quanto aos produtos ofertados, e quanto a realizar ou não efetivamente a compra do serviço.

Todo o processo de consumo pode ser capaz de gerar um conflito de idéias e muitas vezes, adiar a decisão a ser tomada. A etapa de avaliação das alternativas pode, inclusive, gerar no consumidor uma instabilidade comportamental, uma vez que envolve associações com elementos psicológicos, econômicos e culturais, entre outros.

As etapas de compra, consumo e avaliação pós-consumo estão relacionadas com a utilização do produto/serviço em si, e serão responsáveis pela reação do adquirente em relação as expectativas iniciais. Quando estas expectativas forem atendidas ou superadas serão responsáveis por respostas positivas que poderão influenciar outros consumidores.

Na etapa de descarte o consumidor deverá ter consolidada sua decisão como

racional e acertada, incentivando-o a uma resposta positiva, e para isto todas as considerações pelas Instituições ofertadoras do serviço, no que tange a ampla difusão das informações, devem ser manifestadas com vistas a cobrir todas as etapas dos processos.

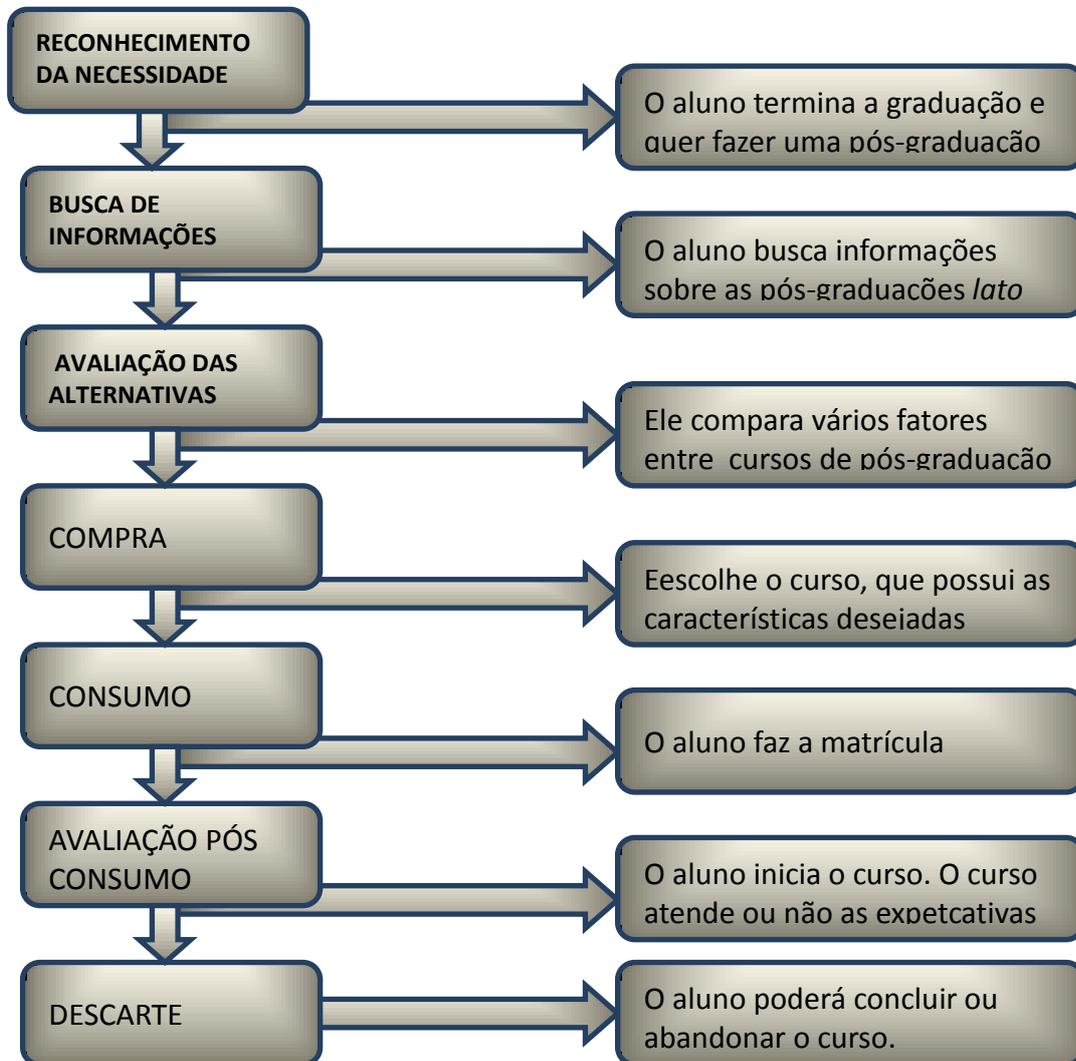


Figura 2 - Estágios para tomada de decisão para serviço de ensino

Fonte: Engel, Blackwell e Miniard (2000) Adaptado pelo Autor.

Na adaptação do diagrama exposto, definido como processo de consumo (Engel, Blackwell e Miniard ,2000) procurou-se demonstrar as etapas que podem ser consideradas na de tomada de decisão em relação a escolha de um curso de pós-graduação *lato sensu*, desde o primeiro passo, considerado como a identificação da necessidade até a conclusão da prestação do serviço.

O indivíduo busca na memória o que já conhece sobre as opções disponíveis e

avalia se já é suficiente para permitir uma escolha ou se precisará de mais informações (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Conhecer os fatores considerados pelos alunos na escolha por um curso de pós-graduação *lato sensu* pode permitir direcionar mensagens de comunicação com conteúdo mais eficazes e mais eficientes, criando assim formas de maior atratividade para o seu serviço.

A atenção do consumidor tem maior probabilidade de ser atraída quando a mensagem e seu conteúdo são considerados relevantes, pois esse é o momento em que os consumidores exercem a sua capacidade de atenção seletiva (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Se a ideia é ser bem-sucedida, na oferta de serviços, uma instituição educacional deve priorizar lidar eficazmente com seu público e gerar alto nível de satisfação. Este público tornar-se-á o melhor divulgador da instituição.

Suas satisfações e a comunicação boca-a-boca favoráveis atingem outros, tornando fácil atrair e atender maior número de pessoas (NEVES; RAMOS, 2008).

Além do aprendizado adquirido, o aluno de um MBA precisará ser capaz de demonstrar a habilidade de colocar em prática os ensinamentos adquiridos, e desta forma apresentar aos tão exigentes recrutadores de grandes empresas, e aos prováveis futuros alunos a qualificação alcançada.

1.1. A definição dos fatores-chave

A estruturação no processo de decisão poderá otimizar a escolha por um curso de pós-graduação *lato sensu*, buscando assim a possibilidade de redução no percentual de incertezas.

A redução destas incertezas pode ser realizada de várias formas, pelos alunos, que buscam realizar um curso de pós-graduação *lato sensu*.

Revistas especializadas em carreiras e educação, rankings de universidades e cursos, opinião de ex-alunos e outros fatores, são elementos apontados por especialistas como insumos que podem auxiliar aos candidatos.

O Índice Geral de Cursos (IGC), é um índice, indicador de qualidade de universidades, centros universitários e cursos, que leva em conta a nota da Coordenação de Apoio a Pesquisa (CAPES) e o Conceito Preliminar de Cursos (CPC), porém estes índices não estão relacionados ou não são aplicados aos cursos de pós-graduação *lato sensu*, somente aos de mestrado e doutorado, ficando esta avaliação a cargo das próprias

instituições ofertadoras.

Estes índices , no entanto, podem servir para nortear a opção sobre as instituições ofertadoras, seus cursos de graduação correlatos, as áreas em que se busca um especialização, porém são apenas instrumentos auxiliares.

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* ainda não possuem índices ou institutos que avaliem a sua qualidade, e que possam aferir seus resultados de maneira precisa.

Em 2004 o Ministério da Educação e Cultura (MEC) criou a portaria nº 328, de 1º de fevereiro de 2005, iniciando um cadastro dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, com o objetivo de tentar mapear os cursos que são oferecidos pelas instituições de ensino superior e outras entidades.

Os cursos de especialização hoje, no país, respondem por grande número de alunos , que após a graduação procuram obter melhor qualificação para enfrentar o mercado de trabalho.

Os cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* presenciais (nos quais se incluem os cursos designados como MBA - Master Business Administration), oferecidos por instituições de ensino superior, independem de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento e devem atender ao disposto na Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007 (portal MEC).

Talvez em razão de sua curta duração – mínimo de 360 horas e não exigência de prática – esta seja a modalidade de pós-graduação mais procurada em diversas áreas (Brasil,2001).

Para definir os fatores chave que seriam abordados nesta pesquisa, iniciou-se uma pesquisa bibliográfica, e em *World Wide Web* – rede de alcance mundial - , de estudos que apresentassem similaridades com o trabalho proposto para referências que pudessem ser aplicadas e servissem de referencial.

Além dos elementos pesquisados, foi elaborado um questionário, buscando abordar as principais variáveis tanto objetivas quanto subjetivas, visando identificar quais fatores chave tornaria o processo de escolha o mais representativo possível em relação aos anseios dos alunos que buscam cursar uma pós-graduação *lato sensu*.

As principais fontes de informação que constroem os *rankings* dos melhores MBA's do mercado nacional e internacional também propõem variáveis que devem ser consideradas na hora de escolher um MBA, definindo estas premissas como básicas e norteadoras para os candidatos interessados nos cursos.

Na publicação *Which is MBA?*, do ano de 2008, editada pelo *The Economist Intelligence Unit Limited*, que marcou os 20 anos da publicação do guia, George Bickerstaffe, autor da publicação, considera que alguns fatores são fundamentais na hora de escolher um curso que melhor se adequa as suas pretensões, ajudando na tomada de decisão.

Em pesquisa realizada junto a estudantes de MBA, *part-time*, em várias partes do mundo Bickerstaffe mapeou quais fatores são mais relevantes para os estudantes na hora de escolher um programa de MBA.

	World	Europe	North America	Asia&Australasia
Reputationofschool	35	34	36	35
Contentofprogramme	15	15	15	13
Location	12	13	11	13
Published ranking position	11	13	11	9
Qualityofteachingfaculty	10	8	10	12
Teachingmethods	5	4	4	2
Tuitionand living costs	4	5	4	7
Friend'srecommendation	3	3	3	2
Careersservices Record	2	2	3	3
Starting salaryofgraduates	2	2	2	3

Quadro 6 - How did you choose the school where you are taking or took your MBA?(part-time students, %a)

* Importance accorded by students to each factor
Fonte: Bickerstaffe,2007 (Adaptado pelo autor)

O Guia foi publicado pela primeira vez em 1990, como parte de uma série da *The Economist Publications "Special*, originariamente concebido para preencher uma lacuna da falta de informações sobre as escolas de negócios, e até os dias de hoje busca suprir o mercado de forma abrangente com informações para os interessados em ingressar nun curso de MBA.

Os modelos de MBA incluídos nas pesquisas são realizados, em sua maioria as sextas e sábados, tendo como principais participantes gestores de empresas que visam progressão na carreira, e os cursos são vistos como parte da estratégia de educação executiva global da empresa.

A revista *Voce S/A* , da editora Abril, define sua missão como “uma revista para quem quer fazer a gestão de sua carreira e de suas finanças pessoais”, com o “compromisso de ser o melhor guia para quem quer crescer na carreira – e ganhar dinheiro”.

Entre todas as matérias e direcionamentos em que a revista procura orientar seus

leitores, está o caderno especial conhecido como “Guia dos melhores MBA’s do Brasil”.

Anualmente publicado, desde sua primeira edição no ano de 2001, que trouxe um *ranking* de qualificação dos cursos ofertados por instituições de ensino em todo o País, o “Guia” pode servir também como referência para os gestores das instituições ofertadoras de cursos de pós-graduação no formato MBA, afim de estabelecer comparativos que auxiliem suas estratégias, novas temáticas e inovações educacionais.

Na primeira edição da revista Você S/A, alguns dos itens avaliados na pesquisa, para a formação do *ranking* são relacionados a seguir.

Dentre os itens avaliados na pesquisa estão:

- Critérios de seleção de alunos
- Corpo docente
- Qualidade das aulas
- Serviços
- Infraestrutura
- Impulso na carreira
- Parceria com instituições internacionais

Além dos elementos pesquisados para a formação do *rankings* editores e jornalistas da revista apresentaram, na edição publicada no ano de 2007, variáveis que estes consideram importantes na hora de decidir por um curso de pós-graduação MBA.

Estas variáveis foram consideradas para a confecção do Guia de MBA’s do Brasil da revista Você S/A, e identificadas como relevantes na pesquisa realizada.

Seriam fatores que o universo pesquisado considera que devam ser avaliados antes de tomar a decisão de escolher um MBA.

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
Objetivo do aluno	O que você espera como resultado do processo: aprendizado, novos contatos, aumento salarial, promoção ou só um diploma? Se a intenção é atuar no mercado, uma especialização, um MBA ou um mestrado profissional são mais indicados
Programa e corpo docente	A credibilidade da instituição fará toda a diferença no currículo e deve ser considerada. Mas outros fatores também devem entrar na conta. “Avalie quem são os professores, e a dinâmica das aulas e examine bem o programa”.
Carga horária e exigências	As horas de dedicação podem variar bastante conforme o tipo de curso o mínimo é de 360 horas, mas há programas com maior carga horária.
Experiência Internacional	Para quem quer adquirir bagagem internacional, alguns programas de especialização, mestrado e MBA oferecem a possibilidade de fazer um semestre ou módulo fora do país em escolas parceiras. É uma opção interessante para quem não quer ou não pode deixar o emprego por um ano ou dois.
Certificação	Um dos critérios que podem ajudar na decisão são as certificações internacionais, que conferem um selo de qualidade aos programas de MBA.

Quadro 7 -Variáveis apreciadas na escolha de um curso MBA – Voce S/A

Fonte: Exame.com – Voce S/A ao 2007 (adaptado pelo Autor)

.Para a formação do “Guia” a equipe de profissionais da revista, no ano de 2007, no 8º ano de edição, realizou o seguinte levantamento:

- Avaliação de 210 cursos de 60 escolas brasileiras
- Parceria com a metodologia com a Nielsen Customized Research, divisão Ad-Hoc da empresa, líder global em pesquisas de mercado e Qualibest, parceira tecnológica, pioneira em pesquisa de mercado pela internet
- 5.02 pessoas participaram da pesquisa por meio de questionário online
- Foram consultados diretores de RH de todo o país, coordenadores, professores e ex-alunos.
- Itens avaliados: critérios de seleção de alunos, corpo docente, qualidade das aulas, serviços, infraestrutura, impulso na carreira e parcerias com instituições internacionais

- A opinião dos alunos teve peso de 50% da nota. O restante foi composto pela avaliação de professores (15%), coordenadores (15%) e gestores de RH (20%)
- Os cursos avaliados deveriam ser realizados no Brasil, ter, no mínimo, 360 horas de duração e credenciamento no MEC
- Cada instituição precisava ter, no mínimo, três cursos classificados em três categorias diferentes
- A nota de cada escola foi composta por uma média: das notas dos cursos classificados (60%); da indicação dos gestores de RH (10%); e visita dos jornalistas

Na edição online de 26/11/2010 a revista destaca ainda como fatores importantes a serem avaliados os demais alunos participantes do curso, a infraestrutura oferecida e os planos de carreira.

Já no ano de 2016, a formação do ranking realizado pela Você S/A e pelo Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC), publicado em fevereiro, foram considerados a opinião de executivos, alunos e ex-alunos (com peso maior do que na formação dos *rankings* anteriores) e outros itens conforme demonstrado a seguir.

Segundo dados apresentados para a formação do *ranking* foram considerados:

- A opinião de 256 executivos da área de recursos humanos
- Dados quantitativos das escolas
- Pesquisa com 2.376 alunos

Além das referências da revista Você S/A e do Guia *Which is MBA?*, foram levantados também os aspectos abordados pelos rankings de MBA's da "*Financial Times*" e da revista "*The Economist*".

No *ranking* da *Financial Times* (anexo2) as escolas que mais ocuparam as seis primeiras posições entre os anos de 2012 a 2016 são:

1. Harvard Business School (EUA)
2. London Business School (Inglaterra)
3. University of Pennsylvania: Wharton (EUA)
4. Stanford Graduate School of Business (EUA)
5. Insead (France / Singapore)
6. Columbia Business School (EUA)

Em 2016 a Escola de Negócios do Insead (Instituto Europeu de Administração de

Empresas) teve seu MBA, com duração de um ano, pela primeira vez no topo do *ranking* da *Financial Times*.

Fundado em 1957 pelo investidor e ex-professor da *Harvard Business School* Georges Doriot, o Insead há 17 anos é ranqueado entre as 10 melhores do mundo pela publicação.

A Instituição está entre as 10 maiores escola de negócios com maior número de bilionários entre seus ex-alunos: são 9, no total.

Tal sucesso talvez se deva ao fato do mercado França ter recebido muito apoio das câmaras locais e regionais de comércio, desempenhando um papel importante no estabelecimento e apoio a escolas de negócios².

Os elementos considerados para ingressar num MBA *part time* das principais escolas de negócios do mundo, modelo que parece mais se aproximar dos cursos praticados no Brasil,

Após apreciação e levantamento dos *rankings* descritos, foram identificadas as características das instituições, com o objetivo de obter maiores insumos para melhor estruturar a estratégia de posicionamento estratégico a ser implementada, proposta deste estudo.

