

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA
TURMA ESPECIAL UNOESC – UnC – UNIPLAC

CONFIGURAÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO
ENTRE AS UNIDADES DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO-UnC
NO ÂMBITO ACADÊMICO DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO
LATO SENSU

NÁDIA TERESINHA GREZZANA MASCELANI

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 2000

NÁDIA TERESINHA GREZZANA MASCELANI

**CONFIGURAÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO ENTRE AS
UNIDADES DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO-UNC NO ÂMBITO
ACADÊMICO DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU***

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Ilse Maria Beuren, Dr^a

Florianópolis, dezembro de 2000.

**CONFIGURAÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO ENTRE AS
UNIDADES DA UNIVERSIDADE DO CONTESTADO-UNC NO ÂMBITO
ACADÊMICO DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU***

NÁDIA TERESINHA GREZZANA MASCELANI

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração Administração Universitária), e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



**Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do CPGA**

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Profª Ilse Maria Beuren, Drª (orientadora)



Prof Pedro Carlos Schenini, Dr. (membro)



Profª Eloíse Helena Livramento Dellagnello, Drª (membro)

“Busca-se, na universidade, conciliar a competição e a cooperação. Nela deve emergir, acima das singularidades, uma identidade universal. Isso proporcionará uma visão do mundo em que os valores da competência individual não sufoquem os valores da equidade e da solidariedade”.

Jacques Marcovitch

AGRADECIMENTOS

Desejo expressar minha gratidão e carinho a todas as pessoas que, no decorrer desta caminhada, revelaram-se participantes, contribuindo para que, de alguma forma, esse momento pudesse ser alcançado:

A Deus, por estar sempre ao meu lado, e ter me premiado com uma vida tão prazerosa.

Aos meus pais, irmãos e avós, pelo eterno apoio e carinho incondicional demonstrados.

Ao meu esposo Rubens Mascelani Filho, por compreender e incentivar minhas aspirações, levar motivação constante ao meu trabalho e fazer o meu dia-a-dia mais doce.

Aos meus filhos, Amadeu e Gabriel, por serem o motivo mais verdadeiro da minha existência.

A Universidade do Contestado, representada pelo seu Reitor, professor Mário Bandiera, pela oportunidade de realizar este estudo e por acreditar no potencial de sua gente.

Aos gestores da pós-graduação da UnC, por se disporem a expressar sua opinião, contribuindo para a realização deste estudo.

A professora Elisete Maria Pedott, Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia, pela constante confiança depositada e pelas contribuições a este trabalho.

Ao professor João Carlos Biezus, Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração da UnC, pelo incentivo profissional, pessoal e financeiro.

As minhas colegas de trabalho na CPPG da UnC-Concórdia, pela competência, dedicação e amizade.

A minha colega e amiga Neli Elisa Armiliato Pogere, sem a qual, as distâncias teriam sido ainda maiores.

A professora Ilse Maria Beuren, pela valiosa orientação, dedicação e atenção imensuráveis, além da amizade e companheirismo demonstrados.

Ao professor Nelson Colossi, coordenador do CPGA, pelo seu dinamismo constante.

Aos professores Eloise Helena Livramento Dellagnello e Pedro Carlos Schenini, por aceitarem o convite para fazer parte da Comissão Examinadora deste trabalho.

Aos professores do CPGA, pelos conhecimentos partilhados durante o curso.

Aos colegas do curso, pelo companheirismo e troca constante de informações.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	IX
Lista de Figuras.....	IX
Lista de Quadros.....	IX
RESUMO	X
ABSTRACT	XI
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Considerações iniciais	01
1.2 Problema.....	03
1.3 Objetivos.....	05
1.4 Justificativa	06
1.5 Organização do estudo.....	09
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Administração universitária.....	11
2.1.1 Da pessoa do administrador.....	13
2.1.2 Gestão universitária.....	16
2.1.2.1 Evolução histórica das universidades no mundo.....	17
2.1.2.2 Impacto das mudanças no ambiente universitário.....	19
2.1.2.3 As funções universitárias.....	24
2.1.2.4 Particularidades das universidades.....	26
2.2 Processo de gestão dos cursos de pós-graduação <i>Lato sensu</i>	29
2.2.1 A etapa do planejamento.....	30
2.2.1.1 Fases do planejamento.....	31
2.2.1.2 O planejamento dos cursos de pós-graduação.....	34
2.2.2 Execução dos cursos de pós-graduação <i>Lato sensu</i>	36
2.2.3 Avaliação dos cursos de pós-graduação <i>Lato sensu</i>	38
2.3 Os sistemas de informações.....	43
2.3.1 Conceituação e tipos de sistemas.....	43
2.3.2 A informação.....	45
2.3.3 Sistema de informações.....	46
2.3.4 Sistema de informações gerenciais integrado no âmbito acadêmico.....	48
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	55
3.1 Perguntas de pesquisa.....	55
3.2 Definição constitutiva e operacional de termos e variáveis.....	56
3.2.1 Definição constitutiva de termos e variáveis.....	56
3.2.2 Definição operacional de termos e variáveis.....	58
3.3 Delineamento da pesquisa.....	59
3.4 População e amostra.....	60
3.5 Dados.....	61
3.5.1 Tipos de dados.....	61
3.5.2 Instrumento de pesquisa.....	62
3.5.3 Coleta de dados.....	63

3.5.4 Tratamento dos dados.....	64
3.6 Limitações da pesquisa.....	64
4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO NO ÂMBITO ACADÊMICO VOLTADO À GESTÃO DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i> DA UnC.....	66
4.1 Apresentação da Universidade do Contestado-UnC.....	66
4.2 Caracterização do sistema de informações no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação da UnC.....	77
4.3 Tipos de informações que dão suporte ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação <i>Lato sensu</i> da UnC	88
4.4 Informações disponibilizadas pelo sistema de informações das unidades da UnC.....	95
4.5 Informações consideradas relevantes no processo de gestão dos cursos de pós-graduação <i>Lato sensu</i> , mas não geradas pelo sistema.....	103
4.6 Percepção dos entrevistados sobre um sistema de informações integrado das unidades da UnC para dar suporte à gestão acadêmica dos cursos de pós- graduação <i>Lato sensu</i>	112
4.7 Proposta de configuração de um sistema de informações integrado entre as unidades da UnC para dar suporte à gestão acadêmica dos cursos de pós- graduação <i>Lato sensu</i>	124
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	131
5.1 CONCLUSÕES.....	131
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	135
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
ANEXOS.....	144

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 – Os três níveis de promoção da ação.....	14
Figura 2 – Dimensões da reconversão universitária.....	22
Figura 3 – Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação.....	51
Figura 4 – Organograma da administração superior da Universidade do Contestado.....	71
Figura 5 – Organograma da administração setorial da Universidade do Contestado.....	74

Lista de Quadros

Quadro 1 – A universidade e a empresa: características.....	28
--	-----------

RESUMO

A resposta da organização universitária, frente às necessidades de posicionamentos diferenciados da sociedade voltada para o progresso, acontece de várias formas; uma delas diz respeito à qualificação profissional desenvolvida nos cursos realizados após a obtenção do diploma de graduação, ou seja, nos cursos de pós-graduação. Estes, além de atenderem a demanda de profissionais para o ensino superior, mostram-se como uma excelente alternativa para aprofundar conhecimentos adquiridos na graduação, bem como para direcionar ações capazes de contribuir para a formação de profissionais preparados para atuar em um ambiente empresarial em constante mutação. Dentro desse contexto, este estudo objetivou identificar a configuração de um sistema de informação integrado no âmbito acadêmico de cursos de Pós-Graduação *Lato sensu* entre as unidades da Universidade do Contestado-UnC. Tal foi realizado por meio de um estudo de caso, onde o nível de análise do estudo foi institucional. Caracteriza-se como um estudo exploratório, utilizando-se procedimentos metodológicos que privilegiam a abordagem qualitativa, destacando-se a técnica da entrevista, que constitui seu principal instrumento de coleta de dados. A população foi composta por integrantes da Universidade do Contestado, envolvidos com a administração superior e setorial da Universidade, que atuam direta ou indiretamente na gestão de cursos de pós-graduação *Lato sensu*. O tipo de amostragem foi intencional. O tratamento dos dados fez-se através de análise descritiva, para os dados primários e análise documental, para os dados secundários. Os resultados evidenciam que o sistema de informações existente no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu* possui pontos controversos na forma de obtenção dos dados, na consolidação e disseminação dos mesmos. Além disso, constatou-se que inúmeras são as informações relevantes que servem de suporte ao processo de tomada de decisões na pós-graduação *Lato sensu* e que muitas delas não são disponibilizadas pelo sistema de informações em vigor. Nesta perspectiva faz-se uma incursão em uma possível configuração de um sistema de informações integrado no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu* entre as unidades universitárias da Universidade do Contestado, com vistas à agilizar a geração de informações, permitir maior segurança na tomada de decisões e alcançar maior competitividade a esse nível de ensino.

ABSTRACT

The university organisation's reply for the different posture society necessities directed to the progress, happens of some forms; one of them says respect to the professional qualification developed in the courses carried through after the attainment of the graduation degree, or either, in the master courses. These, besides taking care of the professionals demand for upper education, reveal as an excellent alternative to deepen knowledge acquired in college, as well as directing actions capable to contribute for the professionals' formation to act in an enterprise environment in constant changes. Therefore, this study objectified developing an integrated information system in the master courses' academic scope among the *Universidade do Contestado* - UnC's units, through a case study, where the study analysis level was institutional. This research is characterised as an exploratory study, using methodology's procedures that privilege the qualitative boarding, being different from the interview technique, that constitutes its main data collection instrument. *Universidade do Contestado's* integrands, involved with upper and lower administration, which work managing master courses directly or indirectly composed this research population. The type of sampling was intentional. The data handling occurred through descriptive analysis for the primary data and documentary analysis for the secondary ones. The results evidence that existing information system in master courses' academic scope shows controversial points in the data attainment form and in the junction and dissemination of the same ones. Moreover, it was verified that there are innumerable relevant information that can give support to the decision making process in master courses and that many of them are not available by the existing information system. It was deduced that an integrated information system implantation in master courses academic scope among *Universidade do Contestado's* units is essential, since it would hasten and allow greater security and competitiveness to this education level.

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, procura-se primeiramente, descrever o contexto no qual estão inseridas as organizações universitárias, para depois definir o problema de pesquisa, bem como os objetivos do estudo. Contempla-se a justificativa teórica e prática do trabalho, bem como define-se como está organizado o estudo.

1.1 Considerações iniciais

Vergara e Branco¹ afirmam que as mudanças que estão ocorrendo em escala global dizem respeito principalmente a três aspectos, quais sejam: a velocidade da informação e o processo de globalização da economia; as disfunções do modelo de desenvolvimento e a questão ecológica; além do surgimento de novos valores pessoais com a emergência de um novo paradigma. Este cenário faz com que as empresas não possuam mais fronteiras de mercados e também de concorrência.

No atual ambiente de negócios ocorrem mudanças cada vez mais difundidas, persistentes e velozes. Isso impacta nas empresas de forma significativa na medida em que elas passam por transformações tecnológicas – através de novas formas de trabalho, dispensa da presença do trabalhador, fluxo e tratamento das informações e novos tipos de produtos e serviços; transformações envolvendo a dimensão humana – através do desejo de maior participação e a busca de auto-realização, bem como a preocupação com a ética; adequação organizacional – onde se verifica a ênfase crescente em equipes multifuncionais com elevado grau de autonomia, assim como na busca de se elevar a capacidade de decisão cada vez mais para perto do cliente,

¹ VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. In: **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Anais do 19. ENANPAD. ANPAD, set. 1995, p. 60.

através da capacitação e do compartilhamento de poder ².

As empresas constituem o autêntico motor da atividade econômica. E a atividade econômica configura-se, por sua vez, em um dos aspectos fundamentais da evolução da realidade desse tempo. Por isso, as empresas são, neste momento, a célula básica que impulsiona o extraordinário e acelerado desenvolvimento material no qual as pessoas terão que constituir a verdadeira essência das empresas e sua única via possível para administrá-las e conduzi-las em um contexto de competitividade e complexidade crescentes.

Esta situação conferirá, indubitavelmente, novas e importantes responsabilidades de toda ordem aos dirigentes de empresas, que terão de enfrentar, com vontade e decisão, novos e autênticos desafios em seu trabalho. Por isso, é de primordial importância que as empresas se esforcem em adotar técnicas avançadas de gestão que conduzam não somente ao seu ótimo desenvolvimento, mas também, e fundamentalmente, à realização humana e profissional das pessoas que as compõem.

Diante deste contexto, as organizações universitárias desempenham um papel fundamental, pois, conforme Meneghel, Mello e Brisolla³, já não parece suficiente para a universidade realizar ensino e pesquisa de mérito reconhecido (...), também faz-se necessário contribuir para o desenvolvimento econômico regional. Isto parece acontecer na medida em que as organizações universitárias são os principais, embora não os únicos, agentes de incentivo ao progresso da sociedade. Romero⁴

² VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. In: **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Anais do 19. ENANPAD. ANPAD, set. 1995, p. 60.

³ MENEGHEL, Stela Maria; MELLO, Débora Luz de; BRISOLLA, Sandra de Negraes. Relação universidade x empresa no Brasil: transformações recentes e implicações para avaliação institucional. **Avaliação**. Campinas: RAIES. v. 4, n. 1, p. 9-21, mar.1999, p. 11.

⁴ ROMERO, Joaquim J. B. Concepções de universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p. 11-32, p. 17.

aponta que a universidade estimula a criatividade, reunindo um leque de gerações para uma reflexão inovadora.

A resposta da organização universitária, frente às necessidades de posicionamentos diferenciados da sociedade voltada para o progresso, acontece de várias formas; uma delas diz respeito à qualificação profissional desenvolvida nos cursos realizados após a obtenção do diploma de graduação, ou seja, nos cursos de pós-graduação. Estes, além de atenderem a demanda de profissionais para o ensino superior, mostram-se como uma excelente alternativa para aprofundar conhecimentos adquiridos na graduação, bem como para direcionar ações capazes de contribuir para a formação de profissionais preparados para atuar em um ambiente empresarial em constante mutação.

1.2 Problema

Os cursos de pós-graduação ofertados pelas organizações universitárias compreendem duas modalidades: pós-graduação *Stricto sensu* e pós-graduação *Lato sensu*. A pós-graduação *Stricto sensu* abrange os cursos de mestrado e doutorado, nos quais existe a exigência de que seus alunos cumpram um certo número de matérias teóricas relativas à área de concentração e ao domínio conexo. Conforme Parecer 977/65, do extinto Conselho Federal de Educação – CFE (Anexo 1), entendem-se por área de concentração as matérias que compõem o campo específico de conhecimento, e por domínio conexo as matérias que não pertencem à área de concentração, mas necessárias ou convenientes para complementar sua formação. É pré-requisito também, para a obtenção do título de mestre e doutor, a defesa pública de dissertação e tese, respectivamente.

Dentro da modalidade de pós-graduação *Stricto sensu* estão também os mestrados profissionalizantes, os quais, de acordo com a Portaria 080, de 16 de dezembro de 1998, da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES (Anexo 2), destinam-se a suprir a necessidade da formação

de profissionais pós graduados aptos a elaborar novas técnicas e processos, com desempenho diferenciado de egressos dos cursos de mestrado que visem preferencialmente um aprofundamento de conhecimentos ou técnicas de pesquisa científica, tecnológica ou artística. Além disso, devem possuir uma estrutura curricular clara e consistentemente vinculada a sua especificidade, articulando o ensino com a aplicação profissional de forma diferenciada e flexível. É exigência para a conclusão do curso de mestrado profissionalizante a apresentação de um trabalho final que demonstre domínio do objeto de estudo (sob a forma de dissertação, projeto, análise de casos, performance, produção artística, desenvolvimento de instrumentos, equipamentos, protótipos, entre outras, dependendo da natureza da área e os fins do curso). Estes cursos não qualificam para o magistério superior.

Por sua vez, os cursos de pós-graduação *Lato sensu* devem ter uma carga horária mínima de 360 horas/aula e duração máxima de dois anos. São voltados para a reciclagem e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades técnicas em áreas específicas. Estes cursos podem ter validade no âmbito do sistema federal de ensino superior, desde que seja elaborado um trabalho de conclusão de curso ou monografia e, na carga horária, além do conteúdo específico do curso, esteja assegurado o indispensável enfoque pedagógico, conforme a Resolução Nº 3, da Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação – CES/CNE, datada de 05/10/99 (Anexo 3). Por outro lado, além da finalidade acadêmica, este tipo de curso tem colaborado no sentido de preparar tecnicamente profissionais ligados a empresas dos mais diversos ramos de atuação.

As organizações universitárias devem planejar e implementar suas ações no que diz respeito a pós-graduação, de modo que estejam em sintonia com as necessidades e aspirações verificadas na sociedade, em um processo de troca constante, pois deste modo a universidade estará desempenhando ainda melhor sua função de incentivar o desenvolvimento e o progresso do meio no qual está inserida.

Para que haja uma interação constante entre as organizações universitárias com a comunidade é primordial que existam dados de uma e de outra parte, a fim de que os mesmos sejam tratados e deles possam ser extraídas informações úteis no sentido de contribuir no processo de planejamento, execução e avaliação desta modalidade de ensino.

Devido a amplitude da gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* e ao volume de informações relacionadas que circula dentro e fora da organização universitária, faz-se necessário um sistema de informações que direcione, organize e forneça subsídios para a priorização das ações pertinentes.

Visando averiguar estas necessidades em uma realidade concreta, o presente trabalho está alicerçado na seguinte questão:

Como deve se configurar um sistema de informações integrado no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação Lato sensu entre as unidades da Universidade do Contestado–UnC?

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste estudo consiste em configurar um sistema de informações integrado no âmbito acadêmico de cursos de Pós-Graduação *Lato sensu* entre as unidades da Universidade do Contestado-UnC.

Em um plano mais detalhado, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- caracterizar um sistema de informações integrado no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu*;
- identificar os tipos de informações que dão suporte ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* na UnC;

- verificar que informações são disponibilizadas pelo sistema de informações de cada unidade da UnC;
- investigar as informações consideradas relevantes pelos gestores no processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, mas que não são geradas pelo sistema de informações das unidades; e
- pesquisar uma alternativa de configuração de sistema de informações integrado das unidades da Universidade do Contestado-UnC, voltado à gestão acadêmica dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

1.4 Justificativa

A organização universitária, conforme Ristoff⁵, é sinônimo da busca da plenitude das potencialidades humanas e materiais, na perspectiva da socialização e democratização do acesso ao saber, em busca de uma sociedade justa, solidária, democrática, em defesa da qualidade de vida. Sendo assim, o compromisso da universidade é o de contribuir para a formação do homem, do ser humano, em sua totalidade.