Foram observados ,pelo autor, aspectos comuns as instituições ranqueadas que são, muitas vezes, apresentados como características diferenciadoras e elementos que balizariam o sucesso destas instituições.

Dentre as características observadas destacou-se algumas para complementar a esta pesquisa.

- Critérios de seleção rígidos
- Ensino baseado em estudo de casos
- Realização de experiências comunitárias
- Soluções de problemas do mundo dos negócios
- Proximidade com as empresas
- Programas de treinamento
- Laços duradouros com os alunos

A partir então, da pesquisa bibliográfica realizada, constitui-se um instrumento na tentativa de identificar quais variáveis possuíam maior relevância, para alunos e ex-alunos, na hora de optar por um curso de pós-graduação *lato sensu*, da Escola Politécnica da

² Disponível em WWW.insead.edu.br <acessado em 23.01.2016 as 0:25h.

UFRJ.

Um dos rankings que elenca as melhores universidades do mundo elaborado pelo *Center for World University Rankings* e o Guia de MBA do jornal O Estado de São Paulo, também foram apreciados, no intuito de conhecer as metodologias utilizadas para a formação dos mesmos.

Embora abordados de forma diferenciada pelas instituições que realizam seus guias de MBA's e instituições que formam *rankings* internacionais de universidades, a relação com as empresas e o mercado profissional, é um fator cada vez mais presente e considerado, parecendo buscar construir uma relação mais próxima entre a educação formal e a profissional.

De acordo com George Bickerstaff (2008), os alunos de MBA das principais escolas de negócios do mundo, no formato *part-time*, fazem suas opções de cursos e instituições considerando fatores como oportunidades na carreira e desenvolvimento pessoal num percentual de 55% das suas decisões.

Os alunos dos cursos em formato *part-time*, pesquisados por Bickerstaffe, são estudantes que normalmente dão preferências a assistir às aulas à noite uma ou duas vezes por semana ou nos fins de semana, com projetos integrados a realidade das suas empresas e suas escolhas seguem as descrições a seguir.

To open new career opportunities	32%
Personaldevelopment	23%
To furthercurrentcareer	21
To increasalary	12
Educationalexperience	6
Potential to network	4
Companyadviceorrequirement	1
Friend'srecommendation	0

Quadro 8 - Why did you decide to study for an MBA degree?

(part-time students, %)

Importance accorded by students to each factor. Fonte: Which is MBA?, 2008

Com base na pesquisa realizada, nas construções de especialistas, listas de *rankings* de Universidades e MBA's, constitui-se um questionário na tentativa de identificar quais variáveis possuíam maior relevância, para alunos e ex-alunos, na hora de optar por um

curso de pós-graduação *lato sensu*, da Escola Politécnica da UFRJ.

Foram escolhidas 10 (dez) variáveis, dentre as que se apresentaram com maior frequência na pesquisa exploratória e bibliográfica, para construir um questionário a ser aplicados aos alunos e ex-alunos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da URJ.

Variável	Descrição resumida
Investimento	A relação do valor praticado em comparação aos principais concorrentes.
Local de realização	O bairro aonde o curso é realizado.
Corpo docente	A qualificação do corpo docente da instituição
Conteúdo programático	O programa do curso, suas disciplinas e conteúdo.
Dias da semana	Quais dias são realizados os curso
Presencial	A relevância do curso ser presencial
Instituição (marca)	O quão bem a instituição é avaliada pelo mercado.
Internacional	Parcerias com instituições no exterior
Indicação	Influência exercida por pares para a indicação de cursos por eles já realizados.
Networking	A capacidade de construção de redes de relacionamento durante a realização do curso.

Quadro 9 - Quadro das variáveis aplicadas no estudo

Fonte: Elaborado pelo Autor

1.2. Elementos considerados na tomada de decisão

Nas grandes corporações os gestores talvez considerem suas decisões como o monte principal de seu trabalho, no qual além do estresse diário de lidar com as escolhas, que muitas vezes poderá impactar fortemente nas relações duradouras de seu dia a dia, são elementos viabilizadores do sucesso de suas empresas.

Em nossa vida essas preocupações não são diferentes, nossas decisões estão diretamente relacionadas ao sucesso ou insucesso dos resultados que se seguirão em nossas práticas, e por isso mesmo, os elementos que balizarão nossas decisões devem ser

previamente analisados e avaliados constantemente.

No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informação e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais (ANGELONI,2003).

O processo de tomada de decisão, está deixando de ser individualizado, e o conjunto de observações, opiniões , técnicas e trabalho em equipe passa a figurar mais fortemente, fazendo com que mais pessoas se comprometam em atuar no processo para dirimir as incertezas.

Nas decisões mais frequentes nas realizações pessoais, Isto torna-se fato a partir do momento em que se estabelece um conjunto de fatores e colaboradores que possam não decidir por nós, mas colaborar largamente com dados, informação e conhecimento, cuja a ideia é procurar convergir as opções de forma a identificar os fatores chave que facilitem e tornem mais eficaz o processo decisório.

Segundo Angeloni (2003), a tomada de decisão que envolve um maior número de pessoas tende a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando, pela agregação de informações e conhecimentos, as distorções da visão individualizada.

Apesar do termo “processos decisórios” ser usualmente correlacionado as organizações quando do uso de aparatos para redução de incertezas, neste estudo este termo é traduzido na forma de aplicá-lo as necessidades do consumidor de uma prestação de serviço na forma de otimizar também as sua escolhas pessoais e profissionais.

Dentre as abordagens sobre a teoria das decisões uma, pelo menos, tem permanecido constante desde as formulações iniciais até as mais recentes, nas quais é observado o ecletismo das perspectivas de análise, o que de certa foram, permite uma tranquilidade para a abordagem aqui utilizada. pelo autor.

Sem detrimento as demais formas teóricas abordadas na teoria da decisão, considera-se que é possível aqueles que necessitam fazer uma opção sobre a escolha de um curso de pós-graduação *lato sensu*, utilizar-se do “modelo do comportamento organizacional, estando esse mais atrelado a satisfação com a decisão mais adequada possível.

O processo de decisão, ainda que não seja seu fim considerado como efetivo, pode ser racional. A escolha é considerada como racional quando vai de encontro dos melhores

meios para os determinados fins.

Desta forma, um indivíduo face aos diversos curso de ação irá realizar sua escolha com base na alternativa que ele acredita oferecer o melhor resultado (MACIEL;CASTRO,2006).

1. Informação
2. Conhecimentos
3. Experiência:
4. Análise
5. Julgamento

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa relacionada ao levantamento de estudos correlatos sobre o tema, foram apreciados, principalmente, *rankings* de Guias de BA's e de Instituições de Ensino Superior, de qualificação de cursos, livros, publicações na internet e mídia convencional.

Após tomar conhecimento das variáveis abordadas nestes elementos pesquisados, construiu-se uma ferramenta, para que o universo pesquisado pudesse identificar, de forma objetiva, quais fatores são influenciadores no seu processo de tomada de decisão, na escolha por um curso de pós-graduação *lato sensu*.

Para limitar a abrangência da pesquisa, estamos considerando algumas premissas e requisitos básicos.

A composição do questionário foi estabelecida em duas partes, a primeira que consta de identificação formacional, social e de gênero sexual dos respondentes. e a segunda que avalia a importância dos fatores selecionados e pré-estabelecidos pelo autor, utilizando a escala Likert.

Uma escala tipo Likert (1932) é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede a amostra respondente para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível5), neste trabalho de pesquisa classificados de “extremamente importante” a “sem importância”.

Mede-se a atitude do sujeito somando, ou calculando a média, do nível selecionado para cada item

Inicialmente Likert (1932) propôs um método de cálculo do resultado final através de uma média ponderada das respostas dadas, atribuindo em cada item um peso a cada nível de concordância expresso pelo sujeito.

Forma de construção de uma escala de Likert (Cunha *apud* Lima, 2000):

- 1) Elaboração de uma lista de frases que manifestem opiniões radicais (claramente positivas ou negativas) em relação à atitude que se está a estudar tendo o cuidado de cobrir as diferentes vertentes que se relacionam com o assunto.
- 2) Para validar a escala usa-se uma amostra representativa da população em que se pretende aplicar a escala de atitude. É pedido aos sujeitos que

manifestem o seu grau de concordância com cada uma das frases numa escala de 3, 4, 5, 7 ou 11 pontos

O estudo feito destes resultados conduzirá à eliminação de itens. Começam por se eliminar os itens que não apresentem distribuição aproximadamente normal, o que conduz também à eliminação dos itens que não discriminam a opinião.

Posteriormente eliminam-se os itens que não estão relacionados com a atitude, o que na prática consiste em eliminar os itens que não garantem boa consistência interna da escala.

O conjunto final de itens deve ser sempre analisado para se perceber se as diferentes vertentes da atitude que se queriam avaliar continuam presentes.

A escala só está pronta para ser aplicada quando está garantida a objetividade, a fidelidade, a validade e a consistência da escala.

No presente estudo foi utilizada a escala de Likert em cinco níveis considerando o grau de importância de cada questão. Desta forma as respostas dadas ao questionário deveriam seguir a seguinte escala:

1.Sem importância	2.Pouco importante	3.Importante	4.Muito importante	5.Extremamente importante
-------------------	--------------------	--------------	--------------------	---------------------------

A amostra utilizada consta de alunos de pós-graduação *lato sensu* oriundos exclusivamente de 05(cinco) cursos ofertados pela Escola Politécnica da UFRJ e de um curso ofertado pelo CRIE/COPPE/UFRJ.

Foram aplicados ao todo 210 questionários entre os dias 06/07/2015 e 23/11/2015.

2.1. Premissas e Requisitos Básicos

Os questionários foram aplicados em formulário eletrônico, Google Forms, e os cursos de pós-graduação *lato sensu* incluídos no estudo foram:

- Os que possuem carga horária mínima de 360 horas,
- 06 cursos ofertados pela Escola Politécnica da UFRJ
- 01 curso ofertado pelo CRIE/COPPE/UFRJ
- Presenciais,
- Realizados no Estado do Rio de Janeiro
- Formadores, até o início deste estudo, de pelo menos duas turmas .

- Os autorizados pelos coordenadores

2.2. Limitação Científica

Não foram estudados alunos de graduação ou pós-graduação *Lato sensu* de outras Instituições de Ensino Superior (IES) ou de outros cursos que não pertencessem a Coppe e a Escola Politécnica da UFRJ.

Não participaram da pesquisa e não responderam aos questionários alunos de pós-graduação *Stricto Sensu* da UFRJ nem de outra instituição de ensino.

Não se contemplou neste estudo Instituições de ensino superior do Rio de Janeiro, do Brasil ou mesmo do exterior, senão as especificadas a seguir.

MBA Gestão Estratégica de Pessoas

O objetivo do Curso de Especialização, pós-graduação *lato sensu*, em Gestão Estratégica de Pessoas (MBA) é fornecer aos participantes uma visão atual, estratégica e consistente do gerenciamento de pessoas, abordando os mais recentes conceitos, práticas e tecnologias utilizadas nas organizações de vanguarda, bem como instrumentalizá-los para exercerem a função estratégica de gerenciar pessoas em ambientes organizacionais.

Este curso possui carga horária total de 360h, e é realizado num prazo máximo de 24 meses, com aulas presenciais, duas vezes na semana em horário parcial..

MBA Engenharia Econômica e Produção

São objetivos do Curso de Especialização, pós-graduação *lato sensu*, em Engenharia Econômica e de Produção (MBA):

Apresentar aos participantes conceitos, métodos, ferramentas e sistemas contemporâneos no campo da Engenharia Econômica e de Produção;

Discutir e construir um referencial conceitual comum para a análise dos fenômenos e problemas relativos aos sistemas de produção e ao direcionamento dos investimentos;

Instrumentar os participantes com técnicas de Engenharia de Produção e Econômica com conceitos direcionadores para sua aplicação na melhoria dos sistemas produtivos;

Discutir com os participantes os rumos atuais e as principais tendências conceituais e práticas da Engenharia de Produção e Econômica;

Permitir a aplicação dos conhecimentos trabalhados em situações reais, através de estudos de caso, passíveis de aplicação nas organizações de origem dos alunos.

Este curso possui carga horária total de 390h e é realizado num prazo máximo de 24 meses, em formato presencial, com aulas duas vezes na semana, em horário noturno.

MBA Executivo em Economia do Petróleo e Gás

O objetivo geral do Curso de Especialização, pós-graduação *lato sensu*, em Economia do Petróleo e Gás (MBA Executivo) é criar habilidades em projetos e gestão de sistemas complexos como a indústria de petróleo e gás, propiciando uma visão crítica e sistêmica destes sistemas.

Também fornecendo embasamento técnico em ferramentas e metodologias atualizadas para a gestão de projetos e tomada de decisões no contexto das organizações que fazem parte deste ambiente. Este curso é desenvolvido em formato presencial, possui carga horária de 360h e deve ser realizado num prazo máximo de 24 meses, com aulas duas vezes na semana, em horário noturno.

EMBA em Gestão Empresarial

São objetivos do Curso de Especialização, pós-graduação *lato sensu*, em Gestão Empresarial (Executive MBA) é proporcionar visão multidisciplinar e atualização do conhecimento das melhores práticas gerenciais e empresariais contemporâneas, de forma a contribuir significativamente para a melhoria do desempenho profissional dos participantes.

É direcionado para o corpo gerencial das diversas organizações, bem como para aqueles profissionais com potencial e interesses voltados para a gestão empresarial.

O curso em questão é presencial, desenvolvido em 396 horas, com duração máxima de 24 meses, com aulas duas vezes na semana, em horário noturno.

EMBA em Finanças

O objetivo do Curso de Especialização, pós-graduação *lato sensu*, em Gestão em Finanças (Executive MBA) da POLI/ UFRJ é preparar profissionais em Administração Financeira, fornecendo os conhecimentos e as técnicas necessárias para análise e tomada de decisões financeiras frente a situações e ambientes competitivos, de forma a racionalizar e otimizar os recursos financeiros das empresas.

Com carga horária total de 372 horas, este curso em formato presencial possui prazo máximo de realização também de 24 meses, com aulas duas vezes na semana, em horário noturno.

EMBA em Gestão de Marketing

Atender às necessidades de desenvolvimento gerencial em marketing dos executivos que atuam nos diversos segmentos empresariais;

Habilitar os profissionais da área de marketing a tomarem decisões relativas ao composto mercadológico das empresas em que atuam;

Capacitar aos seus participantes a implementarem os processos estratégicos e operacionais de marketing nas empresas, equacionando e solucionando problemas frequentes em mercados competitivos associados a um ambiente de mudanças constantes.

Com prazo máximo de 24 meses para o cumprimento de todo o programa do curso, com aulas presenciais e carga horária total de 384 horas, com aulas duas vezes na semana, em horário noturno.

MBKM – Gestão do Conhecimento

OMBKM - *Master on Business and Knowledge Management* se destaca por seu pioneirismo e por sua constante investigação sobre o tema Gestão na Sociedade do Conhecimento.

Criado em 1999, o MBKM surgiu como uma opção de vanguarda aos cursos de gestão empresarial oferecidos por outras escolas.

A equipe, formada por professores e pesquisadores da COPPE/UFRJ, entende a importância de preparar os profissionais das mais diversas organizações brasileiras para lidarem com os desafios impostos pela Sociedade do Conhecimento.

O curso possui duração de 24 meses e carga horária total de 360h, e é oferecido com aulas às sextas-feiras à noite e aos sábados.

Estes cursos representam quase um terço do total dos cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos pela Escola Politécnica, com exceção do curso MBKM – Gestão do Conhecimento, que é um dos mais procurados por alunos que buscam uma pós-graduação *lato sensu* na área de Gestão do Conhecimento.

Este curso é ofertado pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) da Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

A pesquisa fora delimitada considerando os cursos acima apresentados..

Não foi incluído na pesquisa nenhum curso que não pertencesse a UFRJ, restringindo-se a seis cursos ofertados pela Escola Politécnica da UFRJ e a um curso do CRIE / COPPE /UFRJ, e a aplicação dos questionários se deu com a autorização de todos os coordenadores dos cursos.

A seleção dos cursos ocorreu de forma aleatória e foi determinada considerando a necessidade de selecionar cursos a serem estudados, que fossem necessariamente de pós-graduação *lato sensu*.

Considerou-se a premissa de que foram selecionados apenas os cursos de pós-graduação *lato sensu* que possuíam as condições necessárias para a execução desse trabalho, ou seja, esses cursos possuíam um banco de dados com informações disponíveis sobre alunos e ex-alunos para a aplicação dos questionários em formato eletrônico.

Foram considerados outros cursos de instituições co-irmãs, com o intuito de obter dados sobre os mesmos para o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento para os cursos da Escola Politécnica da UFRJ.

Para sugestão da estratégia indicada neste trabalho, foram analisadas informações disponíveis nos sites de duas das principais instituições de ensino, com matriz no Estado do Rio de Janeiro, ofertantes de cursos de pós-graduação *lato sensu*, A Fundação Getúlio Vargas (FGV-Rio) e o Instituto IBMEC .

A escolha das duas instituições deu-se baseada no *ranking* de MBA's da revista Exame / Você S/A, que traz entre as dez primeiras melhores instituições ofertadoras de cursos de pós-graduação *lato sensu*, dos últimos cinco anos, pelo menos um de seus cursos considerados como os melhores do País.

2.3. Análise dos Fatores Recomendados para a Escolha de um MBA

Definidos os elementos básicos da pesquisa, buscou-se por levantamento bibliográfico, recomendações e citações existentes na *World Wide Web*, informações sobre os fatores considerados com maior grau de importância na hora de escolher por uma instituição ou curso de pós-graduação *lato sensu* MBA, que pudessem ser utilizadas no estudo.

Para tal, foi elaborado um questionário, aplicado a uma amostra contendo alunos e ex-alunos de cursos de seis cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da UFRJ e um curso da COPPE/UFRJ contendo as principais variáveis selecionadas para O estudo, visando tornar o modelo mais completo e representativo possível com relação aos

anseios dos alunos que buscam cursar uma pós-graduação *lato sensu*.

As principais fontes de informação que constroem os *rankings* dos melhores MBA's do mercado nacional e internacional também propõem variáveis que devem ser consideradas na hora de escolher um MBA, definindo estas premissas como básicas e norteadoras para os candidatos interessados nos cursos.

Para a construção de *rankings* que qualificam instituições de ensino superior diferentes fatores são considerados.

O *QS World University Ranking*, um dos mais respeitados *rankings* de avaliação de universidades no mundo, segundo especialistas, foi publicado pela primeira vez no ano de 2011, e tem como fatores contidos na sua avaliação os seguintes critérios.

- a) Reputação da Universidade
- b) Avaliação do empregador
- c) Citações de pesquisas
- d) H - Index

Embora utilizando fatores e elementos um pouco diferentes dos abordados nas pesquisas sobre os MBA's, os *rankings* que qualificam as universidades apresentam alguns critérios, que também influenciam os candidatos ingressantes numa pós-graduação, como, por exemplo a reputação das universidades.

Buscou-se neste levantamento bibliográfico, que envolveu os guias de MBA citados e os *rankings* universitários, colher a maior diversidade de informações possíveis a fim de constituir um instrumento composto de fatores que abordassem questões de maior interesse para o corpo discente dos cursos de pós-graduação *lato sensu* e as etapas de desenvolvimento são demonstradas na figura 3.

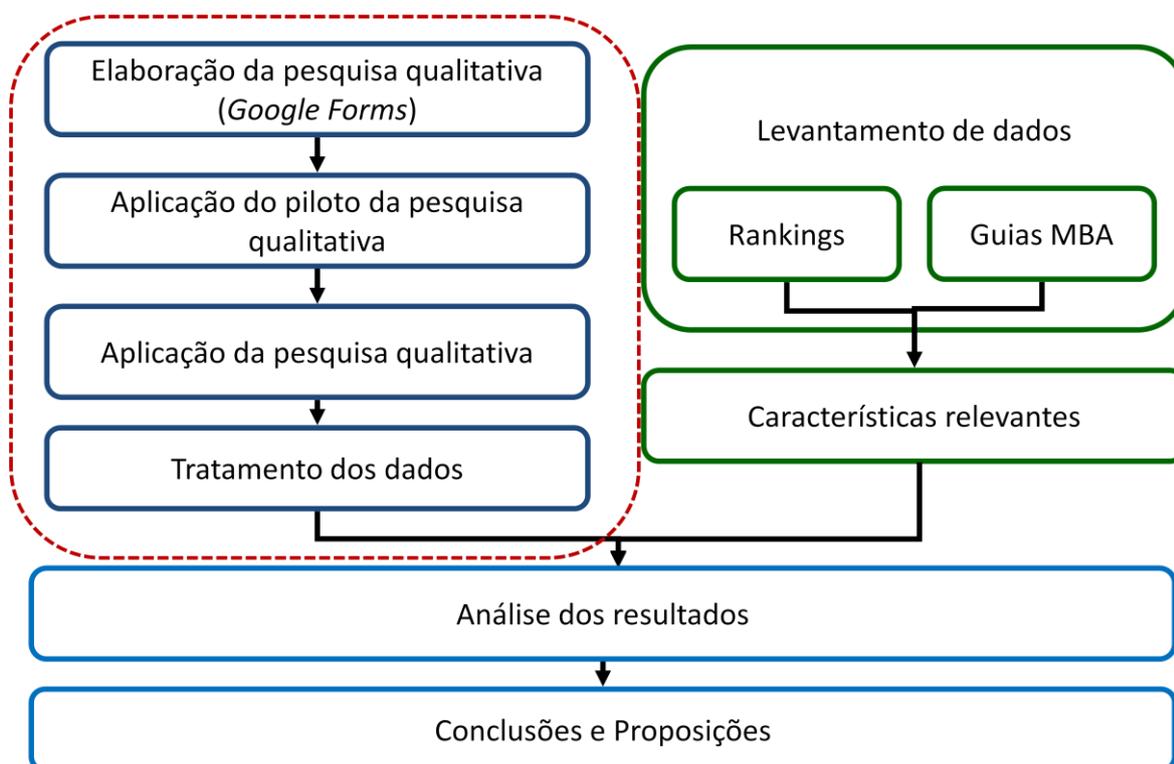


Figura 3 - Fluxograma da Pesquisa

Modelo elaborado pelo autor

2.4. Método de coleta e análise de dados

Coleta:

Aplicação de questionários, em formato eletrônico “Google Forms” em seis cursos de pós-graduação *lato sensu* MBA da Escola Politécnica da UFRJ, e, um curso do mesmo formato, do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) da COPPE/UFRJ.

Foram aplicados 472 questionários entre alunos e ex-alunos dos cursos citados, dois quais 210 foram respondidos.

Sob a análise estatística da pesquisa, margem de erro foi de 6,73%, sendo que o ideal seria menor ou igual a 5%.

O nível de confiança ficou um pouco abaixo dos 90%, sendo que o ideal recomendado por especialistas seria estar entre 90% e 99%, porém não houve a responsividade desejada ao questionário aplicado.

Estes números, no entanto não comprometeram os resultados, nem o grau de confiabilidade da pesquisa, permitindo o desenvolvimento do presente trabalho dentro de parâmetros desejados.

O questionário foi dividido em duas partes, uma de identificação dos entrevistados

e outra, com o objetivo de qualificar o grau de importância dos fatores influenciadores na escolha do curso pelos alunos utilizando uma adaptação do modelo de escala de likert .

Na primeira parte do questionário os alunos responderam questões que abordavam os seguintes fatores:

1. Sexo
2. Renda familiar
3. Universidade de realização da graduação
4. Formação
5. Região de residência
6. Bairro
7. Curso de pós-graduação realizado na UFRJ

Na segunda parte do questionário o universo pesquisado identificou o grau de importância para sua tomada de decisão na escolha de um curso de pós-graduação *lato sensu* das seguintes variáveis.

1. Investimento (Preço)
2. Local de realização do curso
3. Currículo Docente
4. Conteúdo programático
5. Os dias de realização do curso
6. Curso Presencial
7. A marca da Instituição
8. Relação Internacional
9. Indicação
10. Networking

A segunda parte do questionário foi aplicada aos respondentes com a seguinte escala de valores:

- Sem importância
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

Foram respondido ao todo 210 questionários dos 472 aplicados.

No modelo de questionário aplicado o instrumento foi construído no *Google Forms*, assim como a produção dos gráficos gerados.

As questões contidas no questionário são apresentadas a seguir:

Sexo *

a) masculino b) feminino

Quanto a renda média familiar

Até R\$ 1.085,00

Entre R\$ 1.085,00 a R\$ 1.734,00

Entre R\$ 1.734,00 a R\$ 7.475,00

Entre R\$ 7.475,00 a R\$ 9.745,00

Acima de R\$ 9.745,00

A distribuição da renda está representada considerando a classificação da Fundação Getúlio Vargas distribuída em classe A, Classe B, Classe C, Classe D e Classe E.

Sua graduação foi realizada

Universidade pública fora do Rio

Universidade pública no Rio

Universidade particular no Rio

Universidade particular fora do Rio

Qual o curso de sua formação _____

Qual a região de sua residência

Zona Sul

Centro

Zona Norte

Zona Oeste

Baixada Fluminense

Fora da região metropolitana

Qual o Bairro *

Qual a PÓS-GRADUAÇÃO (MBA) realizada ou de seu interesse

As questões apresentadas abaixo compuseram a segunda parte do questionário submetido aos pesquisados, e foram respondidas com base no grau de importância de cada uma delas para a escolha de sua pós-graduação na Escola Politécnica da UFRJ.

O fator **CUSTO** na escolha pelo seu curso foi

O **LOCAL** de realização do curso

O **CURRÍCULO** dos docentes

O **CONTEÚDO PROGRAMÁTICO** do curso

Os **DIAS** de realização das aulas *

PREFERENCIALMENTE em relação ao dias

- a) Segundas e terças-feiras
- b) Segundas e quartas-feiras
- Quartas
- c) Quintas-feiras
- d) Terças e Quintas-feiras
- e) Sábados

O **HORÁRIO** de realização das aulas

Sua **PREFERÊNCIA** quanto ao horário das aulas

- a) Diurno
- b) Noturno
- c) Todos os sábados
- d) Quinzenalmente aos sábados
- e) Qualquer horário

O curso ser **PRESENCIAL**

A **MARCA DA INSTITUIÇÃO** que promoveu o curso

A possibilidade de **CONVÊNIO NO EXTERIOR** com outra Instituição de ensino

A **INDICAÇÃO** de outras pessoas (professores, amigos, empregador, outros)

A construção de **NETWORKING** (rede de relacionamento)

RESULTADOS

A primeira parte do questionário, que abordou a identificação do aluno quanto as características de sexo, renda , local de residência, curso de graduação, pós-graduação realizada na UFRJ e preferência de sua graduação o perfil do respondente, ficou assim configurado.

Do público pesquisado

1. Quanto ao gênero



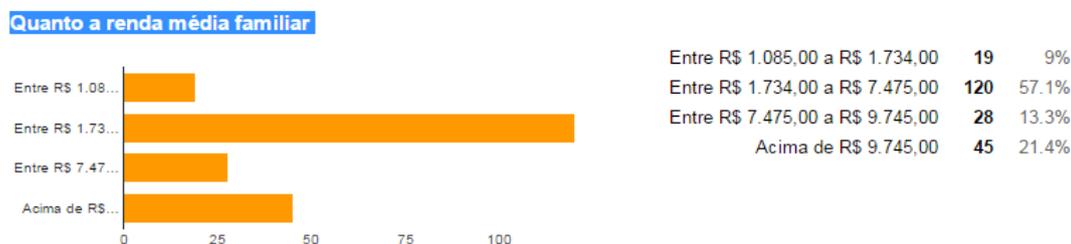
Diante dos resultados alcançados com a aplicação dos questionários foi possível realizar as seguintes considerações :

O maior quantitativo de respondentes foi do sexo **feminino**.

131 respondentes do total de 210 foram representantes do sexo feminino. Este

numero possui relação direta com a quantidade de respondentes alunos e ex-alunos do curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (42,86% do total), que em suas turmas sempre apresenta um quantitativo de mulheres superior aos dos homens.

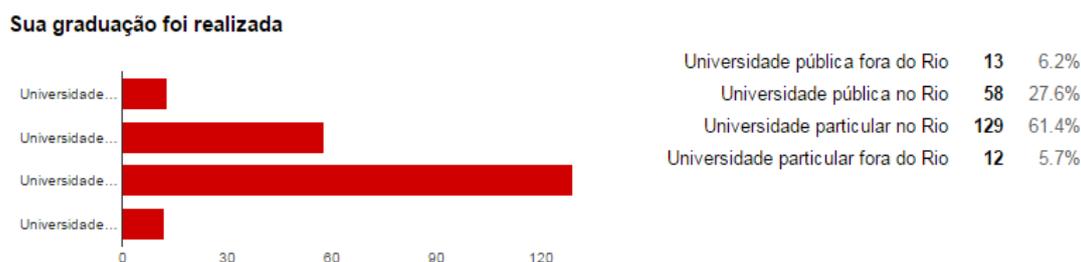
2. Quanto a renda familiar



No universo pesquisado identificou-se que a Classe social predominante entre os alunos do curso é a “C”.

A classificação social aqui apresentada é baseada na definição de classes econômicas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), ajustada pelo Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a preços de 2011³.

3. Local de realização da graduação

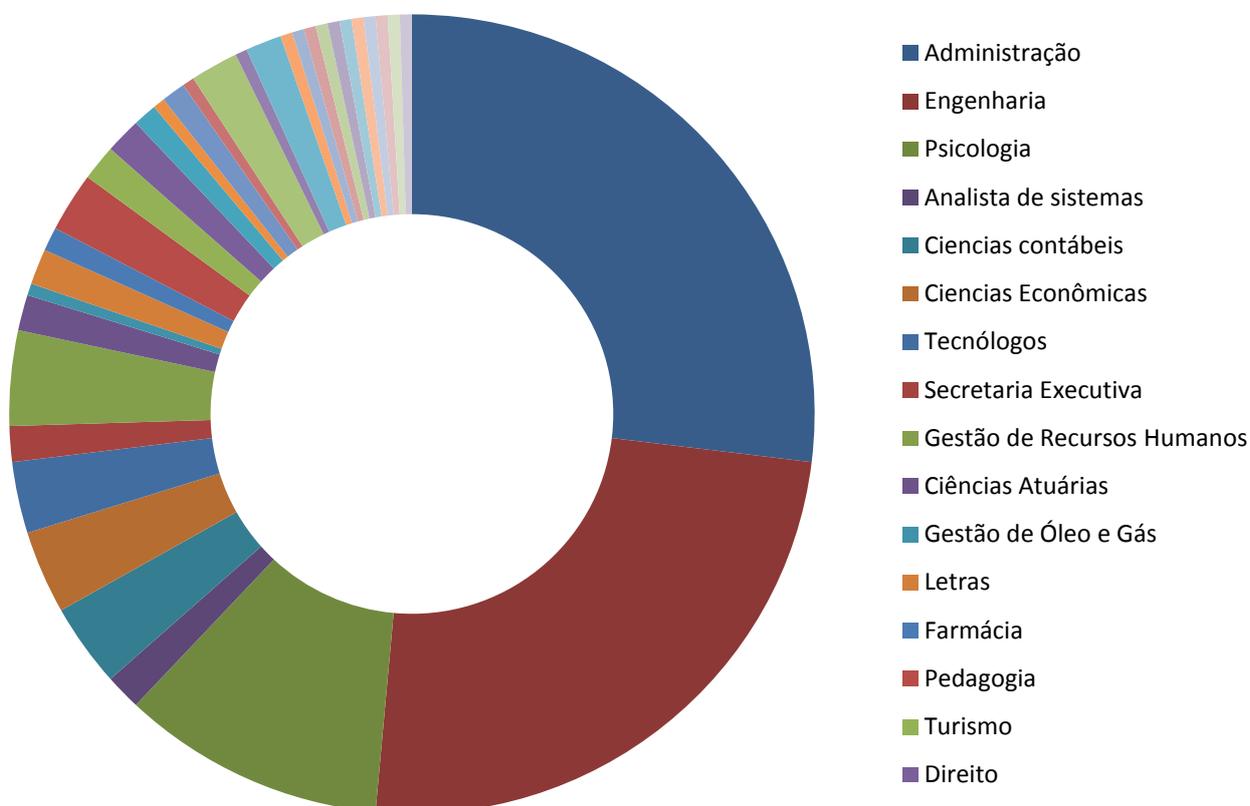


Aqueles que realizaram sua graduação em universidades particulares, seja na cidade do Rio de Janeiro ou no estado do Rio de Janeiro, também são predominantes no universo pesquisado de alunos e ex-alunos dos cursos de pós-graduação *latu sensu* da Escola Politécnica da UFRJ, apresentando um percentual de 67,1%, e em número absolutos um total de 141 respondentes

³ Disponível em www.cps.fgv.br <acessado em 05 de março de 2015 às 8:40h>.

Os alunos oriundos de instituições públicas da Cidade do Rio de Janeiro representam menos de 1/3 do total de respondentes do questionário.

4. Graduação dos alunos



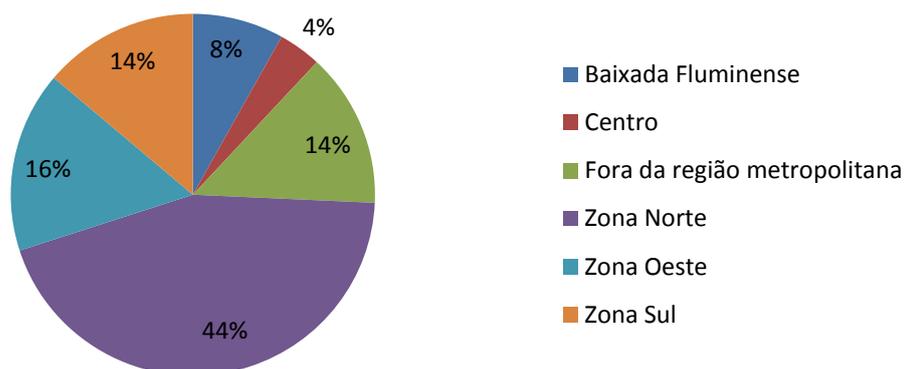
A graduação cursada pelos alunos e ex-alunos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da UFRJ se mostrou bastante heterogênea quanto as áreas específicas de conhecimento apresentando maior quantitativo nos cursos de:

- Administração de empresas 26,66%
- Engenharias 24,28%
- Psicologia 10,47%

As demais graduações que aparecem no **gráfico 4**, somam 61,41% dos respondentes e compreendem também alunos que obtiveram graduação em cursos tecnológicos, que permitem a partir de sua conclusão, o ingresso em cursos de pós-graduação, de acordo com o Ministério da Educação e Cultura (MEC)⁴.