Neste sentido, a concepção de Teixeira Filho⁶ sobre a transposição de teorias da física e da matemática para a administração também pode ser aplicada às organizações universitárias na medida em que elas buscam reduzir a incerteza, limitar o desconhecido, controlar o caos, através de esquemas de raciocínio e abordagens em que estejam simplificadas as diferentes dimensões da realidade. Procura trazer o problema para o espaço que conhece bem. Tenta limitar as questões àquilo que pode dominar. E, embora seja bem-sucedida algumas vezes nesse procedimento, deixa de fora muito da complexidade do mundo. Pelo medo de

⁵ RISTOFF, Dilvo I. Avaliação institucional e o desafio de uma nova era. **Avaliação institucional - desafio da universidade diante de um novo século**. Belém, PA, Universidade Federal do Pará, 1997, p. 77.

⁶ TEIXEIRA FILHO, Jayme. Estratégias para o caos: sobre a transposição de teorias da física e da matemática para a administração. **Boletim Técnico do Senac**. Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 33-41, jan./abr. 1999, p. 34.

não saber responder, ou por medo da resposta em si, deixa de formular muitas questões interessantes.

As organizações universitárias, além da preocupação com o ensino de graduação, desenvolvem programas de pós-graduação *Lato sensu*. Segundo Samways Filho⁷, “a execução e o desenvolvimento deste tipo de pós-graduação contribui de forma efetiva para a melhoria da qualificação de profissionais e técnicos de diversos tipos de empresa”.

Os cursos de pós-graduação *Lato sensu* têm um caráter dinâmico, pela sua carga horária – 360 horas/aula no mínimo, chegando a 600 horas/aula por exigência de algumas categorias profissionais; pelo período máximo de duração – 24 meses; pelo regime de oferecimento das aulas, que normalmente é em finais de semana, quinzenalmente; pelo trâmite do projeto dos cursos ser relativamente rápido dentro das instâncias de aprovação das organizações universitárias; por possuir leis bem claras a respeito de seu funcionamento – Resoluções nº 3, de 5 de outubro de 1999, do CES/CNE (Anexo 3) e 15/00 do CEE/SC (Anexo 4), além dos regulamentos próprios de cada organização universitária; por poderem abranger todas as áreas do conhecimento, segundo a Tabela de Classificação de Áreas/Subáreas do Conhecimento, da CAPES (Anexo 5); por significarem uma formação complementar e de atualização para toda e qualquer categoria profissional; devido às características do quadro docente, cujos professores, normalmente, são oriundos de diferentes organizações e contratados exclusivamente para o desenvolvimento de determinados conteúdos dentro dos cursos; pelo fato de acompanharem as tendências do mercado e as necessidades de educação continuada, sentidos no seu âmbito de abrangência.

⁷ SAMWAYS FILHO, João Leopoldo. **A pós-graduação *lato sensu* no Centro de Ensino Superior de Campo Grande – CESUP**. 1997. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração: Políticas e Planejamento Universitário). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, p. 2.

Outro ponto merecedor de destaque é o de que a pós-graduação *Lato sensu* é bastante difundida em organizações universitárias, tanto públicas como privadas, verificando-se uma ênfase notadamente maior nas últimas⁸.

Neste sentido, a presente pesquisa possui relevância teórica ao procurar contribuir para a sistematização do processo e trâmite de informações concernentes à gestão acadêmica de cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

Verifica-se que esta dimensão é pouco contemplada na literatura pertinente. Parece haver uma preocupação em definir, a partir de uma concepção organizacional mais ampla, modelos de gestão mais adequados para a organização universitária, no sentido de que a administração universitária parta em busca de modelos mais autênticos de organização, concebidos de acordo com os objetivos dessa singular instituição, que assumiu um papel decisivo na sociedade pós-moderna. Há uma ampla discussão sobre a universidade como um todo, sua estrutura, seus meios e seus fins. Porém, o impacto de um sistema de informações gerenciais no tocante a pós-graduação *Lato sensu*, carece de uma abordagem mais direta.

Do mesmo modo, em relação aos sistemas de informações gerenciais, nota-se que as discussões a respeito focalizam-se na perspectiva empresarial. Tal é corroborado por Oliveira⁹ ao afirmar que um adequado sistema de informações gerenciais em muito contribui para a otimizada flexibilidade *empresarial*, que é de suma importância para o sucesso das *empresas* (o grifo é nosso).

⁸ SAMWAYS FILHO, João Leopoldo. **A pós-graduação *lato sensu* no Centro de Ensino Superior de Campo Grande – CESUP**. 1997. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração: Políticas e Planejamento Universitário). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, p. 2.

⁹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 22.

Em termos práticos, espera-se que esta pesquisa possa oferecer suporte para a atuação dos gestores de cursos de pós-graduação *Lato sensu* da organização universitária estudada, no momento da implementação de seus programas. Neste sentido, as informações disponíveis poderão ser utilizadas na maximização do desempenho e agilidade e determinar um diferencial de sucesso.

1.5 Organização do estudo

Levando em conta o problema de pesquisa do trabalho e os objetivos citados, o estudo foi dividido em capítulos.

No primeiro capítulo apresentou-se um entendimento geral da relevância da proposta do presente estudo, ao contextualizar a pós-graduação *Lato sensu*. Além disso, definiu-se o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa teórica e prática deste trabalho, além da organização do estudo.

No segundo capítulo está contida a revisão bibliográfica, que serve de fundamento para o estudo. É feito um apanhado sobre a administração universitária, o processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, além de caracterizar um sistema de informação que dê suporte ao processo de gestão acadêmica dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

No capítulo três são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Inicialmente, é feita a caracterização e delimitação do estudo. Na seqüência, são apresentadas as definições constitutiva e operacional de termos e variáveis. Além disso, são definidas a população e a amostra utilizada, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de tratamento, bem como as limitações da pesquisa.

O capítulo quatro faz a descrição e análise do caso estudado, através da utilização dos dados coletados e do cotejamento desses com o referencial teórico apresentado no capítulo dois.

Por fim, o quinto capítulo expõe as conclusões sobre a configuração de um sistema de informações integrado e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta-se dividido em três partes. Na primeira são abordados alguns conceitos de administração em termos gerais, particularizando, em seguida, para a administração universitária, onde são tratadas as características peculiares à estas organizações.

Na segunda parte são examinadas as questões referentes ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* nas organizações universitárias, bem como sua implicação na organização como um todo.

Na terceira parte são tratados aspectos relacionados ao funcionamento de um sistema de informações gerenciais, particularizando a sua utilização no âmbito acadêmico.

2.1 Administração universitária

Etimologicamente a palavra administração deriva do latim *administratio*, que significa ação de administrar, gestão de negócios públicos ou particulares, gestão, gerência¹⁰. Assim sendo, administração e gestão são expressões sinônimas.

Em concepções antigas da administração, a liderança era vista como o conjunto principal (e virtualmente o único) de habilidades exigidas do executivo; daí vem a definição de que administrar é conseguir que as coisas sejam feitas por intermédio de pessoas¹¹. Esta idéia é compartilhada por Robbins¹², ao citar que

¹⁰ HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo dicionário Aurélio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986, p. 47.

¹¹ ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 343-344.

¹²ROBBINS, Stephen. **O processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 1978, p. 33.

administração é o processo universal de completar eficientemente atividades, com e através de outras pessoas.

De acordo com Jucius e Schlender *apud* Fernandez¹³, a administração se refere ao campo das atividades humanas que tem como finalidade principal a coordenação em grupo para o desempenho de funções de planejamento, organização, direção e controle em relação a certos fatores básicos, através de esforços motivacionais apropriados, de maneira que os vários objetivos do grupo e dos indivíduos, que dele fazem parte, sejam atingidos num grau ótimo com eficiência ótima.

Para Ansoff¹⁴, o ato de administrar requer uma compreensão profunda das variáveis críticas para o sucesso da empresa, uma habilidade de apontar as causas de problemas, e uma capacidade de desenvolver linhas de ação corretivas. Além disso, não permitir que lealdades e influências pessoais ocultem os problemas reais.

Ansoff¹⁵ defende que há dois fatores que determinam a capacitação da administração: a competência, que constitui a gama de habilidades que conduz a organização a seu comportamento estratégico; e a capacidade, que constitui o volume de trabalho estratégico a ser prestado.

Algumas características essenciais ao sucesso da organização devem ser o reflexo de competências presentes em seus gestores e da maneira pela qual eles inculcam os seus valores no modo de administrar a organização.

¹³ FERNANDEZ, José Domingues. **Estudo de um modelo integrado de informações econômico-financeiras e sua integração com o processo decisório**. 1989. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA, USP, São Paulo, p. 42.

¹⁴ ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 345.

¹⁵ ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983, p. 82.

2.1.1 Da pessoa do administrador

Não se pode falar em administração sem abordar alguns aspectos dos próprios administradores. Mintzberg¹⁶ cita que, na visão de Tom Peters os bons administradores são pessoas ativas, para Wall Street são pessoas que realizam negócios e para Michael Porter os bons administradores são pensadores. Ressalta que os bons administradores estão além disso, conforme Abraham Zaleznik e Warren Bennis, os bons administradores são realmente líderes. Explica que o líder ocupa o papel de implantador, valoriza a capacidade de comunicação, a habilidade de identificação de potencial nas pessoas e de motivação a usar em toda a sua plenitude.

Nesta perspectiva, Mintzberg¹⁷ considera que as pessoas não são neutras ao assumirem um posto de direção; chegam com um conjunto de valores, provavelmente firmemente estabelecidos nesta fase da vida, além de um conjunto de modelos mentais um tanto codificados com os quais os administradores interpretam o mundo que os rodeia. Juntas, essas características determinam, em grande parte, de que modo um administrador encara um determinado trabalho: seu estilo de dirigir ou de liderar.

A competência e a capacidade, citadas por Ansoff, relacionam-se com a teoria de Mintzberg, quando este último propõe a administração em três níveis sucessivos, cada um deles dentro e fora da organização. Estes níveis estão representados mediante círculos concêntricos de crescente especificidade, como mostra a Figura 1.

¹⁶ MINTZBERG, Henry. Perfeccionamiento de la labor del directivo. **Harvard Deusto Business Review**. Ediciones Deusto S.A. n. 67, p. 4-21, jul-ago/1995, p. 4.

¹⁷ MINTZBERG, Henry. Perfeccionamiento de la labor dei directivo. **Harvard Deusto Business Review**. Ediciones Deusto S.A. n. 67, p. 4-21, jul-ago/1995, p. 5.

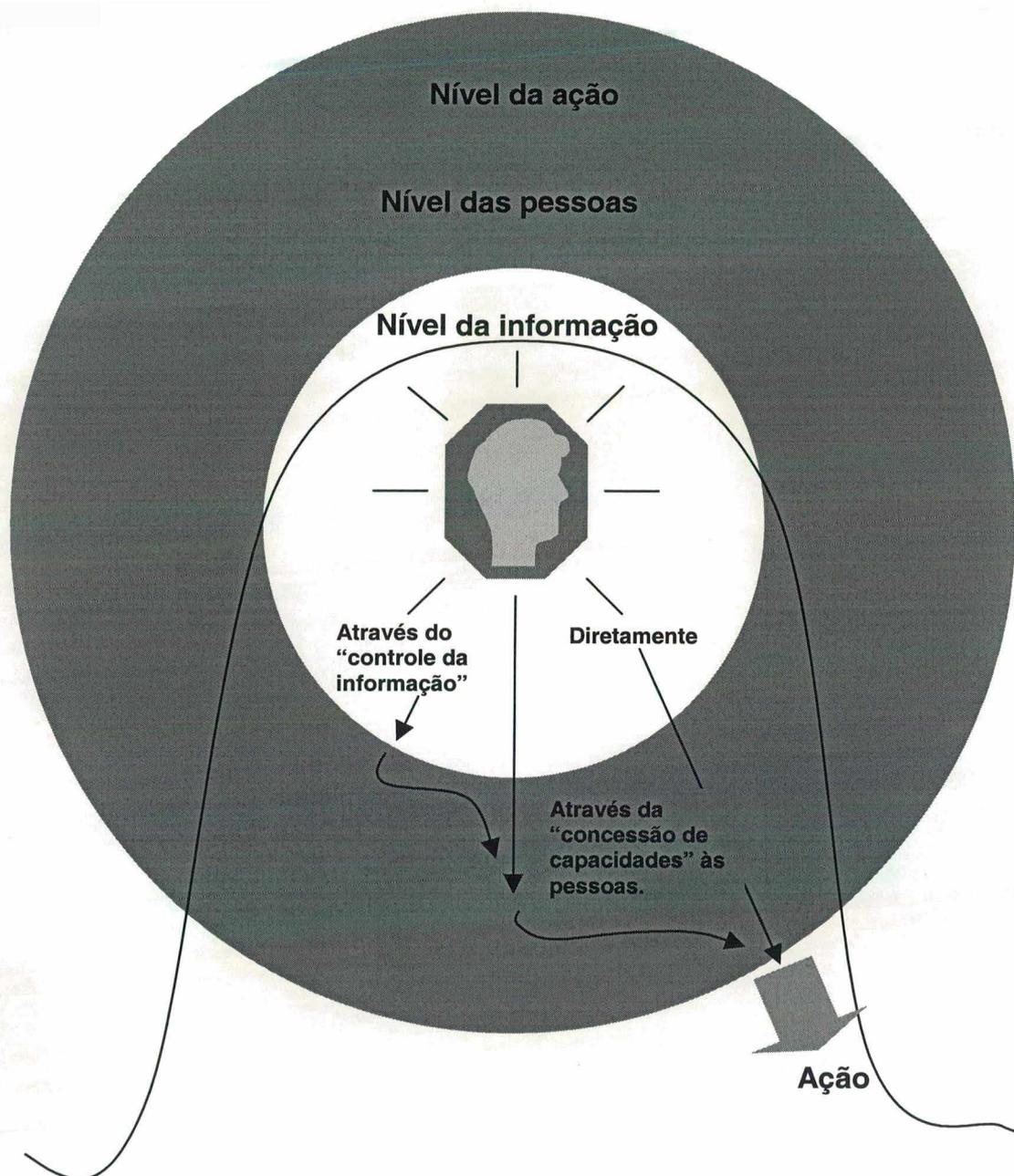


Figura 1 – Os três níveis de promoção da ação

Fonte: MINTZBERG, Henry. *Perfeccionamiento de la labor del directivo*. *Harvard Deusto Business Review*. Ediciones Deusto S.A. n. 67, p. 4-21, jul-ago/1995, p. 9.

Desde o exterior (o nível mais tangível) os administradores podem gerir a ação diretamente, dirigir as pessoas para animá-las a tomar as medidas necessárias, e gerir a informação para influenciar as pessoas com a finalidade destas tomarem as medidas (ações) necessárias. Em outras palavras, a ação pode ser gerida diretamente; indiretamente, através das pessoas; ou mais indiretamente, mediante a informação através das pessoas. O administrador pode, então, optar por intervir em quaisquer dos três níveis. Mintzberg¹⁸ diz que o nível escolhido pelo administrador se converte em um importante determinante de seu estilo gerencial, distinguindo os “realizadores” – que preferem a ação direta; os “líderes” - que optam por abrir passagem entre as pessoas; e os “administradores” propriamente ditos - que preferem trabalhar mediante a informação.

As técnicas de gerenciamento empregadas e difundidas por algumas personalidades no passado, entre elas Frederick Winslow Taylor e Elton Mayo, exercem influência na maneira de agir de muitos administradores até nos dias atuais, determinando seu perfil de gerência. Levering¹⁹ afirma que o gerenciamento científico – proposto por Taylor - inclui “a criação de especialistas em eficiência, estudos de tempos e métodos, procedimentos de trabalho padronizados, departamentos de planejamento e salário por produção, baseado nos padrões estabelecidos”. Menciona que, possivelmente, o principal legado das técnicas de Taylor seja a idéia de que é função do “chefe” fazer o trabalho mental, enquanto os empregados fazem o trabalho físico e de rotina. Por outro lado, o gerente psicológico proposto por Mayo defende a abordagem das relações humanas, “enxergando o local de trabalho a partir da perspectiva de um psicólogo”.²⁰

¹⁸ MINTZBERG, Henry. Perfeccionamiento de la labor dei directivo. **Harvard Deusto Business Review**. Ediciones Deusto S.A. n. 67, p. 4-21, jul-ago/1995, p. 9.

¹⁹ LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, p. 85.

²⁰ LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, p. 109.

Do ponto de vista de Capowski²¹, a maioria das organizações atuais não fazem o suficiente para desenvolver e nutrir ativamente o potencial de liderança de sua gente, sufocando os instintos e a energia criativa ao desestimular a aceitação de riscos e inovações. Coloca também que as organizações necessitam de pessoas que sejam capazes de motivar e reunir. Além disso, que sejam flexíveis e conscientes das limitações em que a organização pode operar, em um ambiente em que cada vez há menos fronteiras.

Nota-se que o estilo gerencial das pessoas que estão em postos de comando canaliza suas ações para diferentes enfoques, as quais se refletem na organização como um todo, determinando a sua maneira própria de posicionar-se no mercado.

Acredita-se que as técnicas de gerenciamento adotadas pela pessoa do administrador seja um dos componentes que também tem influência no modo de conduzir as organizações universitárias, sendo indispensável a abordagem de alguns aspectos inerentes a sua gestão.

2.1.2 Gestão universitária

Para Marcovitch²², a missão acadêmica da universidade é algo que se reconceitua a cada época e jamais será definida com exatidão ao longo da história. A universidade é uma das instituições que mais influencia e também é influenciada pelo contexto histórico no qual está inserida. Para Oliveira²³, originariamente, a universidade surgiu como uma instituição de ensino fortemente vinculada à transmissão do saber adquirido e com um forte vezo pragmático e profissionalizante, a serviço das elites.

²¹ CAPOWSKI, Genevieve. Anatomía de un líder. **Harvard Deusto Business Review**. Ediciones Deusto S.A., n. 62, p. 18-25, abr/1994, p. 18.

²² MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998, p. 22.

²³ OLIVEIRA, João Batista Araujo e. A burocratização da universidade. In: **Educação Brasileira**, v. 1 – 1º sem. 1978, Brasília, CRUB, 1978, p. 55.

2.1.2.1 Evolução histórica das universidades no mundo

As origens mais remotas da universidade apontam para o século III a.C., quando no Egito, sob o comando de Ptolomeu I, o *mouseion* de Alexandria era um local de ensino e debate dos conhecimentos existentes – papel muito próximo do que define a universidade na atualidade.

As universidades, na Idade Média, voltaram-se principalmente para a formação intelectual do clero. Sucupira²⁴ cita que antes mesmo de terminada a Idade Média, a universidade entra em decadência, cristaliza-se nas formas de um saber ultrapassado e não compreende o espírito criador dos tempos modernos.

Após, no Renascimento, pessoas de posses e de famílias tradicionais passaram a freqüentá-las.

Pode-se definir a vida moderna das universidades como a era da formação especializada, voltada para a carreira acadêmica e qualificação de profissionais para o mercado de trabalho. Esse perfil mundializou-se de tal forma que não se pode caracterizar as universidades como reflexos dos países onde estão sediadas. Segundo Marcovitch²⁵, “a universidade passou a ser uma instituição transnacional”, sendo difícil examiná-la somente com base em seu contexto imediato.

Deste modo, o pensar a universidade deve ser à luz do mundo em sua totalidade. São as transformações mundiais, em todas as áreas da atividade humana, que devem mover as estratégias acadêmicas.