⁴ Disponível em portal.mec.gov.br <publicado em 22 de julho de 2010 as 14h46; acessado em 05.03.2015 as 14h30>.

5. Local de Residência



Região	Quantidade respondida
Baixada Fluminense	17
Centro	8
Fora da região metropolitana	29
Zona Norte	93
Zona Oeste	34
Zona Sul	29
Total geral	210

O local de residência dos respondentes ao questionário pode ser relacionado com a renda e classe social destes. Pode-se observar no **gráfico 5**, quase 50% dos respondentes são residentes na zona norte da Cidade do Rio de Janeiro, são ao todo 93 dos 210 respondentes.

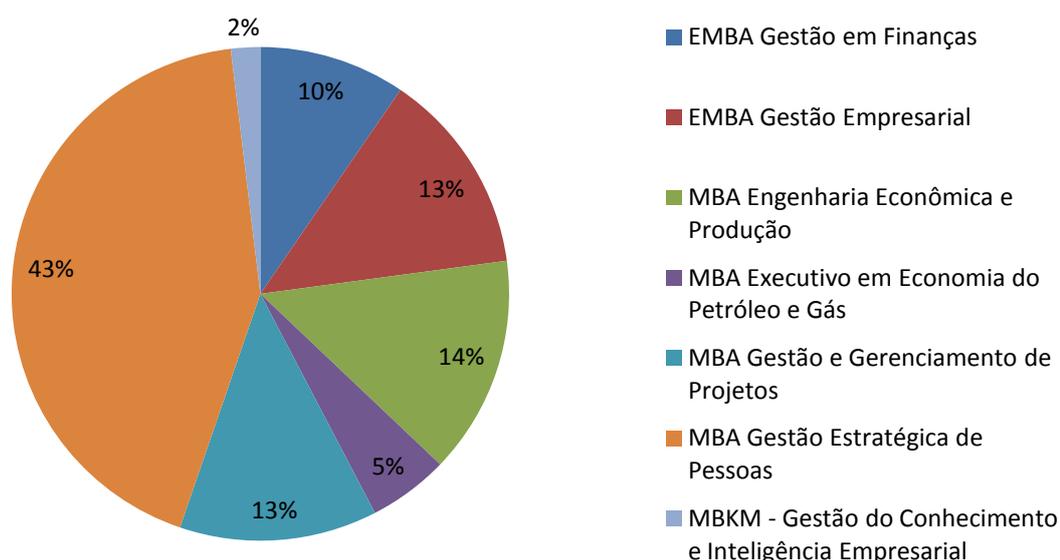
6. Pós realizada na UFRJ

Foram aplicados ao todo 472 (quatrocentos e setenta e dois questionários) a alunos e ex-alunos de pós-graduação da Escola Politécnica da UFRJ e da COPPE/UFRJ, e a participação dos mesmos na responsividade ao questionário aplicado é demonstrada no **gráfico 6**, com um percentual de 43% de participantes do curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas.

No Sudeste, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) realizada no ano de 2014, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)⁵, há quase 4 milhões de mulheres a mais que homens.

São 44,3 milhões de mulheres contra 41 milhões de homens somando os quatro Estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais.

A pesquisa apresenta ainda dados que demonstram que as mulheres possuem maior presença nos cursos de qualificação.



Cursos	Quantidade respondida
EMBA Gestão em Finanças	20
EMBA Gestão Empresarial	28
MBA Engenharia Econômica e Produção	30
MBA Executivo em Economia do Petróleo e Gás	11
MBA Gestão e Gerenciamento de Projetos	27
MBA Gestão Estratégica de Pessoas	90
MBKM - Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial	4
Total geral	210

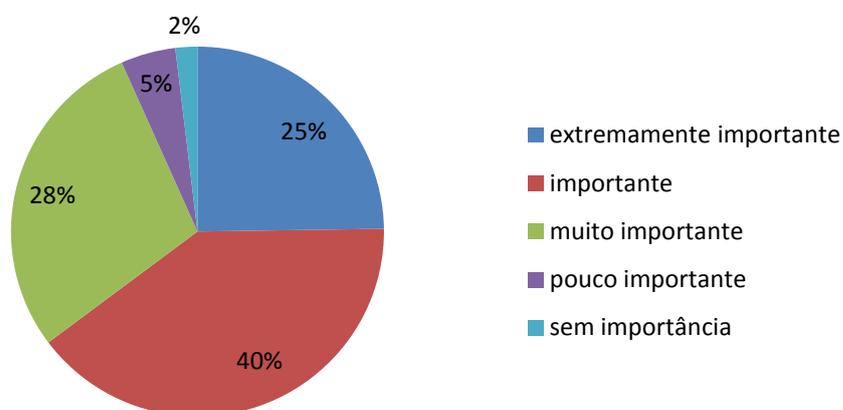
⁵ Pesquisa nacional por amostra de domicílios : síntese de indicadores 2013 / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. - 2. ed. - Rio de Janeiro : IBGE, 2015. 296 p.

Na segunda parte do questionário aplicado buscou-se identificar fatores, que possuam maior grau de importância para os alunos e ex-alunos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica e da COPPE, na tomada de decisão pela escolha de seu curso, para compor uma estratégia de posicionamento proposta também neste trabalho.

Os gráficos apresentados a seguir representam as respostas obtidas na segunda parte dos questionamentos realizados e classificam as respostas por grau de importância a cada um dos fatores chave, influenciadores na tomada de decisão na escolha por um curso de pós-graduação *lato sensu*.

O objetivo é identificar quais fatores foram mais relevantes para alunos e ex-alunos na hora de optar por seu curso.

7. Valor do investimento

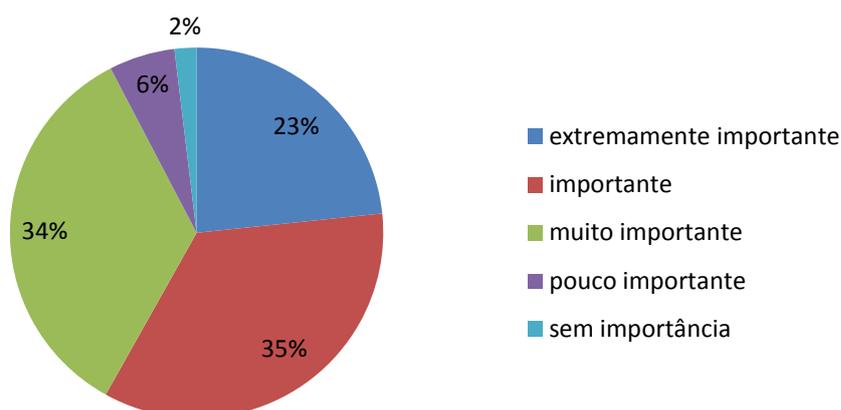


Indicadores	Quantidade pesquisada
Extremamente importante	52
Importante	84
Muito importante	60
Pouco importante	10
Sem importância	4
Total geral	210

Embora o fator preço possa ser determinante para diferentes produtos ou serviços, no campo da educação outros fatores são levados em comnta na hora de decidir sobre o investimento a ser realizado num curso de pós-graduação *lato sensu* nos moldes de MBA.

Algumas Instituições de Ensino Superior (IES) já compreenderam que o fator preço ou investimento deve ser gerenciado a partir do custo, ou seja, de quanto o aluno pode pagar pelo curso, invertendo assim a estratégia de formulação do mesmo, e deixando de ser este uma preocupação de quem busca ingressar num curso, apesar de ainda, segundo demonstrado no gráfico 7, pelo menos 40% dos respondentes considerarem o fator importante.

8. Local de realização



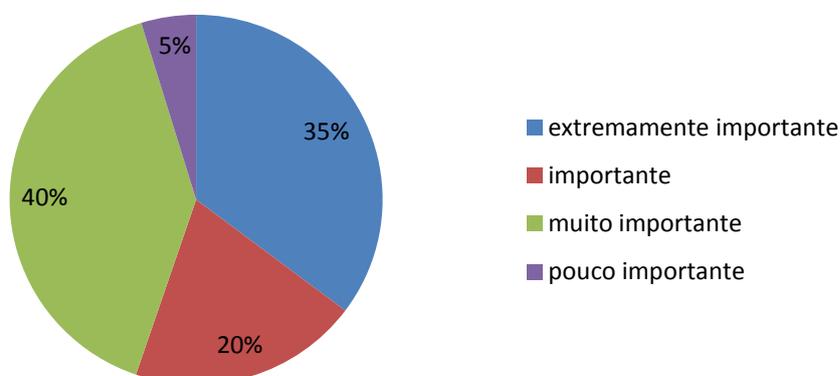
Indicadores	Quantidade pesquisada
Extremamente Importante	49
Importante	73
Muito importante	72
Pouco importante	12
Sem importância	4
Total geral	210

A Escola Politécnica da UFRJ assim como o CRIE da COPPE/UFRJ, para a realização de seus cursos de pós-graduação *lato sensu*, utilizam espaços de treinamentos, que costuma ser locados de terceiros, em áreas que consideram ser de maior concentração de seu público-alvo.

Embora na pesquisa realizada 69% dos respondentes considerem o fator local de realização do curso como importante e muito importante, uma grande parte, quase 30% afirmam a pouca ou nenhuma importância para a questão, que pela visão do autor demonstra que este não é uma variável sobre a qual os esforços de planejamento e marketing da IES, devam ser aplicados.

Considera-se ,inclusive, que os modelos de educação à distância tem evoluído em condições práticas e tecnológicas , levando várias instruições a sua utilização, seja em sua integralidade ou apenas em algumas disciplinas e áreas de conhecimento.

9. Currículo Docente



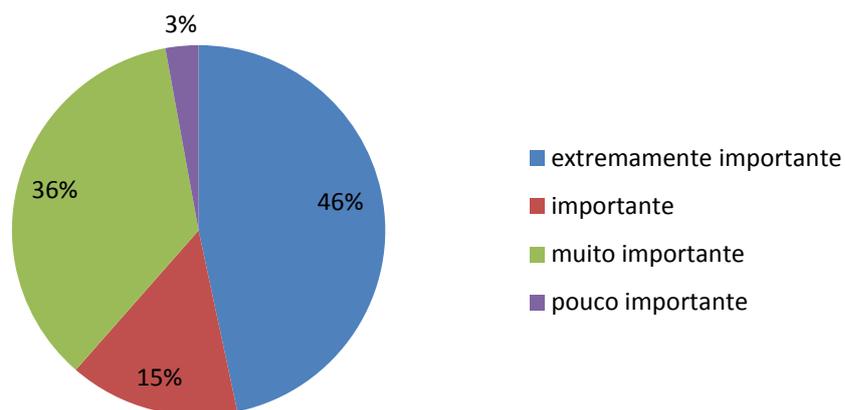
Indicadores	Quantidade pesquisada
Extremamente importante	74
Importante	42
Muito importante	84
Pouco importante	10
Total geral	210

A qualidade dos profissionais de uma empresa quase sempre pode refletir a qualidade de seus produtos pu serviços

As pessoas envolvidas nos negócios de uma organização são participantes diretos na sua construção e desenvolvimento visando seus objetivos.

Na oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* os docentes foram considerados muito importante e extremamente importante por 75% dos respondestes , o que demonstra, para o autor a relevância deste fator, e que por isso mesmo este deve ser apreciado e reforçado nas estratégias a serem adotadas pelas IES, baseadas nas necessidades de seus alunos/clientes.

10. Conteúdo programático



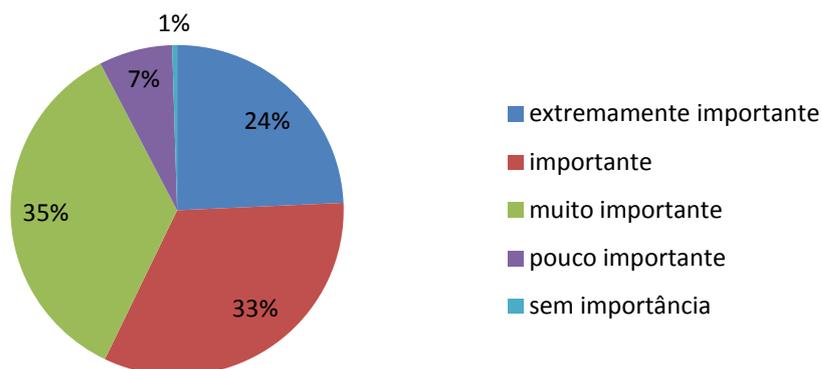
Indicadores	Quantidade pesquisada
Extremamente importante	98
Importante	31
Muito importante	75
Pouco importante	6
Total geral	210

Assim como a qualidade do corpo docente, o conteúdo programático do curso foi considerado de extrema importância e muita importância para 82% do universo pesquisado.

Novos paradigmas educacionais indicam que o modelo de educação continuada vai na contramão da atualmente praticada fragmentação do ciclo educacional, e que os alunos deverão ser responsáveis pela montagem de seus próprios cursos regulares e extra-curriculares.

A importância do conteúdo programático para os alunos, indicada na pesquisa realizada neste estudo, eleva a preocupação de que devemos priorizar a criação de cursos com foco na orientação para o cliente buscando o máximo de satisfação para o mesmo, gerando melhores resultados para a instituição e agregando valor ao produto final.

11. Os dias de realização do curso



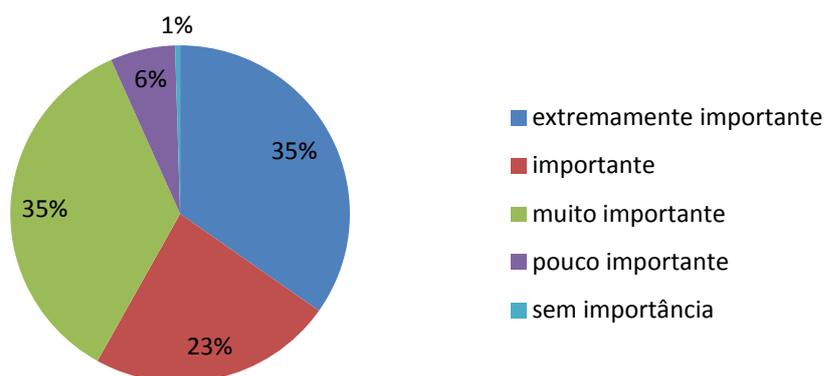
Indicadores	Quantidade pesquisada
Extremamente importante	51
Importante	69
Muito importante	74
Pouco importante	15
Sem importância	1
Total geral	210

Os cursos de Pós-graduação *lato sensu*, que foram utilizados na presente dissertação, realizam suas aulas em horários noturnos, alternando os dias de semana, ou aos sábados em horário diurno.

Conforme pode ser observado no **gráfico 11** a amostra pesquisado no presente trabalho, os dias em que os cursos são realizados não são de extrema importância para os respondentes, e por isso mesmo não fazem parte diretamente dos fatores foram utilizados para o desenvolvimento da proposta de estratégia, sugerida nesta dissertação.

Porém foi levado em conta no processo de análise dos concorrentes no intuito de colaborar na formulação e definição dos mercados-alvo e posicionamento nesses mercados.

12. Quanto a ser presencial



Indicadores	Quantidade pesquisada
Extremamente importante	73
Importante	49
Muito importante	74
Pouco importante	13
Sem importância	1
Total geral	210

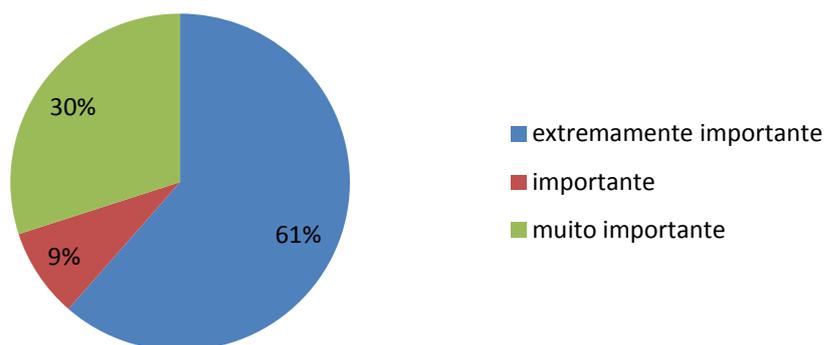
O ensino a distância, no Brasil, vem registrando crescimento de 18% ao ano conforme dados divulgados no Portal Brasil com informações do Ministério da Educação⁶, e somente no ano 2014 formaram-se 190 mil nesta modalidade.

Embora, segundo dados oficiais, a prática do ensino a distância venha crescendo no País, para mais de 90% dos respondentes do questionário aplicado no presente estudo, as aulas presenciais se revelam entre as escalas de importante a extremamente importante.

Isto pode demonstrar que a prática das aulas presenciais ainda é alta relevância para os alunos e ex-alunos dos cursos de pós-graduação lato sensu pesquisados. Fator este que leva a análise deste fator como influenciador direto na hora de planejar a realização de um curso, buscando assim atender a demanda de seu público alvo e otimizar a qualidade dos serviços oferecidos.

⁶Portal Brasil Disponível em www.brasil.gov.br Publicado em: 10/03/2016 14h00 Última modificação: 11/03/2016 11h37 <acessado em 02/04/2016 as 17h:45>

13. Marca da Instituição



Indicadores	Quantidade Pesquisada
Extremamente importante	129
Importante	18
Muito importante	63
Total geral	210

Único fator da pesquisa que não obteve nenhuma resposta assinalada de “pouca importância” ou “sem importância” das questões propostas no estudo, a “marca da instituição” foi considerada, pelo universo pesquisado, como fator de maior importância na hora de escolher um curso de pós-graduação *lato sensu*.

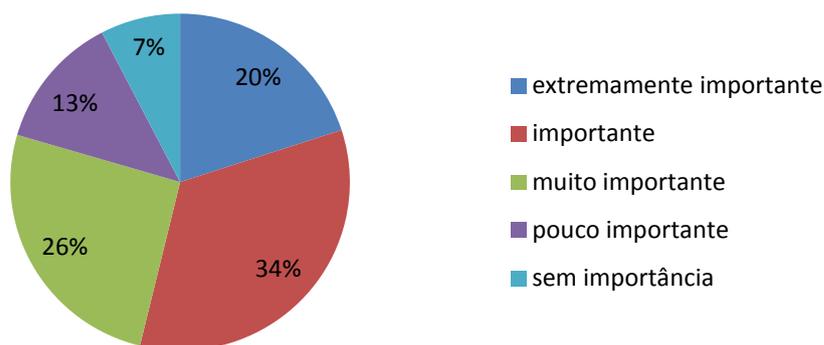
Dos 210 respondentes ao questionário, 129 consideram o fator como extremamente importante.

Tal incorrência pode ter sido determinada devido ao fato do maior percentual de respondentes da pesquisa serem oriundos de universidades privadas, e por isso mesmo almejem verem seus currículos “carimbados” por uma instituição de maior peso no mercado de trabalho, qualificando-o assim para maiores possibilidades.

Por conta dos números apresentados neste quesito propõe-se, ainda neste estudo, que seja realizada uma estratégia de posicionamento da marca, não como um relançamento, mas sim para fortalecer a imagem da instituição, tanto sob o aspecto emocional, que envolve as expectativas e necessidades do consumidor, quanto no racional, avaliando os parâmetros econômicos do negócio e recursos humanos.

A pesquisa pode refletir a importância da instituição em relação ao mercado, e o autor considera que o posicionamento da marca com o intuito de criar um diálogo único entre o produto ofertado, o atendimento e a mensagem de comunicação aumentará a percepção de valor pelo seu público-alvo.

14. Relação Internacional

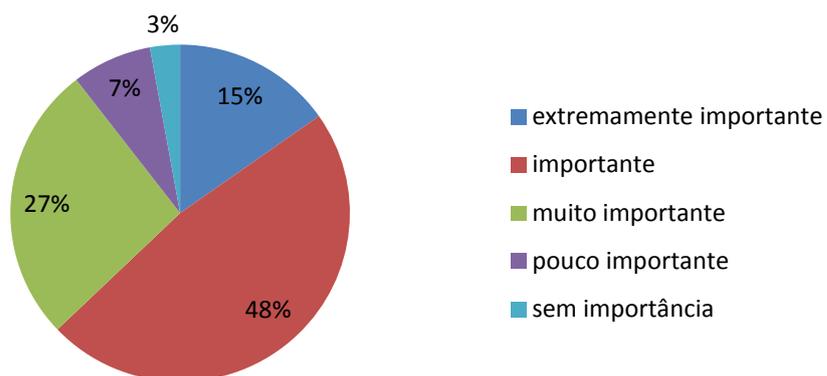


Indicadores	Quantidade pesquisada
Extremamente importante	42
importante	71
muito importante	54
pouco importante	27
sem importância	16
Total geral	210

Embora a pesquisa demonstre os interesses dispersos na responsividade a este fator, as parcerias com instituições internacionais, para ofertar a possibilidade de uma extensão acadêmica, ou mesmo de acesso a cursos *strictu sensu*, tem sido ofertadas com maior frequência nos últimos anos por outras instituições que ministram cursos de pós-graduação *lato sensu*, utilizando a estratégia de oferecer a oportunidade de estudar no exterior como um diferencial competitivo.

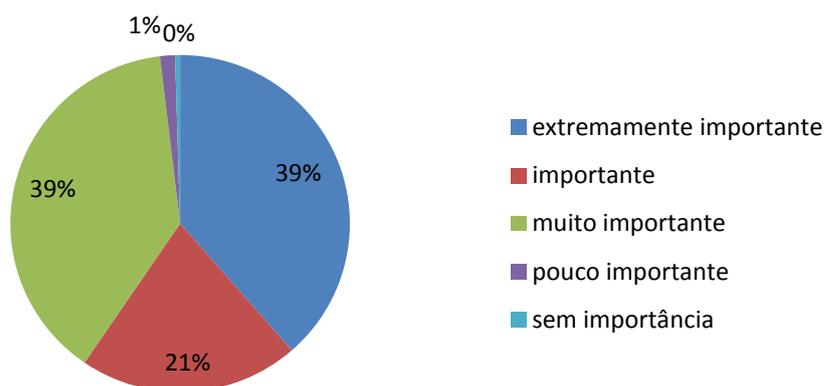
A Escola Politécnica da UFRJ atualmente possui convênios com mais de 70 (setenta) Universidades e Institutos em todo mundo, que são direcionados aos alunos de graduação em engenharia.

15. Indicação de amigos



Indicadores	Quantidade pesquisada
Extremamente importante	32
Importante	100
Muito importante	56
Pouco importante	16
Sem importância	6
Total geral	210

16. Networking (rede de relacionamento).



Indicadores	Quantidade pesquisada
Extremamente importante	81
Importante	44
Muito importante	81
Pouco importante	3
Sem importância	1
Total geral	210

.Nas recomendações dos especialistas que participaram da estruturação do *ranking* de MBA do caderno da revista *Voce S/A*, publicado em janeiro de 2016, os critérios indicação de amigos e gestores, e *networking* (rede de relacionamento), aparecem como fatores que devem ser levados em conta na escolha por um programa de pós-graduação *lato sensu* no formato MBA.

Neste estudo, no entanto, diante de outros fatores apresentados, os resultados demonstrado no **gráfico 15**, não aparece em destaque com relação ao seu grau de importância.

Vale ressaltar que a pesquisa realizada envolve somente uma amostra de alunos e ex-alunos de 07 (sete) cursos específicos da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Networking, no entanto, apresentou números muito próximos ao fator “marca da instituição”, sendo inferior somente por ter recebido avaliações de “pouca importância” e “sem importância”, como pode ser verificado no **gráfico 16**.

Dentre os fatores chave que se destacaram, dos dez critérios elencados, identificados com grau de maior importância, pelos alunos e ex-alunos, na escolha por um curso de pós-graduação da Escola Politécnica da UFRJ, três foram assim representados.

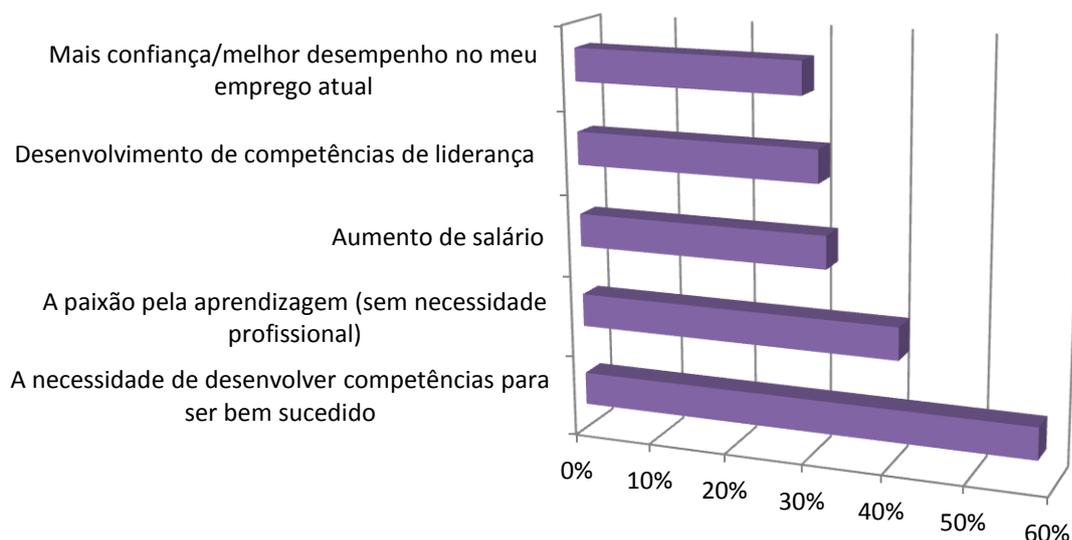
- Dentre os 210 respondentes do questionário 91% (192 pessoas) consideraram a “Marca da instituição” extremamente importante e muito importante. Não havendo nenhuma resposta que indicasse os itens “sem importância” e “pouca importância”.
- Dentre os 210 respondentes do questionário o fator *Networking*, foi considerado extremamente importante e muito importante por 78 % (162 pessoas).
- Dentre os 210 respondentes do questionário o fator Currículo Docente foi considerado extremamente importante e muito importante por 75% (158 pessoas).

Os demais fatores contidos no questionário apresentaram números significativos que o autor considera que poderão servir de parâmetros para novos estudos ou outras abordagens diferente da apresentada nesta dissertação, e que ajudarão na composição do posicionamento estratégico.

Após a etapa de aplicação do questionário, seguida da interpretação dos dados os mesmos foram comparados com outra pesquisa, com características similares, realizada

pelo site de relacionamento profissional LinkedIn em agosto de 2015, com 1577 estudantes, sendo 764 potenciais alunos de MBA / Mestrado e 798 com MBA / Mestrado completo, em todo o Brasil.

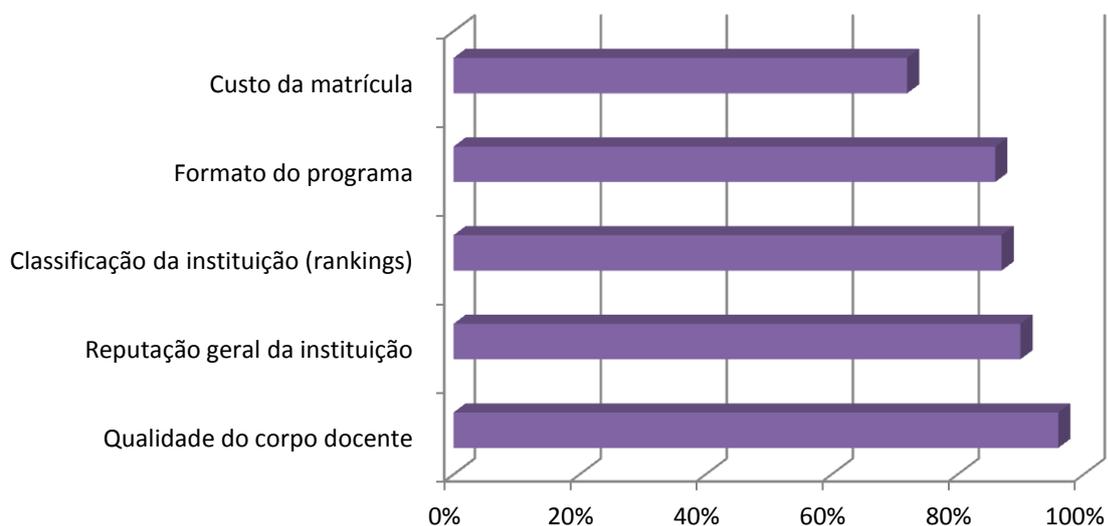
Segundo a pesquisa citada desenvolver novas competências é o fator mais importante para os potenciais alunos, cujos respondentes somam 58%, em torno de 444 pessoas.



Fonte: LinkedIn,2015 (adaptado pelo autor)

Outro fator determinante ,considerado na pesquisa citada, na escolha de um programa / universidade / curso é demonstrado aqui para fins de comparação com os resultados obtidos pelo autor, agregando novos números que reforcem os encontrados.

Embora a pesquisa realizada na presente dissertação apresente a reputação/ marca da instituição como fator de maior relevância na hora de escolher um curso de pós-graduação, na pesquisa realizada pelo site de relacionamento profissional LinkedIn, os dados referentes a este item o qualificam como segundo em escala de importância, sendo o primeiro fator considerado a qualidade do corpo docente, com 96% dos respondentes indicando este item.



Fonte: LinkedIn, 2015 (adaptado pelo autor)

Outros fatores considerados na pesquisa realizada pelos profissionais do site de relacionamento profissional LinkedIn não foram abordados no presente trabalho, por decisão do autor, mas os dados se encontram disponíveis para consulta a qualquer tempo.

É importante ressaltar que dentre os dez fatores chave pesquisados junto aos alunos e ex-alunos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da UFRJ outros se mostraram relevantes para os respondentes, porém como o objetivo não se encerra na identificação dos fatores, fez-se necessário que somente os mais destacados fossem utilizados na composição da estratégia conforme já justificado.

Considerando todos os fatores e aspectos descritos anteriormente, partiu-se então para definição de uma estratégia de posicionamento para os cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da UFRJ.

3. ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

3.1. Desenvolvendo a Estratégia

A Escola Politécnica da UFRJ com seus vinte e oito cursos oferecidos de pós-graduação *lato sensu*, abrangendo vários temas correlacionados com a engenharia, deveria, na percepção do autor, possuir uma posição de maior destaque não só no Estado do Rio de Janeiro, aonde está localizada junto a seus principais concorrentes, mas também em todo País.

Colaborando com a visibilidade desta instituição a UFRJ alcançou, em 2014, a posição de melhor universidade federal do Brasil pelo *QS World University Rankings*, um

dos *rankings* de universidades mais respeitados do mundo, ficando assim entre as 04 (quatro) melhores universidades da América Latina.

Embora absorva muito deste conceito atribuído a UFRJ, os cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica podem ainda não usufruir deste prestígio por completo, e, portanto, não possuir, até o momento, uma vantagem competitiva sustentável entre as principais instituições ofertadoras desta modalidade de curso.

3.2. Definindo o tipo de negócio

Segundo Wolff (1993:p.25):

Universidades foram criadas por todos os tipos de motivos: para preservar uma velha fé, para granjear prosélitos para uma nova fé, para treinar trabalhadores habilitados, para melhorar o padrão de profissões, para expandir as fronteiras do conhecimento e mesmo para educar os jovens.

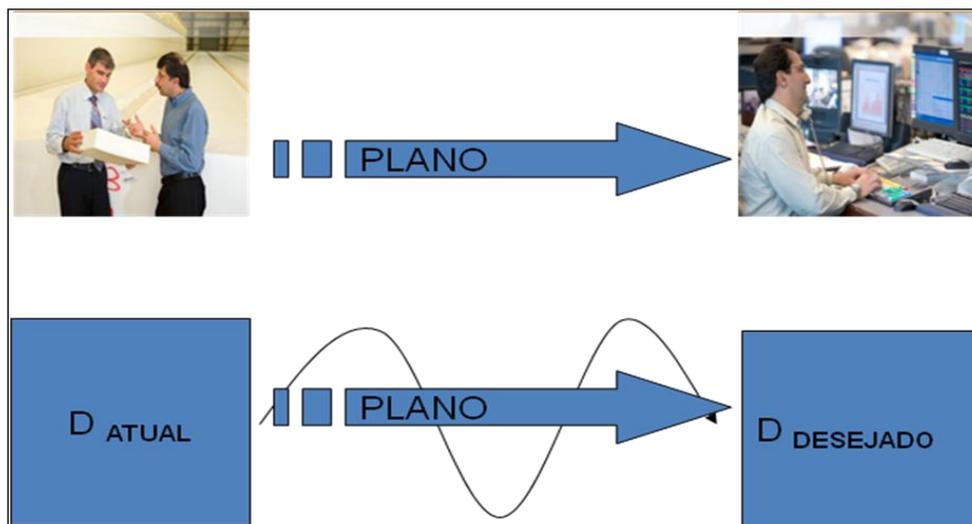
Como o objetivo deste trabalho é também propor um posicionamento estratégico a uma unidade da instituição e não toda a universidade, o desenvolvimento se dará de forma mais pontual e direcionada.

Wolff (1993,p.25) sugere quatro idealizações a partir da simplificação de seus propósitos, buscando facilitar a compreensão deste organismo social, denominado universidade

1. Universidade como santuário do saber: cujo propósito fundamental seria iniciar o estudante no diálogo, inteirá-lo das grandes ideias eruditas e desenvolver aquela sensibilidade e receptividade que permitirá a ele compartilhar da tradição com seus companheiros iniciados nos saberes eruditos.
2. Universidade como campo de treinamento para as profissões liberais: instituição dedicada ao estudo das ocupações que exigem curso superior e treinamento especializado, cuja graduação se dá em duas partes uma básica e outra profissionalizante, e conclui-se com um diploma que habilita o estudante ao exercício de uma profissão.
3. **Universidade como agência de prestação de serviço: primando pela disponibilização dos seus saberes aos anseios sociais de contexto através da promoção de serviços, seja “vendendo” tecnologias, estudos, treinamentos, seja prestando assessoria ou assistência.**

4. Universidade como linha de montagem para o homem do sistema: universidade como uma firma capitalista, formando homens necessários ao mercado, e respondendo, enquanto processo de formação e desenvolvimento do conhecimento, à lógica do mercado.