²⁴ SUCUPIRA, Newton. A condição atual da universidade e a reforma universitária brasileira. In: BRASIL Universitário. 1º Encontro de Reitores das Universidades Públicas. São Paulo: Anais Científicos, 1971, p. 37.

²⁵ MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998, p. 22.

Na universidade, atualmente, tudo deve ser criticado, analisado e, quando necessário, confrontado. Pois, existe na universidade a convivência das múltiplas expressões do conhecimento, diferentemente de outras instituições onde não há tal diversidade. As empresas têm sempre uma vocação setorial, já as organizações profissionais são centradas em dogmas, quase sempre desvinculados da razão.

É atribuído à universidade também o papel de formadora da cidadania, na medida em que desenvolve a inquietude do ser social, fornecendo subsídios para a promoção de transformações históricas.

O fim do século XX é caracterizado por um ambiente de controvérsias, marcado por movimentos de integração e de fragmentação. A integração fica evidente na associação de conhecimentos para elevar a expectativa de vida; enquanto que a fragmentação é gerada, principalmente, pelos índices de criminalidade. Parece haver o compromisso de que a universidade seja um instrumento de coesão social, e de que ela cumpra este papel através de suas áreas dedicadas à criação de competências para que as organizações sejam mais competitivas, além do que, espera-se que a universidade aja em prol da classe trabalhadora e dos socialmente desfavorecidos²⁶.

Em suma, o papel desempenhado pela universidade acompanha as mudanças que ocorrem, não só no âmbito de sua abrangência, como também as transformações em escala mundial, as quais afetam a vida de todas as organizações.

²⁶ MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998, p. 25.

2.1.2.2 Impacto das mudanças no ambiente universitário

Lindo²⁷ acredita que, “em virtude das mudanças no modo de produção e transmissão do conhecimento nas sociedades atuais, a função da universidade reside na capacidade multidimensional para criar, aplicar e controlar conhecimentos”.

A atual civilização experimenta mudanças profundas em diversos paradigmas (culturais, científicos, estéticos, políticos e sociais)²⁸, as quais devem ser incorporadas pela universidade, no momento de rever suas funções. Explica que pode-se reconhecer uma série de fatores que obrigam a universidade repensar seus fins e sua identidade no contexto de uma nova era:

- a) destruição das ilusões de um saber científico acabado e institucionalizado, através da crítica epistemológica;
- b) a explosão da informação científica, tornando impossível a construção e a legitimação de visões sintéticas e totalizadoras do conhecimento atual;
- c) os meios de comunicação de massa e a Internet criaram novas condições sociais para a produção e transmissão de conhecimentos que transcendem as instituições;
- d) a aceleração das inovações tecnológicas e sociais trazem à discussão a correspondência entre a formação de recursos humanos qualificados e as demandas do mercado e da sociedade;
- e) como efeito das mudanças nos modos de produção e transmissão de conhecimentos é necessário replanejar o modelo pedagógico de ensino universitário, valorizando a aquisição de competências, tais como aprender a aprender, a resolver problemas, a selecionar informação, a pensar criticamente;

²⁷ LINDO, Augusto Pérez. **Políticas dei conocimiento**: educación superior y universidad. Buenos Aires: Biblos, 1998, p. 57.

²⁸ LINDO, Augusto Pérez. **Políticas dei conocimiento**: educación superior y universidad. Buenos Aires: Biblos, 1998, p. 63-5.

- f) a globalização e os processos de regionalização (Mercosul, União Européia, Nafta) dão lugar a espaços acadêmicos transnacionais que internacionalizam as instituições, convertendo-as em partes de uma rede mundial;
- g) a consolidação de um novo paradigma econômico fundamentado no uso intensivo do conhecimento coloca as universidades em um lugar estratégico, mas, ao mesmo tempo, ameaça o futuro dos graduados que não possuem o perfil adequado que deveriam ter para posicionar-se no novo contexto;
- h) os efeitos combinados da fragmentação cultural e da segmentação social colocam as universidades ante dilemas dramáticos: se decidem favorecer a massificação dos estudos, diminuem a competitividade dos graduados; se fortalecem a seleção acadêmica, contribuem para a reprodução da polarização social; o equilíbrio só se pode encontrar em um sistema congruente que ofereça múltiplas alternativas;
- i) o desenvolvimento da inteligência artificial e das redes de informação substitui progressivamente as funções da memória e da inteligência humana, sendo possível o acesso a conhecimentos avançados para indivíduos de qualquer idade, modificando-se os tradicionais ciclos de escolaridade;
- j) o nascimento de uma *biotecnópolis*, de onde a produção e a reprodução da vida passa a ser controlada pela ciência e a tecnologia, leva a repensar os paradigmas que fundamentam diversas disciplinas em relação às idéias sobre a natureza, a vida, a existência e as identidades humanas;
- k) as dramáticas ameaças à convivência e à idéia de sociedade que surgem com os fenômenos massivos de exclusão social e desemprego, colocam a universidade frente a necessidade de pensar o tipo de sociedade e de civilização, que está contribuindo a produzir e reproduzir;
- l) como conseqüência de várias mudanças já descritas, os agentes tradicionais de socialização, de produção e transmissão de conhecimentos, como o Estado, a escola, os partidos, os sindicatos, a família, têm sido

relativizados ou deslocados para outros atores, como os meios de comunicação social, os novos movimentos sociais, as multinacionais, as agências de publicidade a serviço da sociedade de consumo, os movimentos religiosos emergentes etc.

Pelo exposto, infere-se que é preciso mudar o modo de produção e de transmissão dos conhecimentos, pois estão mudando os paradigmas culturais, epistemológicos e ideológicos. Apareceram novos atores e novos contextos (como a globalização e a informatização). Portanto, é necessário repensar a missão, os objetivos e funções da universidade no marco de um novo contexto histórico. Esta *transformação* é denominada por Lindo²⁹ de “reconversão universitária”.

As dimensões da reconversão universitária são apresentadas na Figura 2.

²⁹ LINDO, Augusto Pérez. **Políticas dei conocimiento**: educación superior y universidad. Buenos Aires: Biblos, 1998, p. 107.

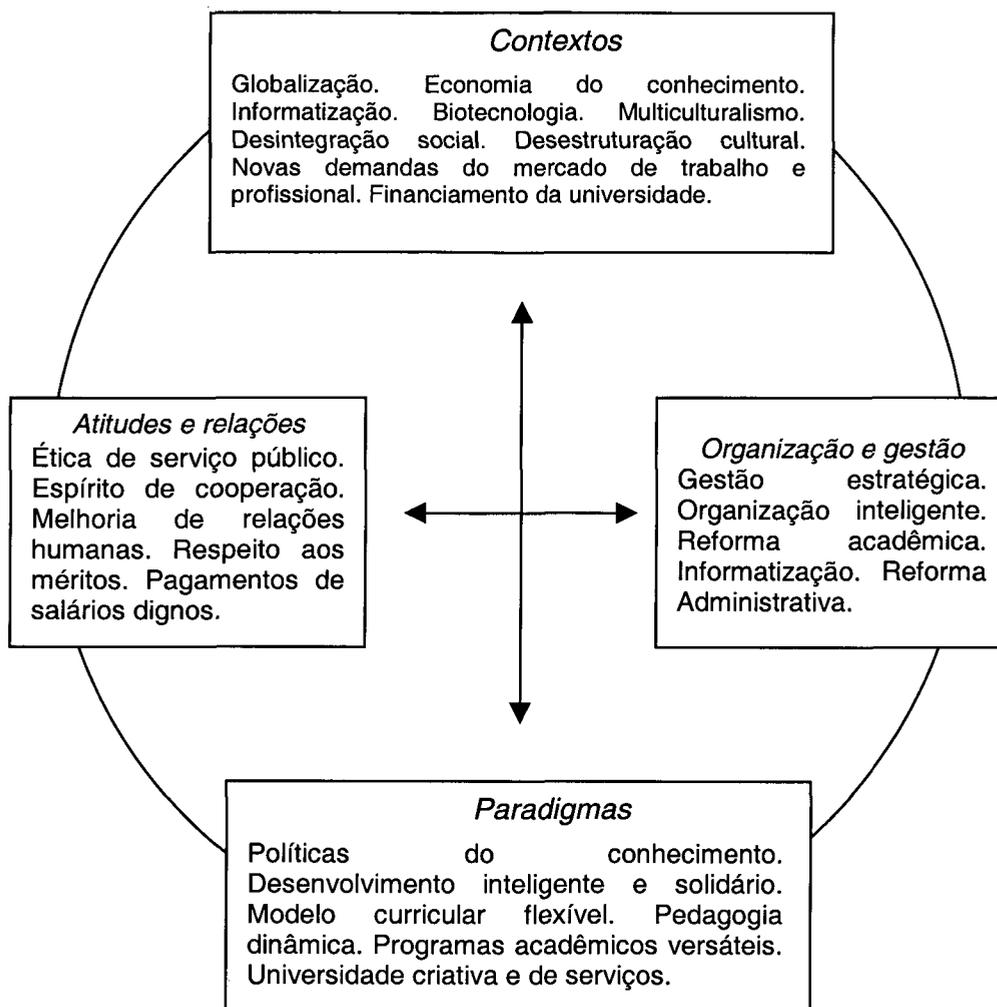


Figura 2 – Dimensões da reconversão universitária

Fonte: LINDO, Augusto Pérez. **Políticas del conocimiento: educación superior y universidad**. Buenos Aires: Biblos, 1998, p. 107.

Nota-se que no eixo vertical se consignam os novos contextos e os novos paradigmas. No eixo horizontal se encontram, de um lado, as atitudes e relações desejáveis e, de outro lado, os modelos de organização e gestão para atuar eficazmente.

Em relação aos contextos deve-se considerar todos aqueles fatores e tendências que condicionam o futuro da universidade, como por exemplo a globalização.

Na dimensão dos paradigmas, há a necessidade de elaborar políticas do conhecimento, tendo em vista a explosão da informação e as inovações permanentes.

Na dimensão das atitudes e relações, merece destaque, em primeiro lugar, algo de vital importância para as sociedades atuais: a necessidade de restabelecer a ética do serviço público, não somente nos organismos do Estado, mas também nas instituições privadas que cumprem funções educativas, culturais, sanitárias ou sociais. Em segundo lugar, haveria de se superar o individualismo institucional, que hoje faz com que os sujeitos, as faculdades e as universidades atuem de maneira dissociada, sem intercâmbios reais, nem capacidade de cooperação.

No plano da organização e gestão há que se destacar a conveniência de fortalecer o pensamento e a gestão estratégica na condução da universidade.

Romero³⁰ vê a universidade como um centro de progresso, na medida em que ela deve “estimular a criatividade, reunindo um leque de gerações para uma reflexão inovadora e fundindo as atividades de conservação e transmissão de conhecimentos e de investigação criadora”. Esta noção determina a necessidade da simbiose da investigação e do ensino e as tarefas da universidade.

³⁰ ROMERO, Joaquim J. B. Concepções de universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Universidade**: organização, planejamento, gestão, Florianópolis: UFSC/NUPEAU, 1988, p. 17.

2.1.2.3 As funções universitárias

Fagundes³¹ ressalta que o tipo de comprometimento da universidade pode ser melhor avaliado através do desempenho das funções que ela foi incorporando ao longo do tempo e em diferentes contextos. Hoje, atribui-se à universidade, de modo geral, as funções de transmissão, de produção e de extensão do saber, com maior ênfase ora em uma ora em outra função, dependendo das circunstâncias e do contexto onde a universidade se situa. Muito embora Cunha³² visualize o ensino, a pesquisa e a extensão como indissociáveis.

O ensino, como a função mais tradicional e que se consubstancia na transmissão de conhecimentos, oscila entre a formação cultural e a formação profissional; uma privilegiando a socialização do indivíduo e outra configurando-se como meio de ascensão social. Porém, a formação cultural e a profissionalização não podem ser encaradas de forma separada e mutuamente exclusivas. Queiroz³³ cita que “a profissionalização, sem a indispensável formação cultural ampla, constitui um bloqueio na aquisição e no desenvolvimento do saber”.

A pesquisa, ao mesmo tempo em que confere à universidade um dinamismo novo, reflete uma contradição. Cardoso³⁴ afirma que “a especificidade desse lugar particular - que é a universidade é assim, a especificidade de uma contradição: lugar de produção do conhecimento (o que exige uma postura crítica e de liberdade) e lugar de reprodução de relações sociais (o que exige uma postura acrítica e de conformidade)”.

³¹ FAGUNDES, José. A função social da universidade medida pela extensão. **Educação Brasileira**. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), ano VIII, n. 17, p. 103-111, 2. Semestre 1986, p. 105.

³² CUNHA, Luiz Antônio. **Qual universidade?** Coleção polêmicas do nosso tempo, v. 31. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989, p. 69.

³³ QUEIROZ, M. I. P. A universidade em face das expectativas sociais. **Ciência e Cultura**. São Paulo, maio, 1982, p. 34.

³⁴ CARDOSO, M. L. Universidade e estrutura de poder. **Cadernos de Cultura da USU**. Rio de Janeiro, 1981, p. 34.

A extensão é outra função inerente a universidade e é pensada como uma modalidade de compromisso social dela, que se efetiva através da prestação de serviços, sobretudo dirigida aos ausentes da universidade, tendo como objetivo e meta final a integração e a melhoria de vida das comunidades abandonadas e desintegradas.

Isto vem ao encontro do que diz Romero³⁵, quando coloca que os objetivos que se julgam animar qualquer universidade contemporânea e que se supõem serem consensuais são os de criação de conhecimentos e sua divulgação (investigação); formação dos membros da sociedade de modo que, pela aquisição da cultura, preparação científica e consciência dos deveres de cidadania possam realizar-se de acordo com as suas potencialidades e contribuir para o progresso da sociedade a que pertençam (educação); e integração participativa no meio em que se insere, designadamente pela identificação, interpretação e resolução dos seus problemas (serviço/intervenção).

Nota-se que a universidade tem como objetivo a produção e a disseminação da ciência, da cultura e da tecnologia, apesar de não ser a única instituição que o faça, mas o faz mediante procedimentos que lhe são próprios, desde a escolha dos temas de estudo até o ensino, forma predominante de disseminação.

Demo³⁶ coloca que, no atual contexto sócio-econômico, a capacidade das sociedades em produzir conhecimento tornou-se uma variável fundamental para o seu desenvolvimento. Neste processo, as universidades ocupam papel decisivo, constituindo-se no *locus* privilegiado para a geração e disseminação desse conhecimento.

³⁵ ROMERO, Joaquim J. B. Concepções de universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.).

Universidade: organização, planejamento, gestão. Florianópolis: UFSC/NUPEAU, 1988, p. 22.

³⁶ DEMO, Pedro. Qualidade e modernidade na educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência. In: **Educação Brasileira**. Brasília: CRUB, v. 13, n. 37, p. 35-80, 2. sem/1991.

Cunha³⁷ cita que a disseminação está logicamente dependente da produção acadêmica. Universidade que não produz ciência, cultura e tecnologia (ainda que não seja igualmente fértil em todas as áreas) não é universidade, apesar da tabuleta à entrada do campus.

O ensino, a pesquisa e a extensão figuram entre as principais funções da universidade e isto faz dela uma organização singular, além de outras características que a distinguem de outros tipos de organizações.

2.1.2.4 Particularidades das universidades

A organização universitária apresenta características que a distingue das demais organizações, definindo-a como uma organização atípica. Para Baldrige³⁸, estas características dizem respeito a objetivos organizacionais vagos e difusos; alunos com necessidades específicas e diversificadas, demandando participação no processo decisório; utilização de uma variedade de métodos, técnicas e processos (múltipla tecnologia) para atender uma clientela especial; utilização de profissionais que desenvolvem funções não rotinizáveis, gozando de autonomia no trabalho e manifestando lealdade à profissão a qual pertencem e à organização para a qual trabalham; e sensibilidade a fatores ambientais externos que poderá afetar a sistemática e padrões da administração universitária.

Além destes aspectos, outros podem contribuir para o aumento da complexidade da organização universitária. Meyer Jr.³⁹ menciona a natureza política que predomina nas decisões; a existência de uma estrutura fragmentada e

³⁷ CUNHA, Luiz Antônio. **Qual universidade?** Coleção polêmicas do nosso tempo, v. 31. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989, p. 70.

³⁸ BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE J. V. & DEAL T. (Editors). **The dynamics of organizational change in education**, Berkeley; Mcutchan Publishing Corporation, 1983, p. 38-59.

³⁹ MEYER JR., V. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/NUPEAU, 1988, p. 61.

descentralizada, onde as decisões estão diluídas em órgãos colegiados; a dificuldade de se mensurar os produtos resultantes da ação organizacional; e a ausência de padrões de performance e compromissos com resultado.

Além destas características das organizações universitárias no geral, verifica-se que existem diferenças entre as próprias universidades, principalmente se visualizadas sob a ótica de serem públicas ou privadas. Vahl⁴⁰, ao fazer uma análise dos aspectos legais que regem as universidades desde a sua implantação no Brasil, constata que houve pouca interferência dos legisladores no que diz respeito à estrutura, organização e funcionamento das instituições privadas de ensino superior, o que não se verificou com relação às instituições públicas, onde os mínimos detalhes acerca destes quesitos são previstos pela legislação competente. Além disso, Vahl⁴¹ salienta que as organizações universitárias integrantes da rede privada gozam de uma autonomia e flexibilidade muito mais acentuada em todos os campos de atuação, principalmente no que se refere à parte administrativa e financeira, uma vez que a quase totalidade dos recursos constantes de seus orçamentos não provêm dos cofres públicos e sim de fontes próprias de receita.

Outro ponto citado por Vahl⁴² é o de que o fator que impulsiona o ensino superior como serviço público é a obtenção dos melhores resultados, sem grandes preocupações de ordem financeira, pois, dentro das limitações dos recursos oficiais, “o governo coloca à disposição das instituições públicas os recursos financeiros necessários ao seu normal funcionamento”. Por outro lado, cita que o ensino superior particular, gerido como atividade empresarial, mesmo com o objetivo de alcançar os melhores resultados, “fica limitado em todas as suas ações, até as desenvolvidas

⁴⁰ VAHL, Teodoro Rogério. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e conseqüências.** Florianópolis: UFSC, 1980, p. 116.

⁴¹ VAHL, Teodoro Rogério. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e conseqüências.** Florianópolis: UFSC, 1980, p.117.

⁴² VAHL, Teodoro Rogério. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e conseqüências.** Florianópolis: UFSC, 1980, p.118.

diariamente e com a mínima importância, em virtude da permanente preocupação com a situação financeira do empreendimento”.

A fim de melhor caracterizar a universidade, é traçado um comparativo com a empresa, conforme evidenciado no Quadro 1.