A terceira idealização destacada acima, foi o conceito adotado para auxiliar na realização do planejamento de uma estratégia de posicionamento para a Escola Politécnica da UFRJ, avaliando a situação atual, o ponto futuro pretendido, e os caminhos a serem definidos.



Fonte: Baptista, L.G – Apostila Gestão Estratégica de Pessoas – POLI/UFRJ,2013

Figura 4 – Modelo Estrutural de Planejamento Estratégico

3.3. Situação Atual

Hoje a Escola Politécnica da UFRJ oferece 28 (vinte e oito) cursos de pós-graduação *lato sensu*, todos em conformidade com as resoluções propostas pelo mais recente Plano Nacional de Pós-Graduação 2011 – 2020, editado pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Apesar de todos os cursos ofertados estarem sob o “guarda-chuva” da Escola Politécnica a gestão dos mesmos não segue nenhum padrão, cabendo a cada coordenação de curso, desenvolver, acompanhar, selecionar e realizar todas as demais tarefas para o desenvolvimento, implantação e funcionamento dos cursos, nas esferas comerciais, administrativas e acadêmicas.

Persiste a visão dentro das IES de que educação não é uma área a ser gerenciada

por “profissionais de mercado”, mas sim por educadores e acadêmicos, o que, na visão do autor, prejudica, em muito, o desenvolvimento das atividades de pós-graduação *lato sensu*, que, com certeza, necessitam de um olhar diferenciado.

Diferenciação esta praticada pelos seus principais concorrentes na área educacional da pós-graduação existentes no mercado do Rio de Janeiro.

São considerados seus principais concorrentes as Escolas de Negócio do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), além de outras unidades da própria UFRJ.

Criado como Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais no ano de 1970, somente quinze anos depois, no Rio de Janeiro, no ano de 1985, lançou seu primeiro curso de pós-graduação *lato sensu* intitulado MBA em Finanças.

Dois anos depois é iniciada a expansão do , hoje denominado, Instituto IBMEC, com atividades também no Estado de São Paulo, ampliando, anos depois, seus cursos para o estado de Minas Gerais e Brasília

A marca IBMEC só se consolidaria, no entanto, no ano de 1999 com a independência das atividades educacionais do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais.

O Instituto IBMEC considera alguns diferenciais como elementos de destaque para o sucesso e continuidade de seus cursos, entre eles alguns constam a seguir.

- Certificação Internacional (AMBA)
- IBMEC Carreiras
- Networking x processo seletivo
- Jornadas Internacionais
- Corpo docente
- Design Thinking

Em seu portfólio, além dos tradicionais cursos de pós-graduação *lato sensu*, o Instituto IBMEC, costuma apresentar siglas que tragam diferenciais em relação aos modelos de cursos praticados por outras instituições de ensino.

Além disto, a diversificação geográfica também é um fator utilizado na sua estratégia de realização dos cursos⁷.

Criada inicialmente para promover o desenvolvimento do Brasil através da formação de administradores nas áreas pública e privada, a Fundação Getúlio Vargas

⁷O IBMEC - Ensino, Portal. em:
<<http://www.ibmec.br/site/Ibmec>>. Acesso em: 30 maio 2014.

(FGV) também passou a atuar nas Ciências Econômicas, Sociais, no Direito, e mais recentemente, em Matemática Aplicada, sendo sempre reconhecida pela qualidade e excelência ao produzir e difundir conhecimento.

A FGV oferece cursos de graduação, educação continuada, executiva, especialização, MBA, mestrado e doutorado — presenciais ou a distância

Por quatro anos seguidos, a FGV foi considerada um dos 30 melhores organizações que realizam pesquisas, se engajam, produzem e difundem conhecimentos em temas estratégicos do planeta, pelo programa de Relações Internacionais da Universidade da Pensilvânia, e por dois anos consecutivos a edição internacional do The New York Times colocou a FGV entre as 100 instituições de ensino superior que formam os profissionais preferidos por empresários do mundo todo.

Como diferenciais em seus cursos de especialização destacam-se as seguintes características.

- a) Cursos estruturados de acordo com as tendências do mercado
- b) Parcerias internacionais e intercâmbio
- c) Relações duradouras com os alunos
- d) Ética e responsabilidade social
- e) Estudos transdisciplinares e incentivo a pesquisa

A FGV, com seus cursos também está presente em vários estados do Brasil⁸.

3.4. Situação Desejada

A situação desejada a partir da estratégia de posicionamento, é, no prazo máximo de 10 (dez) anos ter, a Escola Politécnica da UFRJ, o reconhecimento como uma unidade de excelência na oferta de cursos de Engenharia e Gestão de Negócios no ensino de pós graduação *lato sensu* Estado do Rio de Janeiro.

O interesse em cursar uma pós-graduação *lato sensu* pode não estar relacionado a um fator exclusivo, promovendo impulsionamentos diferenciados, que devem ser considerados antes de se instruir dados para o desenvolvimento de um posicionamento estratégico.

O objetivo é criar a necessidade no público-alvo, de investir num curso da Escola Politécnica da UFRJ com o estabelecimento de providências a serem adotadas pelo gestor

⁸FGV, Perfil FGV.

em: < <http://portal.fgv.br/perfil-fgv>>.

Acesso em: 30 junho 2014.

para a ocasião, em que o futuro almeja ser distinto do passado.

Bickerstaffe(2009), relacionou alguns dos fatores motivacionais dos alunos para cursar uma pós-graduação *Lato sensu* (MBA).

Para abrir oportunidades na carreira/negócio	37%
Desenvolvimento pessoal	25%
Progressão na carreira/negócio	12%
Aumento de salário	11%
Experiência educacional	9%
Potencial para network	4%
Requerimento ou conselho da empresa	1%
Indicação de amigos	1%

Fonte:: George Bickerstaffe, Which MBA?

Análise SWOT

Ao traçar uma estratégia ou estabelecer um plano, os gestores necessitam verificar o seu próprio ambiente externo e reconhecer o seu ambiente interno, são medidas estratégicas onde as organizações devem explorar. Essa avaliação é descrita como análise SWOT (KOTLER, 1998).

Seu objetivo permite um olhar focado nas oportunidades e ameaças que compõem o negócio, possibilitando desenvolver e fixar uma melhor estratégia ou posicionamento estratégico.

Assim sendo, objetivou-se elaborar uma análise SWOT para contribuir no posicionamento estratégico da Escola Politécnica da UFRJ

A matriz abaixo demonstra uma breve análise do cenário em que a Escola Politécnica da UFRJ se encontra nos dias atuais, considerando.

- 10 departamentos ofertantes de cursos de pós-graduação *Latos sensu*
- Mais de 50 professores lecionando frequentemente (mestres e doutores)
- 28 cursos oferecidos
- Média de 300 alunos ingressantes por semestre
- Faturamento anual de 10 Milhões (2013)

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p>Pontos Fortes</p> <p>Reconhecimento da Instituição Professores Qualificados Força da Marca Confiabilidade Preço</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Demanda por profissionais qualificados Economia em desenvolvimento Surgimento de novas áreas de trabalho Poucos concorrentes Maior e única na área de engenharia</p>
<p>Pontos Fracos</p> <p>Burocracia Captação de alunos Divulgação e Padronização Instalações alugadas Gestão da informação</p>	<p>Ameaças</p> <p>Leis governamentais Cenário Econômico pode mudar Novos entrantes Universidades Estrangeiras</p>

Quadro 10 – Análise SWOT

Fonte: Kotler, 1998 (adaptado pelo autor)

Considerando o exposto, realizou-se a técnica de Análise SWOT Cruzada, desenvolvida, durante as décadas de 1960 e 1970, por Albert Humprey, da Universidade de Stanford, utilizando dados das 500 maiores empresas segundo a Fortune 500.

Muitas fontes creditam a autoria da análise SWOT a Kenneth Andrews e Roland Christensen, à época, professores da Harvard Business School.

Uma olhada, no entanto, à obra destes pesquisadores mostra que não há referências ao assunto anteriores às de Humprey.

Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por organizações como parte do planejamento estratégico.

SWOT vem do inglês, sendo que S representa Strengths (forças), W- Weaknesses (fraquezas), O – Opportunities (Oportunidades) e T – Threats (ameaças).

O conceito da análise SWOT, é avaliar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela atua.

1. Na coluna 1 consta cada um dos fatores estratégicos desenvolvidos em suas tabelas-resumo dos fatores internos e externos;
2. Na coluna 2 o peso de cada fator 1,0 (mais importante) a 0,0 (não importante), baseando-se no provável impacto dessa característica sobre a posição estratégica da empresa. Os pesos totais devem somar 1,00;
3. Cada fator, de 5 (excelente) a 1 (fraco), na coluna 3, baseando-se na resposta a esse fator;

4. Multiplicou-se o peso de cada fator por sua respectiva classificação para obter a pontuação ponderada de cada fator e colocar o resultado na coluna 4;
5. Na coluna 5 (comentários) foram expostas as razões do uso de cada fator;
6. Acrescente a pontuação ponderada para obter a pontuação total da empresa na coluna 4, isso mostrará como a empresa está lidando com os fatores estratégicos.

Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5
Forças				
Reconhecimento da Instituição	0,20	4	0,80	Peso da organização é um dos fatores críticos de sucesso.
Professores Qualificados	0,15	4	0,60	Impactam fortemente sobre o negócio
Força da Marca	0,10	4	0,40	As empresas contratam os profissionais oriundos da UFRJ
Preço	0,10	4	0,40	Abaixo dos principais concorrentes
Fraquezas				
Burocracia	0,05	1	0,10	A lentidão da organização prejudica as ações
Captação de alunos	0,10	2	0,30	Os funcionários não estão sendo eficientes face a cultura organizacional
Instalações	0,15	2	0,40	As instalações são alugadas gerando alto custo
Divulgação e Padronização	0,05	1	0,10	Falta promoção dos cursos e qualidade no material didático
Gestão da informação	0,10	2	0,20	Dificuldade no processo de comunicação interna e com os clientes

Quadro 11 - Quadro de indicadores de Matriz SWOT Cruzada

Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5
Oportunidades				
Concorrentes	0,10	4	0,40	Poucos concorrentes na cidade.
Demanda por profissionais qualificados	0,10	4	0,40	Estatísticas demonstram carência por profissionais da área de engenharia.
Maior e única na área de engenharia	0,10	4	0,40	Buscar estratégia de diferenciação para vantagem competitiva
Economia em desenvolvimento	0,10	4	0,40	Mesmo em ritmo mais lento o País continua crescendo
Surgimento de novas áreas de trabalho	0,10	3	0,30	Como o crescimento de novas áreas do conhecimento, novos profissionais com qualificação e treinamento são demandados
Ameaças				
Novos entrantes	0,15	2	0,30	Universidades de outros estados e outros países tem se instalado no Estado do Rio de Janeiro e no formato EAD
Cenário Econômico pode ser alterado	0,15	2	0,30	Qualquer instabilidade econômica afeta diretamente os investimentos em educação
Leis Governamentais	0,20	4	0,8	A mudança no cenário político pode acarretar dificuldade para o desenvolvimento de cursos desta natureza nas Universidades Federais

Quadro 12 - Quadro de Oportunidades e Ameaças

1 - Ruim	2 - Abaixo da média	3 - Média	4 - Muito boa	5 – Excelente
----------	---------------------	-----------	---------------	---------------

Quadro 13 - Situação estratégica

Após finalizar a matriz SWOT, foi feito o somatório dos valores da coluna 4, somando-se as oportunidades e forças e subtraindo as ameaças e fraquezas que, neste caso, apresentou como resultado valor de 1.6.

Na utilização da presente análise, a Escola Politécnica da UFRJ ficou posicionada numa situação abaixo da média, com indicação para buscar um diferencial competitivo,

visando a possibilidade de melhoria dos aspectos observados como pontos fracos e aproveitando as oportunidades existentes e identificadas, podendo criar vantagens em relação a posição apresentada nos dias de hoje.

3.5. Construção de Cenários

Lerner (1999) defende que o planejamento estratégico pode ajudar a universidade a enfrentar as tendências do segmento Ensino Superior, preparando-a para as adaptações que se farão necessárias.

Estrada (2000, 2-3) registra que, a exemplo das demais instituições de ensino superior, a universidade também passa por uma série de questionamentos

Não apenas sobre seus objetivos e funções, mas também no que se refere à sua estrutura, organização e administração, assim como sobre a eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços, e a maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade.

Para chegar ao ponto futuro que se pretende sugerido neste trabalho, talvez sejam necessárias ações que transformem o modelo atual de universidade pública, numa universidade empreendedora, construindo um modelo de gestão diferenciada da atual e garantindo continuidade do mesmo.

Um fator associado à prática do planejamento estratégico no setor público, especificamente nas universidades públicas, é a descontinuidade das ações de uma gestão para a outra, implicando comprometimento de recursos e investimentos aplicados (IPEA, 2005).

A Escola Politécnica da UFRJ aparentemente demonstra uma visão diferenciada quando se permite alavancar projetos que muitas vezes “conflitam” com o modelo tradicional vigente das instituições de ensino superior públicas, porém para o atingimento do posicionamento aqui proposto uma série de ações deverão ser implementadas para que as metas propostas possam ser alcançadas.

Propor uma estratégia única para toda uma instituição de ensino superior pública como a UFRJ, pode encontrar diversos fatores dificultantes.

Estrada (2000), estudando uma universidade federal brasileira, identificou as principais dificuldades da implementação do planejamento, as quais podem ser resumidas em: falta de conhecimento sobre planejamento estratégico; falta de cultura para o planejamento; falta de vontade política; falta de preparo administrativo dos dirigentes; falta de poder político do pró-reitor de planejamento; falta de execução de todas as etapas do

modelo adotado; complexidade da estrutura universitária; descompasso nos mandatos de reitor e diretores; falta de quantificação e especificação das ações; e falta de controle e avaliação das ações.

Por isso mesmo a proposta do presente estudo é direcionado apenas para uma unidade de uma instituição de ensino superior pública, com o intuito de minimizar os aspectos dificultadores e maximizar as possibilidades de aplicação da estratégia.

Michael Porter (1989) defende a necessidade de uma análise estrutural da indústria, através de cinco forças capazes de determinar seu grau de atratividade e gerar vantagem competitiva.

O resultado dessa análise deve definir um posicionamento estratégico: liderança no custo total, na diferenciação ou no enfoque.

Mintzberg (2006) descreve que as estratégias de posicionamento complementam-se quando são estabelecidas e não apenas por uma definição, mas por um conjunto de estratégias representadas por cinco grupos amplos.

Os cinco grupos defendidos são: A organização, os produtos e/ou serviços, os mercados, a concorrência e a posição estratégica.

Considerando os resultados obtidos na aplicação dos questionários, a pesquisa bibliográfica realizada, assim como o levantamento das informações sobre outras instituições ofertadoras de cursos de pós-graduação *lato sensu* e MBA's, inclusive de instituições estrangeiras, e as características que envolvem uma instituição de ensino superior pública, particularmente a Escola Politécnica da UFRJ, optou-se por adotar a técnica desenvolvida por Al Ries e Jack Trout (2000), que define posicionamento como o que você faz na mente do cliente / consumidor em perspectiva e não somente com o produto em si.

E prossegue dizendo que o básico do posicionamento não é criar algo novo, mas manipular o que já está lá dentro da mente, e realinhar as conexões já existentes.

Algumas etapas do planejamento estratégico formal, sugerido nas principais literaturas, foram abordadas aqui para complementar o estudo e dar maior confiabilidade nas proposições.

Fatores críticos de sucesso para proposta de posicionamento estratégico

O levantamento dos fatores críticos de sucesso são elementos considerados que precisam ocorrer para que uma empresa possa conseguir conquistar sucesso em sua atividade.

O autor que possui mais de 20 anos atuando com cursos de pós-graduação *lato sensu* na Escola Politécnica da UFRJ e em outras instituições de ensino.

Na pesquisa realizada os fatores indicados pela amostra, os elementos bibliográficos e os dados levantados fundamentaram a proposta de posicionamento para a Escola Politécnica da UFRJ.

Os fatores chaves de sucesso são fatores que precisam acontecer para que a organização permaneça ou tenha sucesso em sua atividade (HERRERO FILHO, 2005).

Considerou-se para estabelecer a estratégia de posicionamento os seguintes fatores:

- a) A marca da instituição
- b) O currículo docente
- c) O Networking

Desenvolveu-se então, em primeiro lugar, sugestões de visão, missão, valores, análise swot, e outras etapas descritas a seguir.

Visão

Ser reconhecido como a melhor instituição federal pública no ensino em Engenharia e Gestão de Negócios dos seus cursos de pós-graduação *lato sensu*, comprometido com a excelência do ensino e a construção do conhecimento de forma inovadora.

Missão

Promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas, e à construção e gestão de conhecimentos, gerando valor para o aluno, com competências que contribuam para o desenvolvimento da sociedade, por intermédio da pós-graduação *lato sensu*.

Valores

As ações estruturais para o atingimento de suas metas só terão validade se condicionadas a práticas éticas de construção de conhecimentos com fins de buscar resultados para uma melhor sociedade.

Acessibilidade. Garantir o acesso aos programas de pós-graduação, mesmo daqueles que não apresentarem condições financeiras para custeá-lo.

Credibilidade — Cumprir com todos os compromissos acordados no intuito de fornecer na íntegra, e com qualidade, os serviços propostos.

Criatividade — Inovar teoria e prática, na construção interdisciplinar de conhecimentos relevantes à transformação socioambiental;

Dignidade — tratar e retratar com respeito toda pessoa e comunidade;

Diversidade — respeitar as características distintivas de pessoas e comunidades,

Eficácia e Eficiência — Coordenar as atividades de forma a permitir seu pleno funcionamento nos menores prazos com o atingimento das metas apresentadas.

Ética — Promover a honestidade e a ética, nas relações interpessoais intra e extra-campus,

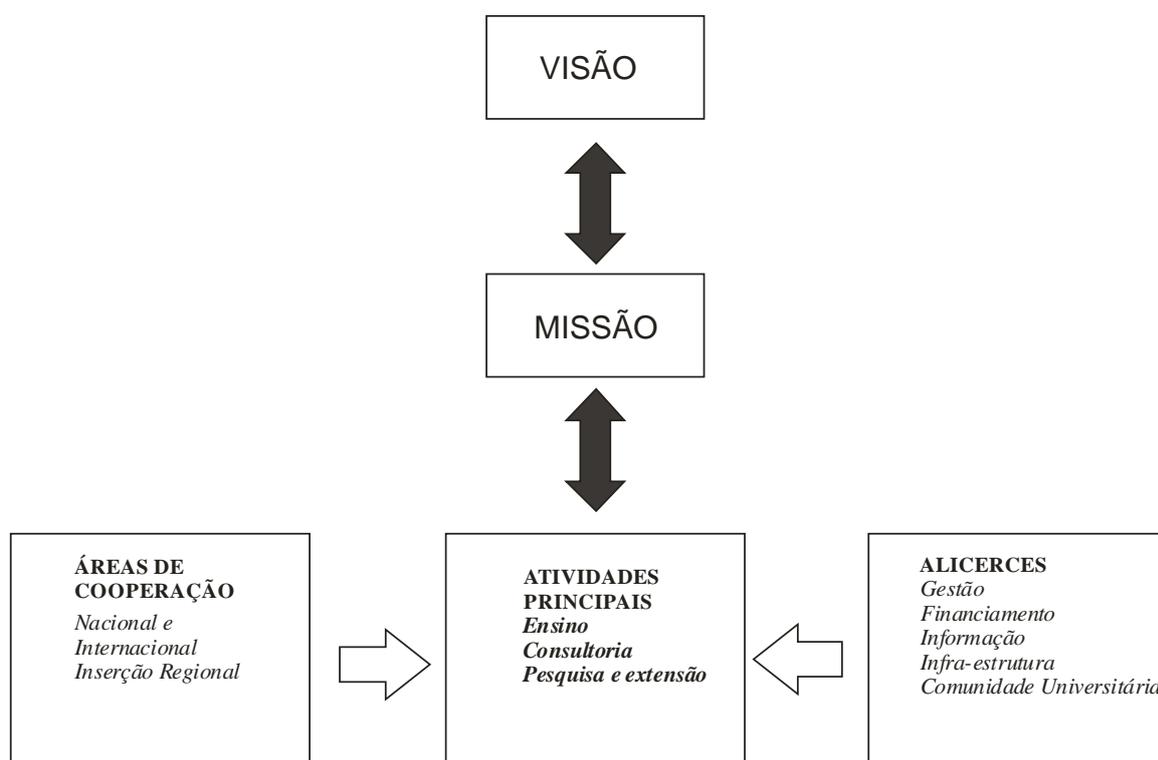


Figura 5 – Estrutura Organizacional Proposta pelo Autor.

3.6. Análise da estrutura organizacional

Na estrutura organizacional utilizada hoje pela Escola Politécnica da UFRJ observam-se vários fatores que podem interferir diretamente na qualidade dos serviços ofertados nos cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

- Deficiência de acompanhamento e avaliação das ações
- Dificuldade de comunicação dos processos internos

- Desconhecimento dos processos organizacionais
- Baixo *know-how* administrativo dos gestores
- Pouca experiência de parte da equipe com o modelo atual de gestão
- Mudanças nas leis (principalmente, devido a mudanças no Governo Federal)
- Falta de visão sistêmica da organização pelos funcionários
- Resistências culturais (cultura avessa a mudanças)
- Falta do hábito de planejar
- Ausência de uma estrutura de suporte às coordenações de cursos
- Dificuldade no estabelecimento de contatos estratégicos nos setores
- Falta de padronização dos procedimentos administrativos
- Estrutura pouco flexível na execução das atividades administrativas
- Baixa clareza da realização dos processos
- Baixos recursos financeiros, materiais e humanos.

Objetivo geral

- A proposta de estratégia de posicionamento atual visa estabelecer uma posição na mente do cliente / consumidor de melhor Escola de Engenharia e Gestão de Negócios, no Rio de Janeiro, especializado na formação *lato sensu* de pós-graduação..

Com a realização e implementação da estratégia de posicionamento proposta nesta dissertação, o autor acredita que outras ações devem ser desenvolvidas de forma conjunta para que os resultados sejam mais eficazes..

- Criar novas condições de financiamento dos cursos
- Desenvolver parcerias com instituições estrangeiras
- Criar uma política de relacionamento com os alunos e ex-alunos criando maior envolvimento dos mesmos com a instituição (Alumni)
- Incentivar a qualificação e treinamento do corpo técnico-administrativo atuante nos cursos
- Desenvolver novas áreas temáticas atreladas ao desenvolvimento do cenário econômico futuro
- Construir parcerias com empresas e universidades corporativas

Ações a serem implementadas

- Implementar um sistema de gestão da informação
- Implementar conceito de universidade empreendedora
- Criação de uma célula com profissionais qualificados para criar novos cursos
- Buscar parcerias financeiras
- Buscar parcerias com universidades estrangeiras
- Construir um banco de conhecimento
- Construir uma plataforma “Alumini” para permitir que alunos e ex-alunos compartilhem espaços de sugestões e geração de conhecimento.

Cada uma das sete etapas a serem implementadas acima foi desmembrada em detalhes para demonstrar a sugestão de aplicabilidade das mesmas no processo de construção de uma estratégia de posicionamento para a Escola Politécnica da UFRJ.

1º. Passo – Sistema de gestão da informação

<i>Coleta de dados</i>	<i>Tratamento da Informação</i>	<i>Disponibilizando as informações para a tomada de decisões</i>
<i>Levantamento de informações junto a clientes</i>	<i>Utilização de softwares</i>	<i>Relatórios periódicos</i>
<i>Analisando o ambiente interno</i>	<i>Construção do conhecimento</i>	<i>Nova cultura organizacional</i>
<i>Analisando o Ambiente externo</i>	<i>Construção de mapas conceituais</i>	

Figura 6 – Sistema de Gestão da Informação

- Criar um grupo de profissionais para traçar políticas de informação e Comunicação.
- Desenvolver um ambiente de rede que possibilite o acesso e o compartilhamento de informações e estimule a cooperação entre as comunidades interna e externa.

- Orientar professores e pessoal técnico-administrativo no uso adequado de ferramentas de TI e de gestão educacional.
- Elaborar e implantar um sistema de gestão da informação, que torne efetivo os processos de forma mapeada atendendo a todos envolvidos na Escola Politécnica da UFRJ com os cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

2º. Passo – universidade empreendedora

A universidade pode vir a ser um inventor de custo eficaz e criativo, agente de transferência de conhecimento e tecnologia.

Profissionais altamente qualificados que existentes hoje no quadro da Escola Politécnica da UFRJ, seriam atores importantes na aproximação da instituição com empresas privadas, no intuito de promover soluções para o mercado e para a sociedade tendo como “ferramenta” os cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Talvez os sistemas industriais e acadêmicos se encontrem em diferentes estágios de desenvolvimento, os governos em praticamente todas as partes do mundo se concentram sobre o potencial da universidade como um recurso para melhorar ambientes de inovação e criar um regime de *science-based* no desenvolvimento econômico, criando laços laterais entre as empresas por meio de alianças estratégicas

A aproximação com as universidades corporativas também pode ser fator de impulsionamento para uma universidade pública se tornar empreendedora.

Marcos Baumgartner, presidente da Associação Brasileira de Educação Corporativa (AEC Brasil), no ano de 2013, em entrevista concedida ao jornal “O Estado de São Paulo” revelou, que embora não houvesse um levantamento oficial, estimava-se a quantidade de 300 universidades corporativas no Brasil.

Hoje acredita-se que este número ultrapasse o total de 500, com excelente qualidade, tendo a Universidade Corporativa do Banco do Brasil, inclusive, sendo premiada no ano de 2015 como a melhor universidade corporativa do País.

A abordagem da Hélice Tríplice, desenvolvida por Henry Etzkowitz e LoetLeydesdorff, é baseada na perspectiva da Universidade como indutora das relações com as Empresas (setor produtivo de bens e serviços) e o Governo (setor regulador e fomentador da atividade econômica), visando à produção de novos conhecimentos, a inovação tecnológica e ao desenvolvimento econômico

Transformação Interna

Como a universidade amplia seu papel na inovação, as controvérsias surgem, como a adequação da extensão da missão acadêmica de disseminação para a capitalização do conhecimento.

Os defensores e opositores da mudança irão debater estas questões publicamente e nas estruturas de governo dentro da academia.

Fora de tais controvérsias novas regras e papéis podem ser definidos e legitimados.

A idéia aqui é construir uma unidade dentro da universidade reformulada com uma principal missão, que seja incorporar o paradigma empresarial s salas de aula dos cursos de pós-graduação *lato sensu* e a visão de negócios a gestão administrativa.

Processos de interface

Dentro de departamentos acadêmicos e centros de tecnologia, aos membros do corpo docente e a outros profissionais técnicos são atribuídas responsabilidade especial para avaliar a importância comercial dos resultados e incentivar a interação com parceiros externos.

Algumas destas capacidades podem desempenhar papel de liderança durante as fases de introdução de um paradigma empresarial na academia.

O aproveitamento do conhecimento poderá talvez tornar-se mais eficaz se buscarmos criar uma sociedade baseada no conhecimento reproduzindo e gerando conhecimentos e habilidades através de seu papel de ensino e aprendizagem.

3º. Passo – Nova célula

Criação de um grupo de pesquisadores para mapear novos setores da sociedade tanto para aferir as prováveis carências do mercado de trabalho, como o surgimento de novas áreas de trabalho ligadas direta ou indiretamente a engenharia e gestão.

Desta forma os profissionais oriundos dos cursos aqui praticados estarão não só aptos a ingressarem com maior qualidade no mercado, como também serão os requisitados por este mesmo mercado.

4º. Passo – Parcerias financeiras

Incentivar o surgimento de uma cultura empreendedora dentro da academia, para buscar recursos junto a instituições financeiras que possam criar uma linha de crédito estudantil, permitindo que os alunos de classes sociais menos privilegiadas possam ter

mais tempo para pagar o investimento realizado nos cursos de pós-graduação *lato sensu*. Assim poderíamos proporcionar, por exemplo, que 50% do curso fosse pago durante o curso e os demais nos dois anos seguintes depois de formado.

Além disto promover edital para concessão de bolsas de estudos parciais e integrais permitindo o acesso de alunos que não tenham condições financeiras de arcar com os custos totais dos cursos.

Esta ação pode permitir maior visibilidade de responsabilidade social a Instituição, quebrando, inclusive, paradigmas internos na Instituição

A relação custo-benefício dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica talvez seja uma das melhores entre os seus principais concorrentes, custando, em média, menos de 5.000 dólares, valor bem inferior ao custo de um semestre numa universidade norte americana.

Segundo a Fundação Getúlio Vargas, em levantamento intitulado “Você no Mercado de Trabalho” , realizado no ano de 2008, o investimento em cursos de pós-graduação compensam, pois a renda destes alunos depois de formados, pode ser de até 544% a mais que um analfabeto

Outros cursos de pós-graduação *lato sensu*, principalmente os denominados MBA's Executivos, podem, no entanto, adiar ou mesmo inviabilizar o desejo dos alunos que precisam deste reforço profissional para enfrentar o mercado de trabalho, alguns chegando , inclusive a custar cerca de R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais), como demonstrado no **quadro 14.**

A ideia, com a implantação da estratégia de posicionamento da marca para a Escola Politécnica da UFRJ, sugere que sejam construídas parcerias com instituições financeiras visando facilitar as condições de pagamento dos alunos para garantir maior acesso aos cursos ofertados.

Existem várias instituições financeiras que oferecem financiamentos estudantis para cursos de graduação e pós-graduação, porém com taxas bem mais altas que os programas governamentais.

Elaborar um modelo que atenda também aos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da UFRJ, pode ajudar a incrementar o quantitativos de alunos ingressantes e a manutenção destes nos cursos.

Instituição	Nome	Preço à vista	Público-alvo	Duração
FECAP (SP)	MBA em Gestão de Riscos e Compliance	R\$ 22.987,00	Profissionais do setor financeiro e de contabilidade	364 horas
FGV (RJ)	MBA Executivo em Gestão Empresarial	R\$ 28.650,00	Para profissionais com 5 a 10 anos de experiência que pretendem trabalhar em funções de gerência.	432 horas (18 meses)
FGV (DF)	MBA Gestão Empresarial com Ênfase em Estratégia	R\$ 23.000,00	Profissionais de nível superior / diretores, gerentes, administradores e técnicos no processo estratégico de suas organizações	432 horas (21 meses)
Inspere (SP)	MBA Executivo	R\$ 61.461,60	Para gerentes, empreendedores e especialistas com formações variadas, de áreas e setores econômicos diversos.	640 horas (24 meses)
FIA (SP)	MBA Executivo Internacional	R\$ 74.500 (inclusive cursos no exterior, passagem aérea por conta do aluno)	Para profissionais com pelo menos 5 anos de experiência em gerência e 10 de experiência profissional	612 horas (18 meses)
BSP (SP)	MBA Executivo em Gestão Empresarial e Estratégia	R\$ 27.648,00	Empreendedores, consultores e profissionais de qualquer área de atuação que desejam expandir o conhecimento de gestão e ampliar a visão estratégica.	553 horas (18 meses)
FDC (MG)	MBA Executivo	R\$ 79.800,00	Para profissionais com experiência mínima de 5 anos em gestão e 10 anos de experiência profissional e estejam vinculados a uma empresa.	410 horas presenciais e 890 a distância (18 meses)
IBMEC (RJ)	MBA Gestão de Negócios	R\$ 33.929	Profissionais que possuam experiência significativa, empreendedores e especialistas com formações em áreas e setores econômicos diversos	526 horas (20 meses)
IBMEC (DF)	MBA Executivo	R\$ 15.480,06 (sábado), R\$ 17.200,07 (semana)	Profissionais que possuam experiência na área, empreendedores e especialistas com formações em áreas diversas	432 horas (18 meses)
UNIFACS (BA)	MBA Gestão de Negócios	R\$ 11.178,00	Executivos e outros profissionais das mais diversas áreas, que atuam em organizações empresariais, públicas ou não-governamentais	420 horas (19 meses)
BBS (SP)	MBA Executivo	R\$ 38.880,00	Profissionais com experiência profissional e formações em áreas e setores econômicos diversos	459 horas (24 meses)

Fundace (SP)	MBA Administração	R\$ 19.000,00	Executivos, empresários e profissionais liberais de empresas públicas ou privadas, que queiram aprimorar conhecimentos na área.	600 horas (18 meses)
UNITAU (SP)	MBA Gerência Empresarial	R\$ 8.240,00	Para profissionais que já atuem ou queiram atuar em funções de gerência	700 horas (19 meses)
FIAP (SP)	MBA Gestão Estratégica de Negócios	R\$ 17.758,00	Graduados em Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Economia e outros que queiram se aprofundar nesta área	360 horas (12 meses)
UNIFOR (CE)	MBA Gestão Empresarial	R\$ 10.165,00	Administradores, executivos, empresários, empreendedores e demais profissionais com graduação em nível superior que pretendam ampliar suas competências com conhecimentos de Gestão Empresarial	375 horas (18 meses)
MAUÁ (SP)	MBA Executivo	R\$ 27.000,00	Principalmente engenheiros que desejam adquirir conhecimento em negócios e gestão	360 horas (10 meses presencial e 7 meses monografia)
ESIC (PR)	MBA Executivo em Gestão Empresarial	R\$ 19.849,44	Para profissionais com graduação em áreas diversas que buscam mais conhecimento sobre a direção e gestão de uma empresa	600 horas (16 a 18 meses)

Quadro 14 - Quadro de Valores de MBA Executivo no Brasil

Fonte: <http://www.moneyguru.com.br/meu-bolso/os-precos-dos-principais-cursos-de-mba-executivo-do-brasil/> acessado em 31.05.2016 as 11:13h

5º. Passo – Parcerias com Instituições Educacionais

A Escola Politécnica da UFRJ possui hoje, uma parceria de intercâmbio para os cursos de graduação em engenharia com mais de 70 universidades e institutos estrangeiros renomados em todo o mundo.

A possibilidade de estender à seus cursos de pós-graduação *lato sensu* este convênio faz parte da estratégia sugerida, objetivando prolongar o relacionamento com seus alunos e ofertar agregação de valor ao seu produto, atingindo as expectativas de seu público alvo, expandindo as oportunidades de construção de novas redes de relacionamento e de conhecimento.