Quadro 1 – A universidade e a empresa: características

EMPRESA	UNIVERSIDADE
-Objetivos econômicos	-Objetivos não-lucrativos
-Tecnologia definida	-Tecnologia múltipla, difusa
-Estrutura hierarquizada e centralizada	-Estrutura fragmentada e pouco centralizada
-Participantes: acionistas, dirigentes, operários	-Participantes: professores, funcionários, alunos
-Clientela personalizada: freguês e cliente	-Clientela múltipla: alunos, comunidade interna e externa
-Administração exercida por profissionais	-Administração exercida por amadores
-Rígidos princípios e normas administrativas	-Limitada utilização de princípios e normas administrativas
-Ambiente interno: utilização racional de espaços	-Ambiente interno: utilização pouco racional de espaços
-Produto final quantificável	-Produto final de difícil mensurabilidade

Fonte: SEMINÁRIO UNIVERSIDADE-EMPRESA. **Anais**. Rio de Janeiro: Centro de Tecnologia/Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1989, p. 5.

Nota-se claramente duas estruturas diferenciadas em termos organizacionais, que caracterizam-se por aspectos, algumas vezes até opostos, como é o caso dos objetivos das duas organizações. Há, no entanto, um ponto comum nas duas estruturas organizacionais, que é a comunidade externa, representada pela massa social, onde estão inseridas as duas entidades. Como um vetor comum, abrangendo universidade, empresa e comunidade, está o desenvolvimento, finalidade última de um somatório de esforços em favor de um país.

2.2 Processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*

Tendo por base o ambiente globalizado atual, as organizações, em geral, necessitam pautar-se na liderança estratégica. Esta, conforme Ansoff⁴³, é a influência sobre o comportamento estratégico que contribui para o sucesso e a sobrevivência da organização.

Para Mintzberg⁴⁴, as organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes e tais fluxos e inter-relacionamentos dificilmente são de formato linear, com os elementos seguindo ordenadamente um depois do outro. Por conseguinte, é função da gestão empresarial a manipulação dos itens controláveis, mas também é preciso que a organização esteja preparada para enfrentar as mudanças nos itens não controláveis, tirando vantagens das mudanças favoráveis e minimizando o impacto das mudanças desfavoráveis.

É ponto pacífico que toda organização possui um modelo de gestão, embora nem sempre definido formalmente⁴⁵. Este modelo de gestão insere os aspectos culturais dos gestores, pois uma organização nasce da necessidade ou do desejo de

⁴³ ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983, p. 125.

⁴⁴ MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995, p. 17.

⁴⁵ MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, José Osmar de Carvalho; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993, p. 27.

uma ou mais pessoas que têm expectativas a serem atingidas e que trazem consigo uma carga de crenças e valores, oriundos de sua formação social e moral. Parisi⁴⁶ entende que modelo de gestão é o “conjunto de princípios, nem sempre formalizado, que pode ser identificado por meio da observação dos instrumentos de gestão (processo de planejamento e controle, sistemas de informações etc.) e das demais práticas organizacionais”.

Com base na definição do modelo de gestão da organização configura-se o processo de gestão, o qual assume diversas formas nas empresas. O processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na organização conduzam efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade⁴⁷.

Pereira⁴⁸ afirma que, nesta perspectiva, o processo de gestão deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas); contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa; e ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

2.2.1 A etapa do planejamento

O planejamento é desenvolvido em estágios e, por conseguinte, resulta em alguns tipos de planejamento, dependendo dos objetivos a que se destinam, sendo os principais: o planejamento estratégico, tático e operacional. Além dessa abordagem, aqui também é focado o modo pelo qual se processa o planejamento de cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

⁴⁶ PARISI, Claudio. Ensaio sobre o comportamento organizacional. In: CATELLI, Armando (Coord.) **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999, p. 262.

⁴⁷ PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.) **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999, p. 58.

⁴⁸ PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.) **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999, p. 58-9.

2.2.1.1 Fases do planejamento

Para Figueiredo e Caggiano⁴⁹, o planejamento pode ser definido como “o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão com vistas no futuro”. Segundo Ackoff⁵⁰, planejamento “é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se se tomar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável”.

O planejamento é formado de cinco estágios, conforme Figueiredo e Caggiano⁵¹. O primeiro é estabelecer os objetivos da organização; o segundo é avaliar o cenário no qual a organização estará operando, relacionando os fatores externos que irão possivelmente afetar suas operações; o terceiro é avaliar os recursos existentes e inclui uma estimativa dos recursos externos acessíveis e dos recursos internos já possuídos pela empresa com capacidade ociosa ou que possam ser mais eficientemente utilizados; o quarto é determinar a estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos no plano geral que especifica as metas; e o quinto é delinear um programa de ação para alcançar metas estratégicas selecionadas para programas de longo prazo e de curto prazo.

Dependendo do nível de abrangência organizacional, o planejamento pode ser estratégico, operacional ou tático.

⁴⁹ FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1992, p. 22.

⁵⁰ ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S.A., 1983, p. 3.

⁵¹ FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1992, p. 23.

O processo de planejamento estratégico contempla o estabelecimento de cenários, a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas⁵². De forma sintética, Maximiliano⁵³ cita que o processo de planejamento estratégico “busca definir qual será o comportamento da organização no futuro”.

Em se tratando dos aspectos que devem ser contemplados em um plano estratégico, Katz⁵⁴ assinala que ele contém: “(a) uma definição explícita do escopo futuro desejado pela organização; (b) uma identificação explícita das bases nas quais a organização deseja diferenciar-se de seus concorrentes; (c) uma declaração explícita das especificações do desempenho futuro desejado; e (d) uma declaração explícita da alocação de recursos planejada ao longo do futuro previsível”.

Hamel e Prahalad⁵⁵ salientam que, “para ter lugar no futuro, a empresa precisa aprender a pensar diferente sobre três coisas: o significado de competitividade, o significado de estratégia e o significado das organizações”.

A fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional.

⁵² PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 59.

⁵³ MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990, p. 143.

⁵⁴ KATZ, Robert. **Cases and concepts in corporate strategy**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1970, p. 195.

⁵⁵ HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p. 309.

No que concerne ao planejamento operacional, Chiavenato⁵⁶ explicita que este “se refere a cada operação ou atividade individualizada”, é mais detalhado e relaciona-se ao curto prazo.

Para Maximiliano⁵⁷, o planejamento operacional consiste “na previsão dos meios – atividades e recursos – que deverão ser acionados para possibilitar a realização de um objetivo”.

Nakagawa⁵⁸ cita que o planejamento operacional “define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional na busca de um equilíbrio estacionário das interações dinâmicas que ocorrem em nível de seus subsistemas internos”.

Geralmente, o planejamento operacional é realizado através de um processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar políticas, diretrizes e objetivos estratégicos da organização e através de um processo de avaliação e aprovação dos planos alternativos de ação elaborados na etapa anterior. Nakagawa⁵⁹ esclarece que nesta última etapa de planejamento, a avaliação e a aprovação de planos, usualmente contam com o suporte e o apoio do sistema de informações do orçado acompanhado de um modelo de preorçamentação.

Com relação ao planejamento tático, Ackoff⁶⁰ diz que ele é indicado para prazos mais curtos, ou seja, o planejamento tático “preocupa-se com o período de tempo mais curto com que valha a pena se preocupar”; além do que o planejamento

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 614-5.

⁵⁷ MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990, p. 155.

⁵⁸ NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 52.

⁵⁹ NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 52.

⁶⁰ ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S.A., 1983, p. 3.

tático é mais restrito. Por exemplo, um plano para um departamento pode ser um planejamento tático do ponto de vista de uma divisão. Outra característica que ele atribui ao planejamento tático é a de que ele “se destina a escolher os meios pelos quais se tentará atingir objetivos especificados”.

Percebe-se que o planejamento, independente da fase pretendida, é peça fundamental na gestão eficaz de qualquer tipo de organização, não sendo diferente nas universidades.

2.2.1.2 O planejamento dos cursos de pós-graduação

Como qualquer outra organização, uma universidade é administrada por pessoas que tomam decisões e implementam ações. Devido às características peculiares das organizações universitárias e ao ambiente conturbado vivenciado, com mudanças e incertezas nos campos econômico, social, político e educacional, torna-se imperativo buscar o apoio no planejamento (especialmente o planejamento estratégico), “como forma de identificar melhor as diversas tendências e forças no contexto, antecipar-se a mudanças e, com isto, melhor conduzir a instituição ao futuro desejado e possível”, como aponta Meyer Jr.⁶¹

Ansoff⁶² acredita que liderança estratégica é um raro fenômeno nas organizações sem fins lucrativos. Nestas, a liderança para este tipo de evolução estratégica provém da tecnocracia. Não há qualquer grupo, comparável à administração geral na empresa, que seja formalmente responsável pela liderança estratégica. Uma das principais razões do envolvimento não estratégico dos administradores nas organizações sem fins lucrativos remonta-se à prática de

⁶¹ MEYER JR., Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: NUPEAU, UFSC, 1991, p. 145.

⁶² ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983, p. 125-7.

estabelecê-las com um escopo estratégico estreito e específico e um baixo grau de dependência de mercado (grande dependência de subsídios). Como resultado, a administração não dispõe nem do espaço de manobra, nem do incentivo para se preocupar com o sucesso da organização e com a capacidade de resposta às necessidades do mercado.

Além disso, Meyer Jr.⁶³ lembra que as instituições universitárias são organizações cuja produção está calcada no trabalho humano, diferentemente de outras organizações cujo trabalho caracteriza-se por produção em série, rotinizada e automatizada. Assim, nas organizações universitárias não se planejam coisas, mas sim indivíduos, estes com valores, percepções, necessidades e expectativas. São administradores, funcionários, professores e alunos que pensam, agem e refletem sobre suas ações na organização.

Janne⁶⁴ expõe algumas condições básicas para que o planejamento universitário possa ser instaurado, a saber:

- os responsáveis pela política universitária concebam o planejamento em função do futuro;
- o planejamento deve ser parte integrante do planejamento da educação em seu conjunto;
- deve ser integrado na estrutura administrativa;
- requer um consenso a respeito dos objetivos;
- deve ter os princípios de desenvolvimento, democratização, educação permanente, orientação e acompanhamento.;
- garantia da informação e da participação.

⁶³ MEYER JR., Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: NUPEAU, UFSC, 1991, p. 149.

⁶⁴ JANNE, Henry. **Princípios gerais do planejamento universitário**. Fortaleza-CE: Imprensa Universitária – UFC, 1981, p. 73.

Com referência específica ao planejamento dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, nota-se, já a partir da análise do Parecer 977/65 (Anexo 1), do extinto Conselho Federal de Educação, que trata da definição dos cursos de pós-graduação, que eles devem ser planejados tendo em vista o objetivo técnico-profissional, onde a especialização é sempre estudada no contexto de uma área completa de conhecimentos, e o fim em vista é dar ampla fundamentação científica à aplicação de uma técnica ou ao exercício de uma profissão. Além disso, o oferecimento dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* pode ser eventual, dependendo da demanda da clientela em potencial e das necessidades de alguma forma apontadas.

Ao planejamento devem ocorrer ações as quais possibilitem a sua aplicação prática na realidade concreta.

2.2.2 Execução dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*

A execução é a etapa do processo de gestão onde as ações são implementadas, tendo por base o que foi anteriormente planejado. Mosimann, Alves e Fisch⁶⁵, ressaltam que “é através das ações (do fazer) que surgem os resultados”.

A execução não está restrita somente aos processos manufatureiros de bens, mas também à produção de serviços, como hospitais, escritórios e escolas.

Para Vahl⁶⁶, em uma organização universitária, a implementação das ações, tendo em vista o cumprimento do plano traçado, pode ser abordada a partir de diferentes aspectos envolvidos nesta etapa do processo de gestão, a saber:

- alocação interna de recursos;
- programas e cursos;

⁶⁵ MOSIMANN, Clara Pellegrino; ALVES, José Osmar de Carvalho, FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993, p. 36.

⁶⁶ VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: NUPEAU, UFSC, 1991, p. 121-9.

- recursos humanos (corpos docente e técnico-administrativo); e
- recursos financeiros.

A execução de cursos de pós-graduação *Lato sensu* deve estar pautada na observância da Resolução 3/99, da Câmara de Educação Superior–CES, do Conselho Nacional de Educação–CNE (Anexo 3), a qual prevê que as instituições deverão assegurar aos professores e alunos as condições de infra-estrutura física, biblioteca, equipamentos e laboratórios adequados ao curso proposto; além do que, os cursos poderão ser ministrados em uma ou mais etapas respeitando um prazo mínimo de 6 (seis) meses.

No âmbito do Estado de Santa Catarina, os cursos de pós-graduação *Lato sensu* devem ser executados pelas instituições de educação superior vinculadas ao Sistema Estadual de Ensino, mediante as normas previstas pela Resolução 15/00, do Conselho Estadual de Educação–CEE/SC (Anexo 4). Esta resolução prevê que os cursos de especialização podem ser executados em duas modalidades, ou seja, modalidade “formação para o magistério superior” e modalidade “mercado de trabalho”. Os cursos destinados exclusivamente a “formação para o magistério superior” deverão ter uma carga horária mínima de 360 h/a (trezentas e sessenta horas/aula), incluídas as 90 h/a (noventa horas/aula) dedicadas à formação didático-pedagógica e metodológica, bem como à elaboração e apreciação da monografia.

A Res. 15/00 do CEE/SC prevê ainda que, no caso da execução concomitante de cursos de especialização nas duas modalidades, deverá ser especificado uma carga horária mínima básica de 360 h/a (trezentas e sessenta horas/aula) dedicadas a conteúdo específico da área temática objeto do curso, e que constituirá a etapa única e obrigatória na modalidade “mercado de trabalho” e será a primeira etapa obrigatória para a modalidade “formação para o magistério superior”. Para a conclusão da modalidade “formação para o magistério superior”, deverão ser

cumpridas mais 90 h/a (noventa horas/aula) dedicadas à formação didático-pedagógica e metodológica, bem como à elaboração e apreciação da monografia.

Samways Filho⁶⁷ ressalta que “o que se percebe na prática é que estes cursos chamam a atenção de profissionais que já atuam no mercado de trabalho ou que nele procuram inserir-se, encontrando na pós-graduação *Lato sensu* horários e períodos que atendem às exigências desta clientela”.

Durante o processo de implementação do anteriormente planejado é necessário que haja constante *feedback*, de modo que possa fornecer subsídios para a retroalimentação, replanejamento e correções devidas.

2.2.3 Avaliação dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*

O controle (ou avaliação de desempenho) consiste na terceira etapa do processo de gestão. Mosimann, Alves e Fisch⁶⁸ conceituam controle como sendo “uma fase do processo decisório em que, com base no sistema de informações, é avaliada a eficácia empresarial e de cada área (não apenas em termos econômicos), resultando daí ações que se destinam a corrigir eventuais distorções”.

Para que haja controle global da organização, Guerreiro⁶⁹ destaca alguns requisitos:

- deve haver controle de atividades;

⁶⁷ SAMWAYS FILHO, João Leopoldo. **A pós-graduação *lato sensu* no Centro de Ensino Superior de Campo Grande – CESUP**. 1997. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração: Políticas e Planejamento Universitário). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, p. 21.

⁶⁸ MOSIMANN, Clara Pellegrino; ALVES, José Osmar de Carvalho, FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993, p. 67.

⁶⁹ GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, USP, São Paulo, p. 261.

- o controle deve ser executado em nível das áreas operacionais, em nível da administração das áreas operacionais e em nível da empresa como um todo;
- devem ser atribuídas às áreas custos e receitas sobre as quais elas tenham efetivo controle;
- nas definições de funções devem ser considerados os aspectos de responsabilidade e autoridade, de forma a facilitar a atuação dos gestores e eliminar *áreas cinzentas*;
- deve haver uma preocupação com a identificação e avaliação das impactações das variáveis internas e das variáveis ambientais (inflação, alterações/ajustes de planos, volume, eficiência).

A avaliação de desempenho objetiva, conforme Figueiredo e Caggiano⁷⁰, calcular a eficiência com que as responsabilidades assumidas pelos gestores têm sido desempenhadas; identificar as áreas onde ações corretivas devem ser implementadas; assegurar que os gestores estão motivados ao cumprimento dos objetivos da organização e possibilitar uma comparação entre o desempenho dos diferentes setores da organização, descobrindo as áreas onde melhorias devem ser objetivadas.

No âmbito da administração universitária, a expressão empregada para designar esta etapa do processo de gestão é avaliação institucional.

O termo avaliação, para Pophan⁷¹, é o julgamento de valor de uma iniciativa educacional, que pode ser feito através de um currículo, um curso ou um procedimento de ensino.

⁷⁰ FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1992, p. 239.

⁷¹ POPHAM, James W. **Manual de avaliação**: regras e práticas para o avaliador educacional. Petrópolis: Vozes, 1977.

Neiva⁷² define avaliação institucional como um processo dividido em duas fases: a primeira que aponta falhas ou distorções, demonstrando uma falta de qualidade, que seria a avaliação negativa; e a segunda fase, que revela acertos e sucessos, boa qualidade e desempenho, ou seja, avaliação positiva, avaliação construtiva.

No entanto, Dias Sobrinho⁷³ observa que a avaliação institucional é um empreendimento sistemático que busca a compreensão global da universidade, pelo reconhecimento e pela integração de suas diversas dimensões.

Outra forma de definir a avaliação, de acordo com Gray⁷⁴, é identificá-la como um processo permanente e um instrumento de aprendizagem organizacional, que tem por finalidade apoiar o alcance dos objetivos. Esta opinião é compartilhada por Robbins⁷⁵, quando diz que a avaliação é um processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão utilizando os recursos de forma eficaz e eficiente, facilitando o alcance dos objetivos.

A abordagem conceitual apresentada por Belloni et al⁷⁶ expressa de forma ampla as finalidades deste processo de avaliação, como segue:

A avaliação institucional é um empreendimento que busca a promoção da tomada de consciência sobre a instituição. Seu objetivo é melhorar a universidade. A autoconsciência institucional constitui importante subsídio para o processo da tomada de decisão, tanto em nível individual quanto em nível coletivo, da instituição como um todo, com vistas ao seu aperfeiçoamento e tem como ponto de fundamental importância a intensa participação de seus membros tanto na forma de

⁷² NEIVA, Cláudio C. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva da eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: VAHL, Teodoro R. et. al. (org.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989.

⁷³ DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação institucional: teoria e experiências**. 1995. (Notas de aula do prof. Dilvo I. Ristoff).

⁷⁴ GRAY, Sandra Trice. **Evaluation with power**. 1998. (Notas de aula do prof. Dilvo I. Ristoff).

⁷⁵ ROBBINS, E. P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981, p. 52.

⁷⁶ BELLONI, Isaura et. al. Avaliação institucional da Universidade de Brasília. In: BALZAN, Newton Cesar; DIAS SOBRINHO, José (Orgs.). **Avaliação institucional**. São Paulo: Cortez, 1995, p. 87.

encaminhar a avaliação na identificação de critérios e procedimentos, como na atualização dos resultados.

A partir da avaliação devem ser extraídos subsídios para nortear as decisões que envolvem toda a universidade. Nesse sentido, explicam que a avaliação tem caráter formativo, quando utilizada para aperfeiçoamento; somativo, ao ser usada para seleção, certificação ou responsabilização; psicológico ou sócio-político, quando fomenta a motivação e a conscientização; e tem caráter administrativo, quando é aplicada para o exercício da autoridade.

Belloni et al⁷⁷ afirmam que a avaliação de instituições educacionais de nível superior tem como finalidade a permanente melhoria da qualidade e relevância – científica e política – das atividades desenvolvidas. Nesse sentido, a avaliação de uma universidade procura levar em consideração os diversos aspectos das múltiplas atividades-fim e das atividades-meio necessárias à sua realização. Conseqüentemente, busca-se proceder uma análise simultânea de um conjunto de pontos relevantes ou hierarquizar cronologicamente o tratamento de cada um deles, a partir de prioridades definidas no âmbito da instituição e dos recursos disponíveis.

As dimensões abrangidas pelo processo de avaliação do desempenho institucional, normalmente, dizem respeito ao ensino de graduação e de pós-graduação; pesquisa; extensão; infra-estrutura para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão; e administração (compreendendo recursos humanos e estrutura administrativa e colegiada).

Em 1994 foi instituído pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, buscando atender a uma tripla exigência da universidade contemporânea:

⁷⁷ BELLONI, Isaura et. al. Avaliação institucional da Universidade de Brasília. In: BALZAN, Newton Cesar; DIAS SOBRINHO, José (Orgs.). **Avaliação institucional**. São Paulo: Cortez, p. 95.

- “a) um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico;
- b) uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária;
- c) um processo sistemático de prestação de contas à sociedade”⁷⁸.

Especificamente, com relação à avaliação da pós-graduação, Jacob⁷⁹ cita que um sistema de avaliação dos programas de pós-graduação foi estabelecido pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES a partir de 1975. Esta avaliação foi aplicada não somente aos programas existentes, mas, também, estabeleceu exigências para o início de programas novos, de modo a que se atingissem padrões internacionais para os programas de pós-graduação brasileiros. Além disso, foi estabelecido um Plano Nacional de Pós-Graduação-PNPG, e assim uma política geral para os estudos pós-graduados no País.

Estas iniciativas, bem como todos os procedimentos da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES em relação à avaliação da pós-graduação, estão direcionados para a pós-graduação *Stricto sensu* (Mestrado e Doutorado). Apesar do teor do art. 8º da Resolução CES/CNE 3/99 (Anexo 3) deixar claro que os cursos de pós-graduação *Lato sensu* ou especialização estão sujeitos à avaliação da CAPES, essa instituição não possui procedimentos para o acompanhamento e a avaliação sistemática deste nível de ensino. O que se observa é um acompanhamento e avaliação marcantes dos programas de pós-graduação *Stricto sensu* desenvolvidos pelas organizações universitárias brasileiras, delineados a partir de um conjunto de exigências, como “desempenho diferenciado no que diz respeito à produção científica, cultural, artística ou tecnológica; competitividade em nível compatível com programas similares de excelente qualidade no exterior; e demonstrações evidentes de que o corpo docente

⁷⁸ BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Superior. **Programa de avaliação institucional das universidades brasileiras – PAIUB**. Brasília, 1994, p. 12.

⁷⁹ JACOB, Gerhard. Pesquisa e pós-graduação no âmbito das universidades. In: VAHL, T. R.; MEYER JR., V.; FINGER, A. P. **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989, p. 209.

desempenha papel de liderança e representatividade na sua respectiva comunidade”⁸⁰.

Basicamente os mesmos critérios, com algumas devidas adequações, poderiam ser aplicados também na avaliação da pós-graduação *Lato sensu*. Estas adequações deveriam considerar as peculiaridades desta modalidade de ensino, como, por exemplo, o seu caráter esporádico, o seu dinamismo, a sua produção científica mais voltada ao mercado de trabalho, bem como outras características que lhe são peculiares.

2.3 Os sistemas de informações

Nesta seção é abordada a conceituação e os tipos de sistema, a caracterização da informação, a definição de sistema de informações, bem como o sistema de informações gerenciais integrado no âmbito acadêmico, descrevendo aspectos relacionado à tecnologia da informação.

2.3.1 Conceituação e tipos de sistemas

Para Bio⁸¹, um sistema consiste em “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”. Oliveira⁸² diz que este conjunto de elementos possuem “determinado objetivo e efetuam determinada função”.

⁸⁰ FUNDAÇÃO Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. **Avaliação pós-graduação**. 2000. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br>>. Acesso em 29/03/2000.

⁸¹ BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996, p. 18.

⁸² OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 23.

Bertalanffy⁸³ ressalta que a necessidade e a exeqüibilidade da abordagem dos sistemas resultou do esquema mecanicista das séries causais isoláveis e do tratamento por partes ter se mostrado insuficiente para atender aos problemas teóricos, especialmente nas ciências bio-sociais, e aos problemas práticos propostos pela moderna tecnologia.

Como meio para responder questões originadas a partir de problemas de organização, fenômenos que não se resolvem em acontecimentos locais, interações dinâmicas manifestadas na diferença de comportamento das partes quando isoladas ou quando em configuração superior etc. postulou-se uma disciplina científica chamada teoria geral dos sistemas. “Seu objeto é a formulação de princípios válidos para os *sistemas* em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou *forças* existentes entre eles”⁸⁴.

Distingue-se dois tipos de sistemas: os sistemas fechados e os sistemas abertos. Bertalanffy⁸⁵ diz que “um sistema é *fechado* se nenhum material entra nele ou sai dele. É chamado *aberto* se há importação e exportação de matéria”. Desse modo, pode-se qualificar as máquinas, o relógio, como um sistema fechado, e o organismo humano, a organização (empresa), a sociedade, como sistemas abertos.

Bio⁸⁶ corrobora com este ponto de vista ao ponderar que o sistema aberto pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação, constituindo um todo orientado para determinados fins e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. Sob este enfoque, as organizações podem ser consideradas sistemas abertos, pois o ambiente no qual estão inseridas é dinâmico, fazendo com que um sistema organizacional, para sobreviver, tenha de

⁸³ BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977, p. 28.

⁸⁴ BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977, p. 61.

⁸⁵ BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977, p. 167.

⁸⁶ BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996, p. 18.

responder eficazmente às pressões exercidas pelas mudanças contínuas e rápidas do ambiente.

Dentro dessa ótica, a informação desempenha papel essencial, tendo em vista que é o ponto-chave de qualquer sistema que se proponha ter utilidade no processo de tomada de decisões.

2.3.2 A informação

Para caracterizar a informação no ambiente organizacional faz-se necessário proceder a distinção entre dados, informação e conhecimento. O que distingue dado ou um conjunto de dados de informação é o conhecimento que ela propicia ao responsável pela tomada de decisões.

Oliveira⁸⁷ qualifica dado como “qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”. Por sua vez, a informação “é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”.

Esta concepção é partilhada por McGee e Prusak⁸⁸, ao salientarem que informação deve informar, enquanto os dados não têm essa missão; a informação deve ter limites, enquanto os dados podem ser ilimitados.

Drucker⁸⁹ define informação como “dados dotados de relevância e propósito”.

⁸⁷ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 34.

⁸⁸ MCGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p. 24.

⁸⁹ DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**. 66, janeiro-fevereiro de 1988, p. 45-53.

O conhecimento, conforme Davenport⁹⁰, “é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar”. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação, acrescentou a ela sua própria sabedoria.

Assim, podem ser considerados dados em uma empresa a quantidade de produção, o custo da matéria-prima e o número de empregados. A informação seria o resultado da análise destes dados, ou seja, a capacidade de produção, o custo de venda do produto e a produtividade do funcionário. Essas informações, ao serem utilizadas pelo executivo, podem afetar ou modificar o comportamento existente na empresa, bem como o relacionamento entre as suas várias unidades organizacionais. Beuren⁹¹ explica que “a informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais”.

2.3.3 Sistema de informações

Chaves e Falsarella⁹² definem sistema de informações como “sistemas que permitem a coleta, o armazenamento, o processamento, a recuperação e a disseminação de informações”.

O sistema de informações, conforme Bio⁹³, é um subsistema do “sistema empresa”, e dentro da mesma linha de raciocínio pode-se dizer que seja composto de um conjunto de subsistemas de informação, por definição, interdependentes.

⁹⁰ DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998, p. 19.

⁹¹ BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recursos estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998, p. 43.

⁹² CHAVES, Eduardo O C.; FALSARELLA, Orandi Mina. Sistemas de informação e sistemas de apoio à decisão. **Revista do Instituto de Informática PUCAMP**. Campinas, v. 3. n. 1, p. 24-31, janeiro/junho/1995, p. 26.

⁹³ BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996, p. 25.

Do ponto de vista do seu gerenciamento, Campos Filho⁹⁴ define sistemas de informações como “uma combinação estruturada de informação, recursos humanos, tecnologias de informação e práticas de trabalho, organizados de forma a permitir o melhor atendimento dos objetivos da organização”. Observa que essa conceituação é bastante abrangente, mas tem a vantagem de levar a uma compreensão maior sobre os usos e limitações dos sistemas convencionais e tradicionais de negócios ou serviços, assim como sobre os possíveis impactos de futuras inovações no comportamento organizacional.

Beuren⁹⁵ destaca que, a partir do modelo de gestão concebido pela empresa, a fim de garantir a consecução de sua missão, o sistema de informações “consubstancia-se no conjunto de elementos (humanos, tecnológicos, materiais e financeiros) que viabiliza a captação de dados, seu processamento e a geração e divulgação de informações”.

Para Schwartz⁹⁶, sistema de informações gerenciais é um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e outros processos gerenciais para vários propósitos administrativos. Os sistemas de processamento de informações tornam-se sistemas de informações gerenciais quando sua finalidade transcende uma orientação para a tomada de decisões gerenciais.

⁹⁴ CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 6, p. 33-45, nov/dez. 1994, p. 34.

⁹⁵ BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recursos estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998, p. 38.

⁹⁶ SCHWARTZ, George. **Science in marketing**. New York: Wiley, 1970, p. 04.

Davis⁹⁷ refere-se ao sistema de informações gerenciais como sendo um sistema integrado homem-máquina que provê informações para dar suporte às funções de operação, administração e tomada de decisão na organização.

2.3.4 Sistema de informações gerenciais integrado no âmbito acadêmico

Para Bio⁹⁸, um sistema de informações eficaz deveria:

- *Produzir informações realmente necessárias, em tempo hábil e confiáveis, atendendo aos requisitos operacionais e de tomada de decisões a que tais informações devem atender;*
- *Ter por base políticas capazes de assegurar o atingimento dos objetivos, de maneira direta, simples e eficiente;*
- *Integrar-se a uma estrutura de organização lógica e auxiliar a coordenação entre as diferentes unidades organizacionais por ele interligadas;*
- *Ter um fluxo total de procedimentos (internos e externos ao processamento) racional, integrado, rápido e de menor custo possível;*
- *Conter dispositivos de controle interno que garantam a confiabilidade das informações de saída e adequada proteção aos ativos controlados pelo sistema.*

Bio⁹⁹ ressalta que a administração de dados exige entendimento detalhado da empresa, de suas necessidades de informação em todos os níveis de gerência e seus direcionamentos para o futuro. Esse entendimento é obtido primeiramente pelo exame dos propósitos e da missão da empresa e pela identificação dos dados fundamentais para a empresa agora e no futuro. Em seguida, são então identificados os dados necessários para as diferentes áreas funcionais, através da análise dos produtos, serviços, mercados e canais de distribuição da empresa. Finalmente, os dados necessários para as decisões pela alta administração são identificados a partir do exame dos objetivos da empresa.

⁹⁷ DAVIS, G. B. Strategies for information requirements determination. **IBM Systems Journal**, v. 21, n.1, p. 4-30, 1982, p. 11.

⁹⁸ BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996, p. 97.

⁹⁹ BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996, p. 104.

Bio¹⁰⁰ entende que o banco de dados armazena a informação usada em comum pelos diversos subsistemas de uma empresa/instituição. Com base na tecnologia de processamento eletrônico de dados, uma empresa pode arquivar dados sobre diversas operações, em grande volume, alta velocidade de atualização e recuperação e através de acesso aleatório.

Sobre este aspecto, Furlan¹⁰¹ diz que:

o avanço tecnológico de hardware e software tem permitido maior utilização e aplicação de recursos informatizados, fazendo inverter a proposição de que a empresa deve moldar-se ao computador para resultar na proposição de que o computador deve moldar-se à empresa. A questão tecnológica tem sido o pivô central das grandes transformações sócio-político-econômicas no mundo contemporâneo e tem favorecido à criação de novos mecanismos para melhorar a qualidade de vida humana.

A tecnologia da informação, para Arantes¹⁰², especifica a modalidade de processamento utilizada para tratamento dos dados, os equipamentos de processamento, de armazenagem e de comunicação dos dados e as instalações físicas. Considera também que a operação e o uso das informações poderão estar centralizadas num único local físico ou poderão estar distribuídos entre várias cidades, regiões e até países. Por esta razão, conforme Arantes¹⁰³, a tecnologia da informação “deve considerar a ‘logística’ das informações, ou seja, o fluxo de informações entre as fontes que originam os dados, o local em que os dados são processados e o local em que as informações são utilizadas”. Pois, de acordo com

¹⁰⁰ BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 105.

¹⁰¹ FURLAN, José Davi. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron Books, 1991, p. 178.

¹⁰² ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 307-8.

¹⁰³ ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 308.

Furlan¹⁰⁴, a tecnologia da informação não se limita aos computadores; “ela abrange toda forma de gerar, armazenar, veicular, processar e reproduzir informação”.

Sobre o seu significado estratégico, Porter e Millar¹⁰⁵ acreditam que a tecnologia da informação está mudando a maneira como as empresas operam. Está afetando todo o processo através do qual elas criam os seus produtos. Além disso, está reformulando o próprio produto: todo o pacote de bens físicos, serviços e informação que as empresas provêem para gerar valor para seus compradores.

Por sua vez, Davenport¹⁰⁶ acredita que a estratégia de negócios deve influenciar as táticas e estratégias da informação.

Furlan¹⁰⁷ descreve o ambiente da tecnologia da informação através das oportunidades (múltiplas opções de tecnologia, usuários esclarecidos, oportunidades viáveis de produtividade e custos decrescentes), e desafios (mudanças rápidas e contínuas, credibilidade do pessoal de sistemas, compreensão limitada dos executivos e complexidade crescente).

Em contrapartida, Davenport¹⁰⁸, ao valer-se da expressão “ecologia informacional”, propõe um modelo ecológico para o gerenciamento da informação, segundo o qual existem três ambientes: o ambiente informacional – composto por estratégia da informação, política da informação, equipe da informação, processo de administração informacional e arquitetura da informação; o ambiente organizacional – que é um ambiente mais amplo e envolve o ambiente informacional; e o ambiente externo – o mercado.

¹⁰⁴ FURLAN, José Davi. **Reengenharia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 5.

¹⁰⁵ PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: MCGOWAN, William G. **Revolução em tempo real** – gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 62-3.

¹⁰⁶ DAVENPORT, Thomas, H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998, p. 227.

¹⁰⁷ FURLAN, José Davi. **Reengenharia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 6.

¹⁰⁸ DAVENPORT, Thomas, H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998, p. 50-7.

A Figura 3 indica os diversos componentes que se interconectam nessa abordagem.

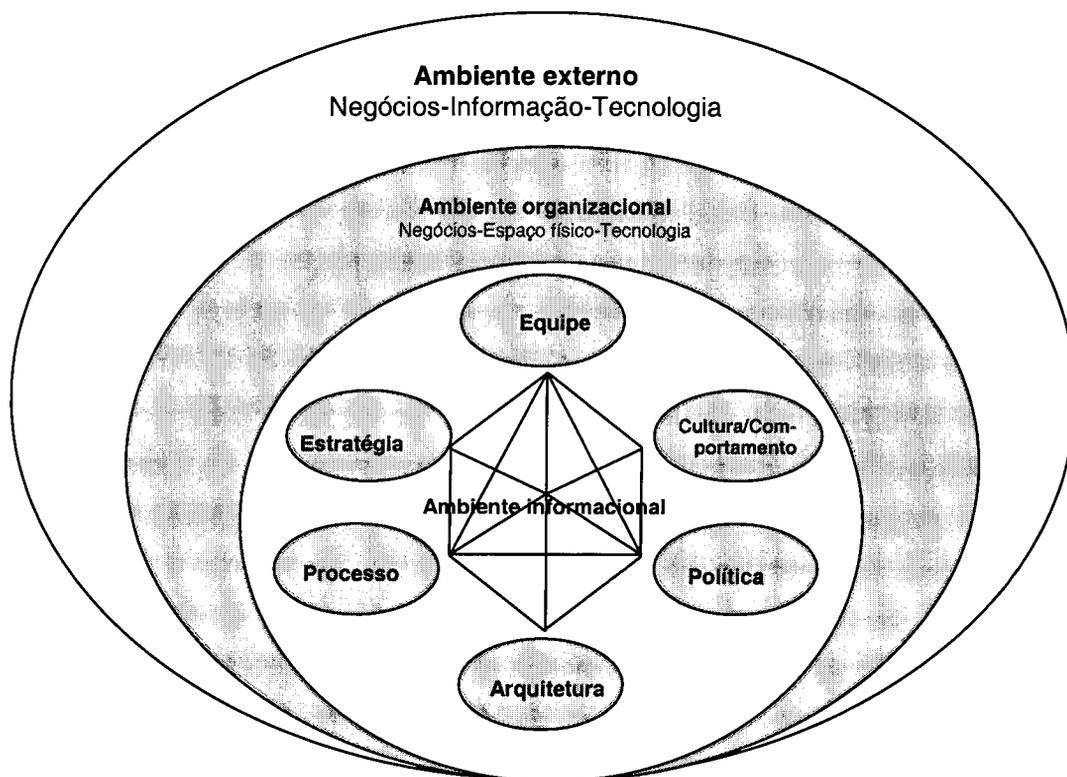


Figura 3 – Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação

Fonte: DAVENPORT, Thomas, H. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998, p. 51.

Davenport¹⁰⁹ aponta que, na prática, esses ambientes se sobrepõem e têm limites indistintos e que, é justamente por esse motivo que as iniciativas informacionais podem envolver os três, estejam os administradores cientes ou não do elo que os liga.

¹⁰⁹ DAVENPORT, Thomas, H. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998, p. 50-7.

Walton¹¹⁰ cita que a organização formal da empresa/instituição e a tecnologia da informação devem ser desenhadas para refletir todos os componentes da visão estratégica e para levar em conta os fatores ambientais como, por exemplo, regulamentações e mercados de trabalho. Além disso, os próprios desenhos na organização e tecnologia da informação devem estar combinados e integrados. Aponta que, virtualmente, cada pessoa da organização é, ou parte integral de um sistema de tecnologia da informação, ou afetada por ele ou influencia os aspectos técnicos dos sistemas.

Ospina¹¹¹ pondera que a universidade, sem dúvida alguma, sustentada nos progressos da tecnologia (comunicação e informação), possui um poder estratégico na integração dos povos e na aproximação a um projeto global da humanidade. Seus compromissos com o meio social e sua projeção no tempo estão orientados para a difusão e produção de conhecimentos; a solução de problemas da sociedade, o impulso do desenvolvimento tecnológico, a condução autônoma de setores do conhecimento, a formação de investigadores, cientistas e, enfim, influenciar na evolução das sociedades e sua “re-criação” constante.