6º. Passo – Construção de um Banco de Conhecimentos

Para que todo este planejamento não seja abandonado, obedecendo as gestões acadêmicas que ainda fazem parte das universidades tradicionais, é necessária a construção

de um banco de conhecimentos aonde as práticas que serão adotadas, a partir da implementação da estratégia de posicionamento da marca sugerida possam ser disseminadas com gestores, técnicos e outros profissionais que venham atuar nas relações com os cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da UFRJ, possam estar facilmente disponíveis para consulta e mais do que isso, contundentemente disseminadas.

7º. Passo – Criação de um Alumni

O marketing de relacionamento talvez seja uma das categorias do marketing mais praticada hoje em dia pelas empresas.

Os empresários parecem entender que a fidelização é tão importante quanto conquistar um cliente.

No mercado educacional uma das formas mais competentes de estreitar as relações com seu alunado é criar instrumentos que tornem sua permanência na academia algo prazeroso, que possa gerar benefícios quase sem custos.

Alumni é uma palavra em latim que significa ex-alunos.

A formação de um Alumni de ex-alunos dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da UFRJ permitirá a construção de um relacionamento com fins dos mais variados possíveis, desde a simples reinserção do ex-aluno em outro curso até possibilidades de realização de palestras, seminários, parcerias para criação de novos cursos, investimento financeiro na instituição, etc.

As Instituições Públicas de Ensino Superior possuem a missão precípua de transferir valor a sociedade por intermédio do conhecimento, e por isso mesmo acaba por desconsiderar as práticas de marketing associadas a estratégia de negócios.

Com o surgimento dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, que em sua maioria, são ofertados vinculados a cobrança este cenário mudou um pouco, principalmente considerando-se o aumento da oferta e a quantidade de novos entrantes neste mercado.

É necessária a adoção de outras perspectivas para a construção de prestação de serviços mais qualificados, com foco no cliente e construção de valor.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou um levantamento dos fatores críticos considerados na tomada de decisão pela escolha de um curso de pós-graduação *lato sensu* para a realização de um proposta de estratégia de posicionamento para a Escola Politécnica da UFRJ e seus cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Foram considerados, os resultados do questionário aplicado, a pesquisa bibliográfica e dados de observações realizadas ao longo da prática de trabalho do autor junto à própria Escola Politécnica da UFRJ por mais de 20 anos.

Acrescentou-se também um histórico das atividades do autor desenvolvidas na Escola Politécnica da UFRJ, assim como, as transformações ocorridas no cenário econômico Brasileiro e mundial, a própria história da pós-graduação *lato sensu* e alguns cadernos de MBA e *rankings* universitários.

As mudanças no cenário da pós-graduação *lato seunsuno* Brasil trouxeram mudanças nas práticas de marketing das Instituições de Ensino Superior, porém nas universidades públicas essas transformações tem ocorrido de forma muito lenta, comprometendo muitas vezes os resultados financeiros e de relacionamento com o mercado.

No presente estudo foram identificados, por grau de importância para alunos e ex-alunos de pós-graduação *lato sensu*, a partir da pesquisa realizada, três fatores chave que influenciaram suas decisões na escolha pela Escola Politécnica da UFRJ e seu curso específico, a marca da instituição, a qualidade dos docentes e o *networking* deejado pelos alunos.

Com base nesta pesquisa e no levantamento bibliográfico realizado, considero que a melhor estratégia de posicionamento a ser implementada é a de **posicionamento da marca**, elemento predominante como mais importante apontado na pesquisa realizada neste trabalho.

Esta estratégia visa definir as impressões desejadas perante o público, e com o tempo, estabelecer um propósito que a sustente; determinando as bases do modo como a marca quer ser percebida pelo público-alvo

Para que tal estratégia seja implementada, no entato, faz-se necessárias adaptações ao modelo atual de gestão e a realidade organizacional da instituição

Os gestores deverão compartilhar da existência de disseminação e entendimento da estratégia nos principais níveis hierárquicos da instituição, que atuem junto a pós-graduação *lato sensu*

.A necessidade de criação de um “Instituto de Engenharia e Gestão de Negócios” aproximará o público alvo das definições de missão, visão , valores e do estabelecimento da estratégia, facilitando a aplicação das ações sugeridas no estudo, e consturindo um conceito de gestão inovadora e empreendedora.

Estas ações visam tornar a estrutura, hoje existente, com características mais ágeis e mais flexíveis na expectativa de fazer a unidade prolongar sua atuação no mercado, exercendo uma ou mais vantagens sustentáveis neste ambiente competitivo e muitas vezes turbulento em que estão inseridas.

Será a geração de valor sustentável que demonstrará a possibilidade de se construir, ou não, uma vantagem competitiva.

O posicionamento desta marca deverá ter uma identidade própria, utilizando o peso da Marca UFRJ, porém distanciando-se um pouco e criando uma identidade própria capaz de traduzir seus objetivos e compromissos.

Este trabalho possui algumas limitações e por isso sugere estudos mais aprofundados, que envolvam outras metodologias de coleta de dados , com utilização de diferentes variáveis que venham complementar este trabalho.

A presente proposta procura também instigar a reflexão dos gestores envolvidos em cursos de pós-graduação *lato sensu* no intuito de repensar a prática vigente e os modelos tradicionais que, em muitos casos já não conseguem impactar suficientemente seus clientes nem construir relacionamentos duradouros visando uma educação continuada.

O modelo proposto poderá e deverá ser aperfeiçoado na medida em que novas variáveis, que representem as necessidades dos consumidores de prestação de serviços educacionais dos cursos de pós-graduação *lato sensu* da Escola Politécnica da UFRJ venham a ser identificadas, ou que por ventura deixaram de ser incluídas, seja por limitação do tempo, ou por simplesmente não terem sido consideradas.

A própria estratégia sugerida poderá ser revista considerando outras linhas de pensamento ou outras escolas de planejamento estratégico.

O ambiente competitivo do mercado educacional de pós-graduação *lato sensu* está obrigando as universidades públicas a transformações para um negócio de serviços educacionais.com propostas de um relacionamento mais duradouro com o seu público.

A forma como estas transformações farão parte do dia a dia das universidades públicas é que determinará o caminho do sucesso ou fracasso das instituições.

.

ANEXO A- Ranking Financial Times 2016

COLOCAÇÃO	INSTITUIÇÃO	PAÍS
1	Insead	France / Singapore
2	Harvard Business School	US
3	London Business School 	UK
4	University of Pennsylvania: Wharton	US
5	Stanford Graduate School of Business	US
6	Columbia Business School	US
7	University of California at Berkeley: Haas	US
8	University of Chicago: Booth	US
9	MIT: Sloan	US
10	University of Cambridge: Judge 	UK

Fonte: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2016>. Acessado em: 23 de março de 2016.

ANEXO B – Ranking Financial Times 2015

COLOCAÇÃO	INSTITUIÇÃO	PAÍS
1	Harvard Business School	US
2	London Business School 	UK
3	University of Pennsylvania: Wharton	US
4	Stanford Graduate School of Business	US
5	Insead	France / Singapore
6	Columbia Business School	US
7	Iese Business School	Spain
8	MIT: Sloan	US
9	University of Chicago: Booth	US
10	University of California at Berkeley: Haas	US

Fonte: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2015>. Acessado em: 23 de março de 2016.

ANEXO C – Ranking Financial Times 2014

COLOCAÇÃO	INSTITUIÇÃO	PAÍS
1	Harvard Business School	US
2	Stanford Graduate School of Business	US
3	London Business School 	UK
4	University of Pennsylvania: Wharton	US
5	Columbia Business School	US
6	Insead	France / Singapore
7	Iese Business School	Spain
8	MIT: Sloan	US
9	University of Chicago: Booth	US
10	Yale School of Management	US

Fonte: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2014>. Acessado em: 23 de março de 2016.

ANEXO D – Ranking Financial Times 2013

COLOCAÇÃO	INSTITUIÇÃO	PAÍS
1	Harvard Business School	US
2	Stanford Graduate School of Business	US
3	University of Pennsylvania: Wharton	US
4	London Business School 	UK
5	Columbia Business School	US
6	Insead	France / Singapore
7	Iese Business School	Spain
8	HKUST Business School	China
9	MIT: Sloan	US
10	University of Chicago: Booth	US

Fonte: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2013>. Acessado em: 23 de março de 2016.

ANEXO E – Ranking The Economist 2015

	UNIVERSIDADES	PAÍS
1	University of Chicago – Booth School of Business	United States
2	University of Virginia – Darden School of Business	United States
3	Dartmouth College – Tuck School of Business	United States
4	Harvard Business School	United States
5	HEC School of Management, Paris	France
6	University of California at Berkeley – Haas School of Business	United States
7	Northwestern University – Kellogg School of Management	United States
8	INSEAD	France
9	UCLA Anderson School of Management	United States
10	University of Pennsylvania – Wharton School	United States

Fonte: <http://www.economist.com/whichmba>. Acessado em: 23 de março de 2016.

ANEXO F– Ranking The Economist 2013

	UNIVERSIDADES	PAÍS
1	University of Chicago – Booth School of Business	United States
2	Dartmouth College – Tuck School of Business	United States
3	University of California at Berkeley – Haas School of Business	United States
4	University of Virginia – Darden Graduate School of Business Administration	United States
5	IESE Business School – University of Navarra	Spain
6	Harvard Business School	United States
7	New York University – Leonard N Stern School of Business	United States
8	HEC School of Management, Paris	France
9	Stanford Graduate School of Business	United States
10	University of Chicago – Booth School of Business	United States

Fonte: <http://www.economist.com/whichmba>. Acessado em: 23 de março de 2016.

ANEXO G – Ranking The Economist 2012

	UNIVERSIDADES	PAÍS
1	Chicago, University of - Booth School of Business	United States
2	Dartmouth College - Tuck School of Business	United States
3	Virginia, University of - Darden Graduate School of Business Administration	United States
4	Harvard Business School	United States
5	Columbia Business School	United States
6	California at Berkeley, University of - Haas School of Business	United States
7	Massachusetts Institute of Technology – MIT Sloan School of Management	United States
8	Stanford Graduate School of Business	United States
9	IESE Business School - University of Navarra	Spain
10	IMD - International Institute for Management Development	Switzerland

Fonte: <http://www.economist.com/whichmba>. Acessado em: 23 de março de 2016.

ANEXO H – Ranking The Economist 2011

	UNIVERSIDADES	PAÍS
1	Dartmouth College - Tuck School of Business	United States
2	Chicago, University of - Booth School of Business	United States
3	IMD - International Institute for Management Development	Switzerland
4	Virginia, University of - Darden Graduate School of Business Administration	United States
5	Harvard Business School	United States
6	California at Berkeley, University of - Haas School of Business	United States
7	Columbia Business School	United States
8	Stanford Graduate School of Business	United States
9	York University - Schulich School of Business	Canada
10	IESE Business School - University of Navarra	Spain

Fonte: <http://www.economist.com/whichmba>. Acessado em: 23 de março de 2016.

ANEXO H – QS University Rankings: Latin America 2014



Fonte: <http://www.topuniversities.com/latin-american-rankings>. Acessado em: 23 de março de 2016.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELONI, M.T. **Elementos Intervenientes na Tomada de Decisão**, Ci.Inf.v.32,n.1, p 17-22, jan /abr. 2003.
- BAPTISTA, L.G.; **Apostila do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas**, Rio de Janeiro :UFRJ,2013.
- BICKERSTAFFE, G., **Which is MBA? Making the right choice of executive education**. 2008 The Economist Intelligence Unit Limited
- BRASIL, Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais/Secretaria de Educação Fundamental**. Brasília: MEC/SEF, 1997.
- BRASIL. **Conselho Nacional de Educação**. Resolução n. 1 de 03 de abril de 2001. Acesso em: 15 fev. 2016.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação: PNE**. Brasília: Ministério da Educação (MEC), 1998.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, B.; PEREIRA, A.. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**, Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** .7. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- DELGADO Filho, Adauto Bezerra; BACIC, Miguel Juan. **Planejamento Estratégico em Universidades Públicas: Diferenças e Recomendações**. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.
- ÉBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schumukler Editores, 1999.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 8ª edição.
- ESTRADA, R J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública..** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. 206p.

ETZKOWITZ, H.; WEBSTER, A.; GEBHARDT, C. TERRA, B. R. C. **The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm**, Research Policy 29, 2000.

FELDMAN, Maryann P. et FLORIDA, R. **The Geographic Sources of Innovation: Technological Infrastructure and Product Innovation in the United States**. Annals of the Association of American Geographers. Volume 84, Issue -2, 1994., 320 pp

FINGER, A.P. (org.). **Gestão de Universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. pp.. 217 - 294.

GOUVÊA, Maria Aparecida et al. **Satisfação de compradores e posicionamento estratégico no B2B: uma proposta de aplicação de resultados de pesquisa na formulação de estratégias**, Latin American Journal of Business Management, 2013.

GUIMARÃES, Eliane M. P.; ÉVORA, Yolanda D. M.; **Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência**. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, jan./abril 2004.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MEISTER, J.C.; **Educação Corporativa**. Ed. Makron Books, 1999.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

KOTLER, P et ARMSTRONG, N. **Princípios de marketing**. Ed. Prentice Hall. 7ª. Edição. Rio de Janeiro. 1998

LERNER Alexandra L., **A Strategic Planning Primer for Higher Education** College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge. July 1999. Disponível em <http://www.des.calstate.edu/strategic.html> Acessado em março de 2014

LORANGE, Peter **Setting strategic direction in academic institutions: the case of the business school**, Higher Education Policy 13;2000.

MEDEIROS, C. A. de, **Latosensu Post-Graduation Police in Brazil: Configuration from 1964 to 1985**. 2010. 209p. Ph.D Thesis. Faculty of Education. University of São Paulo, São Paulo, 2010.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Strategy safari**. New York : The Free Press, 1998.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley. Educação e política no Brasil de hoje. 2ª ed. São Paulo, Cortez, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTH, Klaus. **Gestão do Conhecimento: Um Guia Prático Rumo à Empresa Inteligente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

OLIVEIRA, Dalila A. **Regulação das políticas educacionais na América Latina e suas conseqüências para os trabalhadores docentes**. *Educação & Sociedade*. Campinas,, v. 26 n° 92, out.2005.

Plano decenal de educação para todos.- Brasília: MEC, 1993 - versão acrescida 136p.

Plano nacional de pós-graduação (PNPG) 2011-2020, Volumes I e II, Brasília, dezembro, 2010.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Tradução por: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. P. 167-208

PORTO,C et REGNIER,K. **O ensino superior no mundo e no Brasil- Condicionantes, Tendências e Cenários paea o Horizonte 2003 – 2025 – Uma abrdagem exploratória**. Portal MEC. Brasília,DF, 2003.

RAYMUNDO,R.V.;CONTADOR,J.L; CONTADOR, J.C. **Approaches of Competitive Strategy and Business Strategy Formulation**.Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,São Paulo, 2013.

Revista **ADM.MADE**, ano 9, v.13, n.1, p.57-75, janeiro/abril, 2009.

RIBEIRO,D. **O povo brasileiro: A formação e o sentido do Brasil**.. Cia da Letras.Rio de Janeiro,1995.

RIES, Al; TROUT, Jack.**Positioning: The Battle for Your Mind**.McGraw-ill,Inc,1986.

RUD,Olivia. **Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy**. Hoboken, N.J: Wiley& Sons, 2009.

SALVADOR, Alexandre Borba.**Segmentação e posicionamento: o coração do plano de marketing**, Inovcom,Vol 6,no 1 2014 pag.41

SANTOS, Jane L. S. et al. **Modelo de planejamento estratégico em uma niversidade pública brasileira: Desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas**, 2009, SC, BRASIL.

SERRA,F;TORRES,M.C.S;TORRES,A.P.. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro.Ed.Reichmann & Affonso Editores, 2003.

TAPSCOTT, Don et WILLIAMS Anthony D., **Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything**, New York: Penguin, 2007

TELLES, P.C da S. **Escola Politécnica da UFRJ – A mais antiga das Américas,1792.Rio de Janeiro**. Ed. Synergia,2010

WOLFF, Robert Paul. **O ideal da universidade**. Tradução de Sonia Veasey Rodrigues, Maria Cecília Pires Barbosa Lima. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1993, 202p.

Sites:

Revista de Administração de Empresas. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=2897>>. Acesso em 17 de março de 2015.

Websig, Documentos de 2005-06. Disponível em: <<http://websig.civil.ist.utl.pt/msig/downloads/io/documentos/2005-06/>>. Acesso em 17 de março de 2015.

. Disponível em: <http://www.geocities.com/rhborges/aulas2006.htm#_Toc160796079>. Acesso em 17 de março de 2015.

Direito Net, Do princípio da Utilidade. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/x/19/38/1938>>. Acesso em 17 de março de 2015.

Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior - ANDES-SN. Disponível em: <<http://www.andes.org.br/andes/print-ultimas-noticias.andes?id=7355>>. Acesso em 21 de fevereiro de 2016.

Sociedade Brasileira de Gestao do Conhecimento, Gestão do Conhecimento. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/que-e-gestao-do-conhecimento>> consultado em 05.01.2016>. Acesso em 17 de março de 2015.

Raosoft, SampleSizeCalculator. Disponível em: <www.raosoft.com/samplesize.html>. Acesso em 17 de março de 2015.