Para Ospina¹¹² a aceleração das mudanças nas instituições acadêmicas e a obtenção de maiores níveis de qualidade e o desenvolvimento do espírito empresarial, através de projetos estreitamente vinculados ao campo das telecomunicações, sempre terá um caráter estratégico. Pois, segundo Silvio¹¹³, na educação superior é onde a informação e o conhecimento adquirem maior valor, em sua multifuncionalidade como recursos, elementos de transformação e produtos.

¹¹⁰ WALTON, Richard E. **Tecnologia da informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993, p. 24.

¹¹¹ OSPINA, Gustavo López. La integración universitaria: papel de los medios de comunicación y los sistemas de información. **Universitas 2000**. Caracas: GULERPE, v. 16, n. 2, p. 59-68, 1992, p. 61.

¹¹² OSPINA, Gustavo López. La integración universitaria: papel de los medios de comunicación y los sistemas de información. **Universitas 2000**. Caracas: GULERPE, v. 16, n. 2, p. 59-68, 1992, p. 64.

¹¹³ SILVIO, José F. Informática, gestión del conocimiento y calidad en la educación superior. **Universitas 2000**. Caracas: GULERPE, v. 16, n. 2, p. 69-84, 1992, p. 76.

Silvio¹¹⁴ enfatiza que as possibilidades e limitações de sucesso da introdução de novas tecnologias no ambiente acadêmico em geral, para conseguir que se convertam em fator de qualidade, dependerão, em grande parte, da maneira como se estabelece uma relação produtiva e empática entre produtores de tecnologias e meios tecnológicos, de um lado, e usuários das mesmas, de outro. Todos são gestores de conhecimento, mas de natureza diferente.

Desta forma, as universidades, segundo Karadima¹¹⁵, necessitam contar com um sistema de informações capaz de reunir, processar, analisar, avaliar e gerar informação útil para aqueles que tomam decisões, particularmente, nos processos de planejamento, organização, avaliação e controle.

Karadima¹¹⁶ aponta que as instituições sempre usam algum tipo de informação para tomar decisões. No entanto, explica que:

o problema encontra-se no fato de que às vezes a informação utilizada não está baseada em evidências concretas ou carece de relevância, exatidão, concisão e vigência. Em algumas ocasiões, as decisões são adotadas com base em fatores políticos, a tradição, o senso comum, a intuição pessoal ou a amizade. Lamentavelmente nem sempre a racionalidade é um fator importante no uso da informação que apóia o processo de tomada de decisão.

Karadima¹¹⁷ enfoca que a quantidade e a complexidade de dados, assim como a necessidade de ações repetitivas, mais velozes e necessidades básicas de

¹¹⁴ SILVIO, José F. Informática, gestion dei conocimiento y calidad en la educacion superior. **Universitas 2000**. Caracas: GULERPE, v. 16, n. 2, p. 69-84, 1992, p. 79.

¹¹⁵ KARADIMA, Oscar. **Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitaria**: una metodologia para fijar dotacion de profesores. Coleção Contribuciones Cientificas y Tecnologicas. Santiago, Chile: Universidade de Santiago, Febrero/1987, p. 9.

¹¹⁶ KARADIMA, Oscar. **Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitaria**: una metodologia para fijar dotacion de profesores. Coleção Contribuciones Cientificas y Tecnologicas. Santiago, Chile: Universidade de Santiago, Febrero/1987, p. 9.

¹¹⁷ KARADIMA, Oscar. **Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitaria**: una metodologia para fijar dotacion de profesores. Coleção Contribuciones Cientificas y Tecnologicas. Santiago, Chile: Universidade de Santiago, Febrero/1987, p. 28.

informação mais precisas, constituem uma justificativa prática para a adoção da tecnologia da informação. Tendo em vista que essas necessidades fazem parte do processo de obtenção, processamento e disponibilização de informações em instituições de educação superior, é que se justifica o uso da tecnologia. No entanto, o motivo mais importante para a existência de um sistema de informação é sua capacidade de apoiar o processo de tomada de decisões.

Dessa forma, entende-se que um sistema de informações adaptado à configuração organizacional das instituições, tende a agilizar a demanda por informações úteis e confiáveis, no processo de gestão dessas instituições.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

No capítulo anterior foi apresentada a base de conhecimentos teóricos, onde tratou-se da administração universitária. Na seqüência, foram abordados os principais componentes do processo de gestão de cursos de pós-graduação *Lato sensu*. Em seguida, fez-se uma incursão nas etapas de planejamento, execução e controle, que consubstancia o processo de gestão. Por último, discorreu-se sobre as informações de suporte à gestão de cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

As noções apresentadas embasam o presente trabalho e conduzem ao referencial metodológico empregado para a coleta e análise dos dados. Portanto, neste capítulo, descreve-se o método utilizado para a consecução dos objetivos do trabalho.

3.1 Perguntas de pesquisa

Com vistas a identificar a configuração de um sistema de informação que forneça subsídios para a priorização das ações concernentes à gestão de cursos de pós-graduação *Lato sensu* em uma universidade, elaborou-se as seguintes questões específicas de pesquisa, as quais direcionaram este estudo:

- a) Quais são as características de um sistema de informações no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu*?
- b) Que tipo de informações dão suporte ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*?
- c) Que informações são geradas no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu* pelo sistema de informações de cada unidade da Universidade do Contestado?

- d) Que informações são consideradas relevantes no processo de gestão acadêmica de cursos de pós-graduação *Lato sensu*, mas que não são geradas pelo sistema de informações de cada unidade?
- e) Como deve ser a configuração de um sistema de informações integrado das unidades da Universidade do Contestado-UnC, voltado ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*?

3.2 Definição constitutiva e operacional de termos e variáveis

Para Rudio¹¹⁸, definir “é fazer conhecer o conceito que temos a respeito de alguma coisa, é dizer o que a coisa é, sob o ponto de vista de nossa compreensão”. Para que a definição seja certa e verdadeira é condição imprescindível que o conceito formulado esteja de acordo com o que a coisa realmente é. Deste modo, Marconi e Lakatos¹¹⁹ mencionam que “o objetivo principal da definição dos termos é torná-los claros, compreensivos, objetivos e adequados”.

3.2.1 Definição constitutiva de termos e variáveis

Martins¹²⁰ afirma que uma definição conceitual ou constitutiva “define palavras com outras palavras (...), geralmente são definições de dicionário, usadas por todos”.

¹¹⁸ RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1978, p. 25.

¹¹⁹ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 25.

¹²⁰ MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações**. São Paulo: Atlas, 1990, p. 25.

. Administração universitária

É o ato de planejar, organizar, controlar e exercer liderança, delegar decisões, estabelecer metas, processar informação; além disso, motivar, persuadir e dirigir os seus subordinados e relacionar-se com pessoas externas a organização, tendo em vista a formação e capacitação de profissionais de alto nível que se encarregarão de colocar em funcionamento o processo produtivo em uma sociedade e no aparato estatal.¹²¹

. Processo de gestão

É a sucessão de estados de um sistema (decisões), que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produto/serviço (saída).¹²²

. Pós-graduação Lato sensu

“São cursos destinados ao treinamento nas partes de que se compõe um ramo profissional ou científico. Sua meta (...) é o domínio científico e técnico de uma certa e limitada área do saber ou da profissão, para formar o profissional especializado”¹²³

. Sistema de informações

“É uma combinação estruturada de informação, recursos humanos, tecnologias de informação e práticas de trabalho, organizados de forma a permitir o melhor atendimento dos objetivos da organização”¹²⁴.

¹²¹ VALLE, Víctor M. Desafios que enfrentaran las administraciones universitarias em los próximos años. In: **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986, p. 77-8.

¹²² MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, José Osmar de Carvalho; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: EdUFSC, Fundação ESAG, 1993, p. 35.

¹²³ BRASIL. Conselho Federal de Educação. Parecer N. 977/65. Definição dos cursos de pós-graduação. Documenta, 1965.

¹²⁴ CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informação e as modernas tendências de tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 6, p. 33-45, nov/dez, 1994, p. 34.

3.2.2 Definição operacional de termos e variáveis

Na concepção de Martins¹²⁵, a definição operacional de termos e variáveis “trata de estabelecer uma ponte entre os conceitos e as observações, atribuindo significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo”.

. **Administração universitária**

Consiste em verificar como se processa a administração universitária no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu* nas unidades de uma universidade.

. **Processo de gestão**

Consubstancia-se na identificação das informações consideradas relevantes pelos gestores em todas as etapas do processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

. **Pós-graduação Lato sensu**

Implica na caracterização dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* e o seu processo de gestão.

. **Sistema de informações**

Compreende a estruturação de um sistema integrado que proporcione o gerenciamento das informações utilizadas na gestão acadêmica dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* entre as unidades de uma universidade.

¹²⁵ MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias**: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações. São Paulo: Atlas, 1990, p. 25.

3.3 Delineamento da pesquisa

Os objetivos geral e específicos do presente estudo mostram que ele se relaciona basicamente à dimensão exploratória. Segundo Gil¹²⁶, estudos exploratórios “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas à torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”.

Dentro dos preceitos de um estudo exploratório, este trabalho foi dividido em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e estudo de caso. A pesquisa em fontes secundárias ocorre por meio de uma revisão bibliográfica sobre o tema, a fim de que o pesquisador entre em contato e, ao mesmo tempo, atualize-se sobre o desenvolvimento do conhecimento na área de interesse, evitando, assim, que sejam investigadas questões já anteriormente respondidas.

O estudo de caso, para Goldenberg¹²⁷, é “uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um *todo*, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.”

Não obstante, foi utilizada a abordagem metodológica qualitativa. De acordo com Triviños¹²⁸, a pesquisa qualitativa parte da descrição que busca captar não só a aparência do fenômeno, como também sua essência, investigando as causas da sua existência, explicar sua origem, suas relações, suas mudanças.

¹²⁶ GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 45.

¹²⁷ GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999, p. 33.

¹²⁸ TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995, p. 116-117.

Esta pesquisa delimitou-se para um corte transversal, pois, segundo Richardson¹²⁹ os dados foram colhidos em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para caracterizar uma população nesse determinado momento.

O nível de análise deste estudo foi institucional, contemplando as unidades de uma instituição universitária. O núcleo específico de análise, em todas as unidades universitárias, corresponde à coordenadoria de pesquisa e pós-graduação que faz parte do organograma da organização universitária.

3.4 População e amostra

Vergara¹³⁰ define população como “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”.

A população deste estudo compreende os integrantes das Direções Acadêmica e Administrativa, das Coordenadorias de Pesquisa e Pós-Graduação das unidades da Universidade do Contestado-UnC, bem como das Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-Graduação, Administração, Extensão e Cultura, Ensino de Graduação, além da Reitoria, abrangendo as unidades de Caçador, Concórdia, Canoinhas, Curitiba e Mafra.

A amostra, para Contandriopoulos¹³¹, “é um subconjunto de indivíduos da população alvo”. Desse modo, as características da amostra devem ser as mesmas que as da população alvo.

¹²⁹ RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985, p. 93-5.

¹³⁰ VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 48.

¹³¹ CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre, et al.. **Saber preparar uma pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1999, p. 60.

A amostra extraída da população foi do tipo intencional. Richardson¹³² explica que ela relaciona-se intencionalmente de acordo com certas características que foram estabelecidas no plano e nas perguntas de pesquisa formuladas àquelas pessoas que trabalham na gestão acadêmica dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

Desse modo, em cada uma das unidades universitárias da UnC foi entrevistado o coordenador de pesquisa e pós-graduação, o diretor administrativo e o diretor acadêmico; e na reitoria os pró-reitores de pesquisa e pós-graduação, de administração, de extensão e cultura e de ensino de graduação, além da secretária geral e o reitor, totalizando, desta forma, 21 pessoas entrevistadas.

3.5 Dados

Nesta seção, descreve-se os tipos de dados que foram coletados neste estudo, bem como os instrumentos utilizados para a coleta, como foi procedida a coleta dos dados, além de expor o tratamento dos dados coletados.

3.5.1 Tipos de dados

Os dados coletados na presente pesquisa foram de dois tipos: primários e secundários. De acordo com Martins¹³³, “os dados e informações coletados em publicações, cadastros, fichários (...) são denominados dados secundários e, portanto, exigem a identificação precisa da fonte”.

¹³² RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985, p. 107.

¹³³ MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações**. São Paulo: Atlas, 1990, p. 39-40.

Martins¹³⁴ destaca que o dados primários são aqueles obtidos diretamente com o informante através de instrumentos (questionário ou entrevista).

3.5.2 Instrumento de pesquisa

Com vistas a atingir os objetivos propostos, foi utilizado como instrumento de pesquisa uma entrevista semi-estruturada, para a obtenção dos dados primários (Anexo 6). Por sua vez, a investigação de documentos foi adotada para coletar os dados secundários.

A entrevista semi-estruturada, na concepção de Triviños¹³⁵, é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que oferecem amplo campo de interrogações, à medida que se recebe as respostas do informante.

Por outro lado, a pesquisa documental, segundo Gil¹³⁶, “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados”, como, por exemplo, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

Além disso, tendo em vista que a autora deste trabalho atua na função de coordenadora de pesquisa e pós-graduação em uma das unidades da universidade em foco, a observação participante também foi utilizada como instrumento de pesquisa.

¹³⁴ MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações.** São Paulo: Atlas, 1990, p. 39-40.

¹³⁵ TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1995, p. 146.

¹³⁶ GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991, p. 51.

Para Becker¹³⁷, “o observador participante coleta dados através de sua participação na vida cotidiana do grupo ou organização que estuda”.

3.5.3 Coleta de dados

A coleta dos dados, na presente pesquisa, foi procedida a partir da entrevista semi-estruturada e da análise de documentos.

As entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas pela própria pesquisadora e realizadas nos meses de junho e julho de 2000.

A coleta dos dados primários deu-se por meio de um roteiro pré-estabelecido, composto, basicamente, de questões abertas. Marconi e Lakatos¹³⁸ dizem que questões abertas, “também chamadas livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões”. Através do roteiro da entrevista procurou-se ressaltar os pontos de maior interesse para o alcance dos objetivos da pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização do entrevistado.

A coleta dos dados secundários foi realizada através de consulta a manuais, relatórios, *folders*, legislação da pós-graduação, estatuto e regimento da universidade estudada, bibliografias e outros documentos internos referentes a pós-graduação *Lato sensu*.

¹³⁷ BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1997, p. 47.

¹³⁸ MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 91.

3.5.4 Tratamento dos dados

O enfoque do tratamento dos dados coletados, neste estudo, foi predominantemente qualitativo, utilizando, deste modo, as técnicas descritiva e documental.

O dados primários foram analisados por meio da técnica de análise descritiva. Oliveira¹³⁹ entende que a análise descritiva tem por finalidade “observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo”.

Os dados secundários foram examinados através da análise documental que, conforme Richardson¹⁴⁰, trabalha sobre os documentos, sendo essencialmente temática, e tem como objetivo a determinação fiel dos fenômenos sociais.

3.6 Limitações da pesquisa

Mesmo tendo procurado alcançar o maior rigor possível nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, convém salientar algumas limitações que lhe são impostas.

O fato de se trabalhar com a opinião das pessoas sobre dada situação, implica que essa opinião poderá, no transcorrer do tempo, sofrer alterações, mediante a inclusão de novos fatores.

Deve-se levar em conta a limitação que a utilização do método de estudo de caso impõe ao presente trabalho. Mesmo possibilitando uma abordagem total e intensiva das variáveis escolhidas dentro da organização universitária, este método

¹³⁹ OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 128.

¹⁴⁰ RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985, p. 184.

caracteriza-se por estar restrito à situação específica, não permitindo a generalização das conclusões para outras organizações universitárias.

Desse modo, o caráter da pesquisa aqui proposta não é conclusiva, mas exploratória, buscando identificar o maior número de hipóteses que possam, por ocasião de outro estudo, serem testadas e confirmadas.

4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES INTEGRADO NO ÂMBITO ACADÊMICO VOLTADO A GESTÃO DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DA UnC

Este capítulo divide-se em sete seções. Na primeira faz-se uma apresentação da Universidade do Contestado-UnC. A segunda caracteriza o sistema de informações existente no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu* na Universidade do Contestado. Na terceira descreve-se os tipos de informações que servem de apoio à gestão da pós-graduação *Lato sensu* na Universidade do Contestado. A quarta faz referência às informações disponíveis na instituição acerca da gestão acadêmica dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*. As informações relevantes para a gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, mas não geradas pelo sistema de informações existente, são relatadas na seção cinco. Na seção seis, encontra-se sugestões para o sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado que sirva de suporte ao processo de gestão acadêmica dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*. Por fim, na seção sete evidencia-se uma alternativa de configuração de sistema de informações integrado.

4.1 Apresentação da Universidade do Contestado-UnC

Este item descreve a Universidade do Contestado-UnC, enfatizando histórico, localização geográfica, aspectos relacionados a ensino, pesquisa e extensão, bem como a sua estrutura organizacional.

As informações aqui contidas foram obtidas, em parte, através da análise da legislação e de documentos oficiais da Universidade do Contestado. Algumas informações e considerações, no entanto, são resultado da observação da própria pesquisadora, fruto de sua experiência profissional na instituição.

Os primeiros estudos para a criação da Universidade do Contestado iniciaram em 1990 com a instalação da comissão Pró-Universidade, composta por docentes universitários, dos municípios de Caçador, Concórdia, Canoinhas, Mafra e Curitiba, oriundos das instituições isoladas de ensino superior existentes à época naqueles municípios, criadas na década de 70, sendo elas: Fundação Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe-FEARPE, de Caçador, Fundação Educacional do Alto Uruguai Catarinense-FEAUC, de Concórdia, Fundação das Escolas do Planalto do Norte Catarinense-FUNPLOC, de Canoinhas, Fundação do Planalto Central Catarinense-FEPLAC, de Curitiba e Fundação Educacional do Norte Catarinense-FUNORTE, de Mafra. Foi criada, desta forma, a Federação das Fundações Educacional do Contestado, a qual protocolou no Conselho Federal de Educação, a Carta-Consulta, propondo a criação da Universidade do Contestado, tendo sido aprovada em janeiro de 1991. Em setembro de 1991, deu entrada no mesmo Conselho, o Projeto Institucional da Universidade, visando a criação da UnC, pela via de autorização, o qual foi aprovado em novembro de 1991 e homologado no Diário Oficial da União em maio de 1992. Paralelamente, o Ministério da Educação baixou uma portaria em outubro de 1991, a qual transferiu os cursos para a Federação mantenedora da Universidade, aprovando remanejamento das vagas da UnC e a unificação dos currículos plenos para todos os cursos.

Este conjunto de providências e de ordenamentos admitiu que a UnC começasse o ano de 1992 já estruturada como Universidade e implementasse gradativamente suas metas.

Em abril de 1994 a Federação das Fundações Educacionais do Contestado passou a denominar-se Fundação Universidade do Contestado, a qual é pública de direito privado, sem fins lucrativos, filantrópica de caráter comunitário e regional, sendo que seu Estatuto foi acolhido pelo Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina em setembro de 1995.

Em sessão solene, em outubro de 1997, o Conselho Estadual de Educação reconheceu a Universidade do Contestado, através do Parecer 246/97. Em dezembro do mesmo ano, o Governador do Estado de Santa Catarina homologou o Parecer de reconhecimento da UnC e a Presidência do Conselho Estadual de Educação baixou a resolução 42/97/CEE/SC, publicada no Diário Oficial de Santa Catarina. Naquela data – 03 de dezembro de 1997 – em solenidade pública, foi instalada a Universidade do Contestado, na cidade de Caçador, onde permanece até os dias atuais a sede física da Reitoria.

Além das unidades universitárias localizadas nos municípios de Caçador, Concórdia, Canoinhas, Curitibanos e Mafra, existem, ligados a elas, seis núcleos universitários, situados nas cidades de Fraiburgo, Santa Cecília, Monte Carlo, Porto União, Seara e Rio Negrinho.

A Universidade do Contestado está situada em uma importante região do Estado de Santa Catarina, considerada em função de seu potencial sócio-econômico, particularmente nos setores agrícola, pecuário, agro-industrial e comercial.

A Universidade do Contestado localiza-se no centro oeste do Estado de Santa Catarina, abrangendo o planalto norte, planalto central e meio-oeste, na região onde se desenvolveram os episódios históricos conhecidos por “Questão do Contestado”. Esta área engloba as microrregiões do Alto Vale do Rio do Peixe, do Alto Uruguai, do Meio-Oeste, do Vale de Canoinhas, do Planalto Norte e parte das microrregiões Serrana e Alto Irani. A região de abrangência da UnC conta com 50 municípios que compreendem 34.716 km², onde residem, aproximadamente, 850 mil habitantes, 14,63% do Estado.

Consciente de que o ensino é a mais importante função em um país como o Brasil, cuja fase de desenvolvimento exige mais e mais mão-de-obra qualificada, particularmente, em nível superior, a UnC faz com que este nível de ensino tenha

papel indissociável em relação às funções de pesquisa e extensão, tendo como preocupação especial a qualidade, assegurada pela capacitação docente, bem como, pela melhoria constante em quantidade e qualidade, do acervo bibliográfico e das demais condições de trabalho.

A Universidade do Contestado entende como pesquisa o processo de investigação científica sobre a realidade, numa tentativa de elucidação e de criação, objetivando emancipação intelectual, social, política e comportamental do indivíduo e da comunidade.

Por ser uma instituição de caráter regional e comunitário, a Universidade do Contestado direciona seus programas de extensão para as questões sócio-econômicas, políticas e culturais, com o intuito de ampliar sua atuação e fortalecer a comunidade regional. A importância dada à extensão justifica-se por ser um elo entre o ensino e a pesquisa com a sociedade e, também como um instrumento pelo qual o saber e as tecnologias desenvolvidas ou difundidas tornam-se acessíveis à comunidade. A finalidade da extensão na Universidade do Contestado é fazer chegar ao homem sua produção científica e experiências vivenciadas, com vistas à promoção do desenvolvimento sócio-cultural e político-econômico da sua região de abrangência.

Atualmente, passados apenas três anos do seu reconhecimento, a UnC conta com 10.674 alunos, sendo 7.579 alunos distribuídos em 24 cursos de graduação, 1.681 alunos ordenados em 46 turmas de pós-graduação *Lato sensu* em andamento, 174 alunos em 07 turmas de pós-graduação *Stricto sensu* em nível de mestrado, estes últimos, entre conveniados e próprios e 1.240 alunos de educação básica e nível médio.

Em se tratando da estrutura organizacional da Universidade do Contestado, caracterizou-se primeiramente o organograma da Fundação Universidade do

Contestado, mantenedora da Universidade do Contestado, para depois, detalhar o organograma da Universidade do Contestado.

A Fundação Universidade do Contestado, conforme seu Estatuto, deve promover e consolidar ações unificadas, expansão ordenada e vocacionada, bem como a adoção de diretrizes e políticas administrativas e econômico-financeiras que concorram para o planejamento e desenvolvimento igualitário das Unidades Universitárias.

A Figura 4 mostra o Organograma da Administração Superior da Universidade do Contestado.

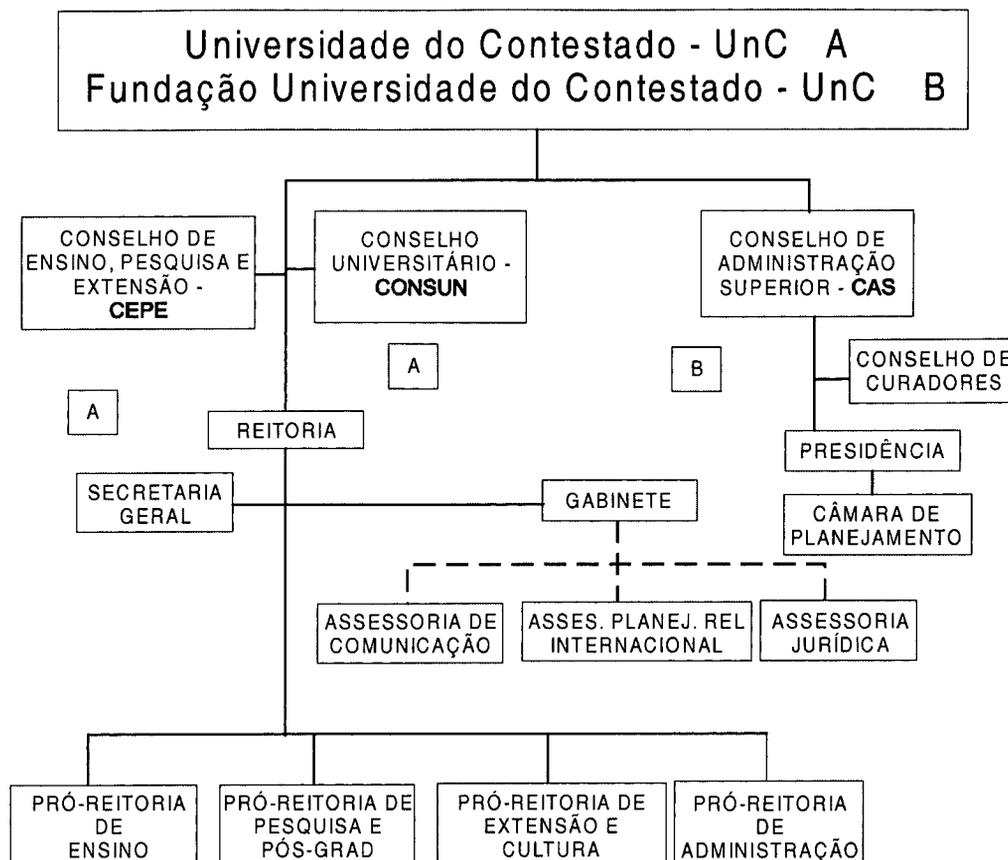


Figura 04 - Organograma da Administração Superior da Universidade do Contestado

Fonte: GUIA acadêmico 2000. Universidade do Contestado - UnC. Pró-Reitora de Ensino. Caçador- Concórdia - Canoinhas - Curitibaanos - Mafra, 2000, p. 7.

O lado "B" da Figura 4 refere-se a estrutura organizacional da Fundação Universidade do Contestado, a qual é formada pelo Conselho de Administração Superior-CAS, o qual é o órgão máximo e soberano de deliberação em assuntos de política administrativa e financeira, e pela Presidência, que é o órgão executivo das políticas da Fundação, no que concerne à função mantenedora da Universidade.

O Conselho de Administração Superior-CAS tem como órgão de apoio, uma Câmara de Planejamento que, basicamente, elabora e propõe estudos sobre assuntos diversos de interesse da Universidade e os submete ao CAS. Existe,

também, o Conselho de Curadores, órgão de fiscalização econômico-financeira da Fundação Universidade do Contestado.

A estrutura organizacional da Universidade do Contestado é formada por órgãos deliberativos e executivos superiores e setoriais. A administração superior, representada na Figura 4 no lado “A”, efetiva-se através do Conselho Universitário-CONSUN e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão-CEPE, que são órgãos deliberativos superiores e da Reitoria, que é o órgão executivo superior.

O Conselho Universitário-CONSUN é o órgão máximo consultivo, deliberativo e jurisdicional da Universidade, em assuntos de planejamento, administração geral, política institucional, e, em grau recursal, de ensino, pesquisa e extensão, composto de, no mínimo, 70% de docentes.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão-CEPE é órgão deliberativo, consultivo e normativo em matéria de ensino, pesquisa e extensão, composto também de, no mínimo, 70% de docentes.

A Reitoria é o órgão executivo superior da Universidade e é exercida por docentes das diferentes Unidades Universitárias, sendo eleitos pelo CONSUN e CEPE em reunião conjunta.

As Pró-Reitorias são os órgãos executivos da Reitoria e a Universidade do Contestado possui as Pró-Reitorias de Administração, de Ensino, de Extensão e Cultura e de Pesquisa e Pós-Graduação, as quais têm a competência de colaborar com os órgãos superiores na definição da política da Universidade; definir atribuições complementares em relação às atividades dos órgãos que lhes são subordinados; exercer a ação disciplinar na esfera de sua competência; e elaborar relatório anual das atividades que lhes são inerentes.

Fazem parte da Reitoria ainda a Secretaria Geral e o Gabinete da Reitoria, ao qual estão ligadas as Assessorias de Comunicação, Planejamento e Relações Internacionais e Jurídica.

A Figura 5 mostra o Organograma da Administração Setorial da Fundação Universidade do Contestado, indicado pela letra "B", e da Administração Setorial da Universidade do Contestado, indicado pela letra "A".

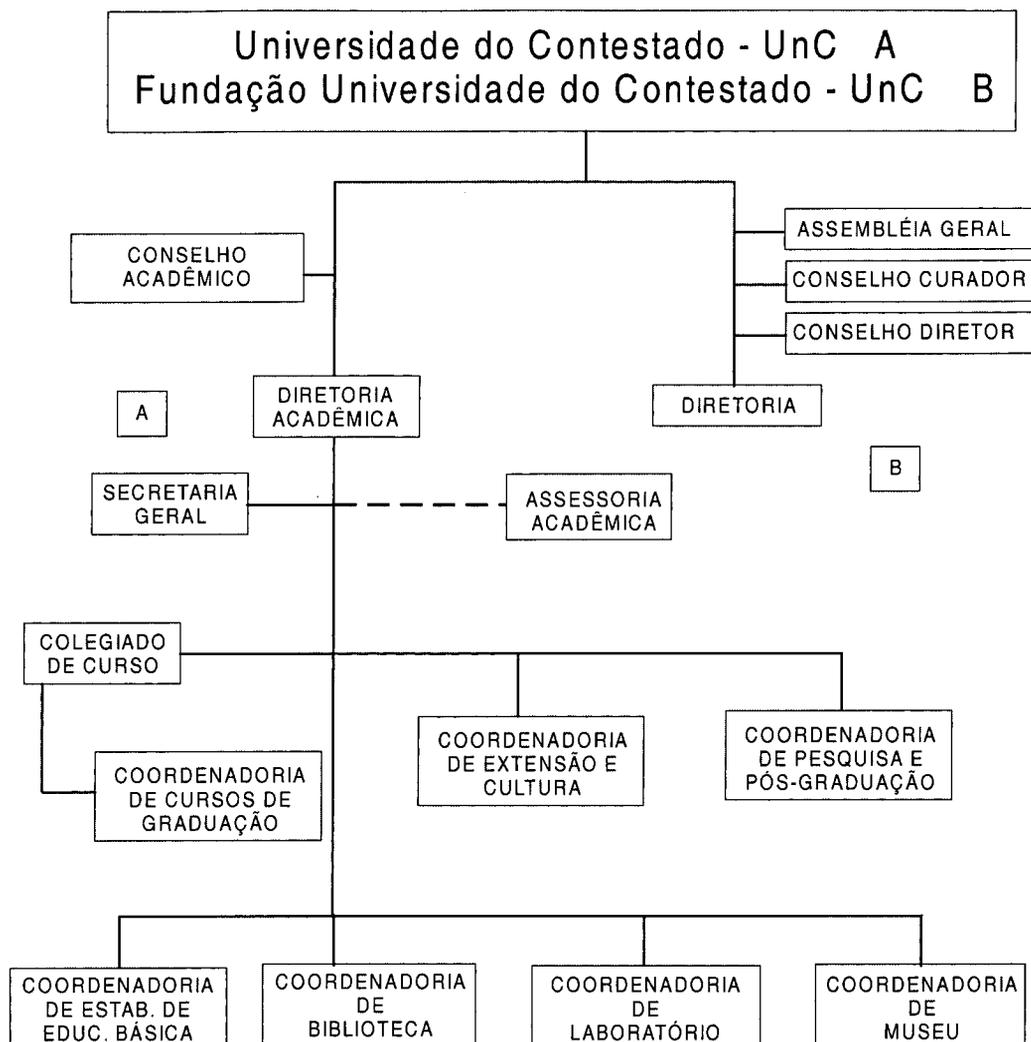


Figura 05 - Organograma da Administração Setorial da Universidade do Contestado

Fonte: GUIA acadêmico 2000. Universidade do Contestado - UnC. Pró-Reitora de Ensino. Caçador - Concórdia - Canoinhas - Curitiba - Mafra, 2000, p.8.

A Administração Setorial refere-se à gestão das Unidades Universitárias. Cada Unidade Universitária que desenvolve atividades permanentes de ensino, pesquisa e extensão, constitui uma unidade integrante da Universidade do Contestado. A Universidade do Contestado pode criar Núcleos universitários para cumprimento do

seu projeto acadêmico, científico, cultural e comunitário, os quais constituem-se em estruturas nas quais se desenvolve, predominantemente, atividades de ensino, vinculadas administrativa e academicamente a uma Unidade Universitária.

A Estrutura Administrativa da Unidade Universitária, da Fundação Universidade do Contestado é composta pelos seguintes órgãos colegiados: Assembléia Geral, órgão deliberativo superior da Unidade Universitária; Conselho Curador, órgão de fiscalização econômico-financeira da Unidade Universitária; Conselho Diretor, órgão deliberativo da Unidade Universitária; e Diretoria, órgão executivo e de representação da Unidade Universitária, que coordena e superintende todas as suas atividades.

A administração da Universidade do Contestado, em nível de Unidade Universitária, conforme o lado “A” da Figura 5, consubstancia-se no Conselho Acadêmico (órgão técnico-consultivo, deliberativo e normativo, em matérias técnico-científicas, didático-pedagógicas e disciplinares) e nos Colegiados de Curso (órgão de caráter deliberativo e técnico-consultivo, no âmbito do respectivo curso de graduação e dos cursos superiores seqüenciais afins, em matérias técnico-científicas e didático-pedagógicas). São órgãos executivos: 1) a Diretoria Acadêmica, que coordena, executa, fiscaliza e avalia as atividades acadêmico-científicas e didático-pedagógicas, em consonância com as diretrizes emanadas dos Colegiados competentes, sendo composta pelo Diretor Acadêmico e pelo Vice-Diretor Acadêmico. Pode dispor de uma Assessoria Acadêmica; 2) a Coordenadoria de Curso, composta por um Coordenador e um Vice-Coordenador, é a menor unidade da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, disciplinar e didático-pedagógica e da distribuição do pessoal; 3) a Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação, dirigida por um Coordenador escolhido *ad nutum* pelo Diretor Acadêmico, é órgão executivo que coordena, implementa, incentiva e fomenta as atividades de pesquisa e pós-graduação, de acordo com as diretrizes emanadas da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, da Diretoria Acadêmica e dos Colegiados e órgãos executivos competentes; e 4) a Coordenadoria de Extensão

e Cultura, dirigida por um Coordenador escolhido *ad nutum* pelo Diretor Acadêmico, é órgão executivo que coordena, implementa, incentiva e fomenta as atividades de extensão, cultura e apoio ao estudante, de acordo com as diretrizes emanadas da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, da Diretoria Acadêmica e dos Colegiados e órgãos executivos competentes.

A Secretaria Acadêmica é exercida pelo Secretário Acadêmico, nomeado *ad nutum* pelo Diretor Acadêmico, é órgão de apoio acadêmico-administrativo, cuja competência é centralizar a administração da vida acadêmica no âmbito da Unidade Universitária.

São órgãos suplementares da Administração Setorial: 1) a Biblioteca Universitária, cuja competência é fornecer informações gerais de caráter técnico e científico e ser depositária de todo acervo bibliográfico; 2) os Museus, os quais são órgãos cuja finalidade é resgatar, preservar e divulgar a História da Região do Contestado; e 3) os Laboratórios, que têm a finalidade de propiciar a atividade prática e de pesquisa concretizando o aprendizado.

São órgãos complementares os estabelecimentos escolares de Educação Básica, que, além dos objetivos específicos, complementam o desenvolvimento de estágios curriculares e de projetos de inovações político-pedagógicas.

Dessa forma, procurou-se traçar um perfil da Universidade do Contestado, situando-a no contexto histórico de sua origem, bem como apresentar a sua arquitetura organizacional, a fim de que se possa, dentro dessa perspectiva, visualizar o trâmite de informações na gestão específica da pós-graduação *Lato sensu*.

4.2 Caracterização do sistema de informações no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu* da UnC

A proposição de novos projetos de cursos de pós-graduação *Lato sensu* deve ser feita pela unidade universitária, sendo que, com base no Regulamento dos Programas de Pós-Graduação *Lato sensu* da UnC, compete à Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Unidade, elaborar/propor projetos e/ou programas de cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

A idéia de criar um curso de pós-graduação *Lato sensu* na Universidade do Contestado é concebida a partir de motivações internas e externas à Universidade:

Necessidades de especializações em áreas novas que vão surgindo nas diversas áreas do conhecimento, algumas por indicações de órgãos representativos de classes e outras por iniciativa da própria instituição no sentido de criar novas alternativas de qualificação profissional ou de formação mais específica (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Em muitos casos, quem define o tipo de curso que vai ser ofertado é a própria demanda, composta por formandos da graduação, profissionais liberais e autônomos, professores de todos os níveis de ensino, profissionais ligados ao setor industrial e outros em menor número:

Temos normalmente um planejamento que é feito de acordo com as solicitações das comunidades. As turmas (de graduação) que estão se formando fazem algumas solicitações e o próprio mercado de trabalho (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

Existem momentos em que a própria sociedade direciona que tipo de curso de pós-graduação você tem que oferecer (Diretor Acadêmico da UnC-Caçador).

Praticamente da demanda existente (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

A verificação da existência de demanda para determinados cursos e/ou o planejamento das atividades da Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação em relação aos novos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, não são feitos com base nos resultados aferidos em pesquisas formalmente conduzidas:

Difícilmente tem a universidade feito trabalhos de pesquisa especificamente buscando dados. Creio que 30% dos cursos que são aprovados no CEPE acabam não tendo clientela. Isso reflete um aspecto de que a universidade propõe cursos que nem sempre tem certeza de que vai ter clientela (Reitor da UnC).

Além disso, os novos cursos não são gerados como parte integrante de programas mais abrangentes, alicerçados no vocacionamento da região de abrangência da Unidade Universitária, procurando fortalecer as linhas de pesquisa da Universidade:

Eles não surgem a partir de um programa de pós-graduação, de uma seqüência de cursos na mesma área, eles vão surgindo a partir da desconfiança que exista clientela para determinado curso (...). Eles surgem a partir da identificação de uma necessidade de uma forma bem empírica (Diretor Acadêmico da UnC-Canoinhas).

Contudo, algumas unidades universitárias tentam promover os seus cursos de pós-graduação *Lato sensu* com base em opiniões colhidas por meio de algum tipo de pesquisa:

A gente verifica a demanda através de alguns instrumentos de pesquisa de interesse (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

A definição de criar dos novos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, apesar de não ser feita mediante pesquisas formalmente conduzidas, procuram levar em conta subsídios colhidos internamente e, principalmente, as tendências da demanda existente. São tímidas as iniciativas da universidade no sentido de implementar cursos permanentes de pós-graduação *Lato sensu* que estejam vinculados a programas que envolvam, além do ensino, a pesquisa e a extensão. Carvalho e

Spagnolo citados por Samways Filho e Colossi¹⁴¹ corroboram com esta idéia, afirmando que “boa parte dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* não possuem caráter permanente, como é o caso de mestrado e de doutorado, sendo oferecidos de forma esporádica, de acordo com a demanda ou atendendo a necessidades específicas”.

O passo seguinte a decisão de criar um novo curso é a elaboração do projeto. Os projetos devem ser montados, utilizando-se uma adaptação feita a partir do modelo padrão da CAPES, onde deve constar o nome do curso com a respectiva área de concentração; a identificação do projeto, contendo a instituição promotora, o local de realização e o nome do coordenador do curso; a caracterização do curso, onde devem ser descritos a modalidade, o período de realização, a carga horária, instituição conveniada se houver, o número de vagas e a clientela alvo; a justificativa da criação do curso; os objetivos do curso; a sua estrutura e o funcionamento, descrevendo como será o processo de inscrição, seleção e matrícula, como será o horário das aulas e a periodicidade, o detalhamento do cronograma das disciplinas e corpo docente, as ementas e bibliografia das disciplinas, dados relativos à avaliação discente, as linhas de pesquisa do curso, dados relativos à monografia e informações gerais sobre o corpo docente; deve conter também a previsão orçamentária e o currículo dos professores do curso.

O curso de pós-graduação tem como ponto de partida uma área do conhecimento, dando um direcionamento a um aspecto mais específico e, a partir daí, surgem as disciplinas, considerando os objetivos geral e específicos do curso (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

A grade curricular segue as normas de legislação (Reitor da UnC).

¹⁴¹ SAMWAYS FILHO, João Leopoldo; COLOSSI, Nelson. A pós-graduação lato sensu no centro de ensino superior de Campo Grande – CESUP. In: SILVEIRA, Amélia; COLOSSI, Nelson; SOUSA, Cláudia Gonçalves de. **Administração universitária: estudos brasileiros**. Florianópolis: Insular, 1998, p. 108.

A elaboração de um novo projeto de curso de pós-graduação *Lato sensu* também pode ser feita segundo as necessidades de se atingir determinada clientela em específico:

Temos uma normatização na universidade que dá um certo perfil mínimo para a elaboração dos projetos. A grade, custos, professores são montados pela Unidade a partir da clientela que se pretende atingir (Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação).

As disciplinas têm que buscar atender a expectativa do cliente (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Caçador).

A elaboração do projeto de um novo curso de pós-graduação *Lato sensu* pela Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação também pode ser auxiliada mediante a consulta a propostas parecidas, oriundas de outras instituições de ensino superior:

A gente busca, através de pessoas que são formadas na área ou de outras universidades que atuam nessa área, maiores informações e elabora o nosso projeto de curso (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

Buscamos a experiência de outras instituições do Brasil em termos de grade para observar que o título da pós coincida com aquilo que o mercado pede. Uma vez definidas as disciplinas, são contactados os professores da área e o próprio professor oferece a ementa (Diretor Administrativo da UnC-Caçador).

Acho que uma coisa que acontece na prática, na verdade, é uma mesclagem de composição de vários cursos, de outras instituições etc” (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

As Coordenadorias de Pesquisa e Pós-Graduação podem dispor, para auxiliar na definição e elaboração do projeto de um novo curso de pós-graduação *Lato sensu*, dos demais segmentos que compõem a estrutura da Universidade, principalmente do colegiado do curso de graduação da área respectiva:

Se o curso é novo, existe preocupação de falar com o coordenador do curso de graduação para que ele, junto com os professores, discutam a grade, quais são as disciplinas que poderão ser oferecidas; mas se o

curso não for novo, o projeto é copiado (Diretor Acadêmico da UnC-Caçador).

Algumas unidades universitárias da Universidade do Contestado conduzem a elaboração de novas propostas de cursos de pós-graduação *Lato sensu*, e sua conseqüente aplicação, através de parcerias firmadas com institutos diversos, aos quais compete, entre outros, via de regra, com base em informações fornecidas pela própria unidade interessada, organizar o projeto do referido curso e colocá-lo à disposição para análise por parte da unidade.

A elaboração de projetos de cursos de pós-graduação *Lato sensu* sem a prévia definição clara dos objetivos a que o curso se propõe, partindo daí, a confecção da grade curricular, ementas e carga horária, pode gerar o não atendimento das expectativas da clientela, por prescindir de foco.

Do mesmo modo, a contratação do quadro docente para os cursos deve priorizar ações que considerem o perfil do pós-graduando que se deseja ter.

Os critérios utilizados para a contratação do quadro docente dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* levam em conta, em algumas unidades universitárias, dependendo da área do curso, os profissionais disponíveis na própria instituição. Isso concorre para a valorização dos docentes da casa, além de representar, na maioria dos casos, uma oportunidade de obter o retorno do investimento que a instituição possa ter feito neste profissional:

Os professores da casa são aproveitados, quando possível (Diretor Acadêmico da UnC-Canoinhas).

Além disso, os entrevistados são quase que unânimes em declarar que os critérios que levam em conta a titulação do docente, as referências fornecidas por outras instituições, bem como a indicação por parte de profissionais já conhecidos,

são práticas bastante empregadas pela Universidade do Contestado, quando da contratação do corpo docente para os cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

Com base no currículo e principalmente nas indicações de pessoas que já tiveram esses professores nos seus cursos de pós-graduação (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Mafra).

O critério da titulação (mestrado ou doutorado) na área, a indicação de outros docentes. Se busca um corpo docente em diversas instituições, considerando a titulação e a experiência realizada em outros cursos de pós-graduação (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Após a sua elaboração, os projetos devem ser encaminhados ao Conselho Acadêmico da Unidade Universitária a qual está vinculada a Coordenadoria respectiva, pois, conforme o Regimento Geral da Universidade do Contestado, uma das competências do Conselho Acadêmico é a de propor aos Colegiados Superiores da Universidade a criação de novos cursos de educação superior, bem como mudanças curriculares.

Após a apreciação pelo Conselho Acadêmico da unidade, os projetos de cursos de pós-graduação *Lato sensu* são encaminhados à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação para registro e instrução. O Estatuto da Universidade do Contestado cita que uma das atribuições da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação é a de coordenar, juntamente com as Unidades Universitárias, o planejamento dos cursos e programas de pós-graduação, e de projetos de pesquisa, encaminhando-os aos Conselhos competentes, para aprovação, quando for o caso.

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, após protocolar e instruir o projeto, o mesmo passa a tramitar com um número de processo e é encaminhado para a Comissão de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC. A Comissão de Pesquisa e Pós-Graduação é composta pelos coordenadores de pesquisa e pós-graduação das Unidades Universitárias e/ou por outros professores das Unidades Universitárias designados pelos respectivos diretores acadêmicos. Esta comissão conta com a colaboração do pró-reitor de pesquisa e pós-graduação da UnC e é ela que discute,

analisa e propõe os rumos da pesquisa e da pós-graduação, em um sentido mais amplo, na Universidade do Contestado.

A Comissão de Pesquisa e Pós-Graduação analisa os projetos a ela encaminhados pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e os que não atenderem ao disposto no Regulamento dos Programas de Pós-Graduação *Lato sensu* da UnC, são devolvidos à origem, em diligência, para as devidas reformulações. Aos projetos analisados e considerados aptos é designado um relator, indicado pela própria Comissão e componente desta, para que faça o relato do respectivo processo junto ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

De acordo com o Estatuto da Universidade do Contestado, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão-CEPE possui a competência de, entre outras, submeter à apreciação do Conselho Universitário-CONSUN proposta de criação, autorização, organização, desmembramento, fusão e extinção dos cursos e programas de educação superior. Este, com base no mesmo Estatuto deve, entre outras competências, criar, autorizar, desmembrar, fundir ou extinguir, ouvido o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, cursos e programas de educação superior.

Com relação a tramitação dos projetos de criação e implantação de novos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, há uma pequena parcela dos entrevistados que acredita que o organograma institucional da Universidade do Contestado facilita o processo:

A estrutura organizacional não tem ferido em nada, não tem atrapalhado, ela não tem dificultado em momento algum esse processo (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

Hoje a UnC é uma universidade leve, dinâmica, que propicia às unidades uma liberdade muito maior do que pensam ter e vejo, muito moderna (Reitor da UnC).

Em contrapartida, grande número de entrevistados são de opinião que o trâmite dos projetos dentro do organograma institucional da Universidade do Contestado, não leva em conta o caráter dinâmico desse tipo de curso:

A pós-graduação é um processo dinâmico, ele precisa ser rápido porque os cursos evoluem muito rapidamente em relação a estrutura da sua grade curricular e nos próprios conteúdos que vão ser trabalhados. Se considerarmos isso e todo o organograma da universidade, eu vejo que o organograma atrapalha um pouquinho (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Além disso, conforme os respondentes, outro fator que colabora para que o processo não ocorra de forma mais ágil é a periodicidade com que são agendadas as reuniões das comissões e órgãos que analisem e propõem a implantação de novos projetos de cursos de pós-graduação *Lato sensu*, assim como o próprio trâmite a ser seguido:

Nós temos uma certa dificuldade para a prestação quanto a rapidez na aprovação dos cursos, pelo fato que às vezes surge a necessidade urgente de determinado curso e outras vezes os órgãos não se reúnem no devido tempo. O que ocorre, muitas vezes, é o que curso acontece sem ser aprovado (Diretor Acadêmico da UnC-Caçador).

A nossa estrutura é um pouco pesada, ela emperra o andamento dos projetos (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

Devido ao dinamismo com que o mercado se comporta em relação a circulação e emprego de novos conhecimentos e informações, os cursos de pós-graduação *Lato sensu* devem procurar atender a esta demanda com competência e atualização constante:

As oportunidades de mercado mudam de uma hora para outra (Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração).

Segundo o Regulamento dos Programas de Pós-Graduação *Lato sensu* da UnC, os programas de pós-graduação da UnC somente poderão ser divulgados à comunidade em geral, após a aprovação no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e homologação pelo Conselho Universitário, por intermédio de Edital

específico, assinado pelo Diretor Acadêmico da Unidade, oficiando a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, anexando cópia.

É preponderante que a estrutura organizacional permita a agilidade que é peculiar aos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, não só em função da concorrência, mas também, e principalmente, porque esses cursos precisam, indubitavelmente, ser pró-ativos em relação ao mercado.

Sobre a estrutura organizacional, Drucker¹⁴² ressalta que:

a melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho. Tudo que ela gera são atritos e frustrações. A organização errada realça os pontos que não devem ser realçados, aprofunda as disputas desimportantes e levanta tempestades sobre questões triviais. Ela salienta as deficiências, em vez das virtudes. A estrutura organizacional correta constitui, portanto, pré-requisito para o bom desempenho.

Questionados sobre como se processa a consolidação dos dados produzidos pelas diversas Unidades da Universidade do Contestado, referentes aos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, os entrevistados responderam que esta é realizada mediante solicitação formulada pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação às Unidades Universitárias, contando, para isso, com o auxílio da Secretaria Geral da Reitoria:

Os dados são compilados na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; eu pego os vários relatórios, as várias informações e tento centralizar numa só. A gente tenta enquadrar da melhor maneira possível e disponibilizo isso depois para as Unidades através de relatório da Pró-Reitoria, aonde eu peço para arquivarem ou colocarem num banco de dados do seu computador (Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação).

¹⁴² DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1977, p. 555.

Nota-se que, se por um lado, existe a preocupação constante da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação em fazer a consolidação dos dados das diversas Unidades da melhor maneira possível, existe, por outro, a falta de um direcionamento adequado na forma de obtenção desses dados e no tratamento dispensado a eles, de forma que o produto final nem sempre tem a garantia de representar a realidade vivenciada nas unidades. Além disso, parece não haver uma sintonia dentro das próprias Unidades a respeito dos dados solicitados, suscitando, em muitos casos, interpretações equivocadas a respeito de sua origem e finalidades:

Os dados são obtidos através de fax, fone, e-mail, correspondências (Reitor da UnC).

Primeiro partir para a busca (telefone, fax...), geralmente faço tabelas, separadas por unidade, faço soma. Quando não fecham, quando um passa uma informação 'A', o outro passa uma informação 'B' e eu tenho que transformar em 'C', geralmente eu tenho que dar 'aquele jeitinho' (Secretária Geral da Reitoria).

Não obstante, alguns entrevistados afirmam que não existe uma regularidade, por parte da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e da Reitoria como um todo, quanto à solicitação de dados às Unidades Universitárias, acontecendo de forma descontinuada. Além disso, sem o devido esclarecimento em relação as finalidades a que se destinam aqueles dados, ocasionando, por conseguinte, em muitos casos, duplicidade de informações e incorreções das mesmas:

A informação é solicitada pela reitoria às vezes até em duplicidade, ou três ou quatro vezes, sei lá quantas (...), eu não sei aonde esses dados vão parar... (Diretora Administrativa da UnC-Canoinhas).

Normalmente após a junção dos dados eles retornam para uma conferência e sempre tem correção para ser feita (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

No entendimento de alguns dirigentes da Universidade do Contestado, esses desencontros entre os dados que circulam dentro da instituição podem originar uma certa insegurança ao gestor, especialmente no momento em que se faz necessário o

seu emprego no sentido de vislumbrar uma situação futura ou a resolução de uma situação emergente:

Os dados são obtidos de maneira informal, empiricamente (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

Nós não temos dados oficiais (Diretor Acadêmico da UnC-Canoinhas).

De acordo com a fala dos diretores acadêmicos da Universidade do Contestado, o levantamento dos dados e sua compilação são realizados de forma manual, sem critérios operacionais definidos.

Cada Unidade faz o seu levantamento, constitui as planilhas com esses dados todos, envolvendo cursistas, egressos, docentes, custos etc, passa para a reitoria, que faz o somatório de todos, de forma manual também. Nós não temos um sistema que faça essa tarefa para nós (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Pode-se dizer que o sistema de informações que atualmente é empregado no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu* na Universidade do Contestado, o qual envolve aspectos desde o lançamento da idéia, a montagem do projeto de um novo curso, sua tramitação nas instâncias de análise e aprovação, bem como a consolidação dos dados produzidos pelas Unidades, caracteriza-se por apresentar dificuldades quanto a geração, processamento e distribuição dos dados. Isto pode implicar na perda de oportunidades de negócios e na redução da identificação de prioridades. Neste particular, Oliveira¹⁴³ salienta que se deve considerar o valor da informação, o qual está associado ao seu uso final. Sua qualificação evidencia-se à medida que possibilita a redução do grau de incerteza quando da tomada de decisão pelo seu gestor, permitindo melhoria na qualidade das decisões.

¹⁴³ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 35.

4.3 Tipos de informações que dão suporte ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* da

As informações utilizadas na tomada de decisão de criar um novo curso de pós-graduação *Lato sensu* levam em consideração aspectos relacionados à própria instituição, como também interesses manifestados pelo mercado. Assim, a verificação da capacidade interna para o oferecimento de determinado curso, como salas de aula, equipamentos, laboratórios, biblioteca, corpo docente etc. é fator de preocupação na percepção de alguns dirigentes da Universidade do Contestado:

São verificadas as condições que a UnC tem na questão de professores e na infra-estrutura necessária para o curso (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

Outro aspecto interno que pode contribuir na decisão por determinado curso, no entendimento de um dos diretores administrativos, é ainda a necessidade de qualificação de professores para atuação na própria instituição, mesmo sendo este um recurso pouco utilizado na maioria das áreas do conhecimento, tendo em vista que a maior demanda, atualmente, é para mestrado e doutorado:

Demanda acadêmica (necessidade de formação de professores) e demanda de mercado (através do contato com diversos profissionais ou de uma pesquisa) (Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração).

Percebe-se que as informações advindas do ambiente externo à Universidade contribuem sobremaneira na decisão da criação de novos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, especialmente naquelas áreas relacionadas à formação de profissionais para atuação no mercado de trabalho:

Informações colhidas pela mídia (internet, mas principalmente jornais e revistas) (Diretor Administrativo da UnC-Caçador).

Complementando essa idéia e tendo em vista aspectos como: as rápidas mudanças no mundo do trabalho em praticamente todas as áreas; as informações colhidas a partir do contexto sócio-econômico em escala global; e as peculiaridades de caráter regional, aos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, ainda cabe o contato dos profissionais com as ferramentas mais recentes e criativas para conseguirem acompanhar as novas tendências.

São utilizadas informações relativas ao número de egressos da própria instituição; informações vindas de outras entidades; do contexto, em relação ao mercado de trabalho; tendências das novas especializações em termos profissionais (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Em alguns casos, os cursos são montados a fim de atender às solicitações de determinadas categorias profissionais ou direcionados para suprirem lacunas específicas do mercado de trabalho:

São consideradas informações de pessoas ligadas a um determinado setor (Diretor Acadêmico da UnC-Caçador).

Um ramo bem explorado por algumas unidades é o dos cursos direcionados a egressos de cursos de graduação em áreas das licenciaturas. Tal deve-se aos incentivos de acesso e benefícios proporcionados pelos planos de carreira do magistério público estadual e municipal aos professores de educação infantil, ensino fundamental e médio. As informações disponibilizadas por esses profissionais e pelos estabelecimentos os quais representam, são também utilizadas na decisão de se criar cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

No caso das licenciaturas, nós nos baseamos na solicitação do aluno, que pede a pós-graduação geralmente como um meio de ascensão profissional (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Mafra).

Na área das licenciaturas especificamente se usa muitos dados das secretarias de educação estadual e municipal (Reitor da UnC).

A tomada de determinadas decisões pode ter implicações, tanto positivas, como negativas, a médio e a longo prazo para a organização universitária, dependendo, em grande parte, o sucesso ou o fracasso, do tipo de informações utilizadas. Katz e Kahn¹⁴⁴ afirmam que “o uso sistemático de informação para orientar o funcionamento organizacional é o *sine qua non* de uma organização”.

Perguntado sobre o levantamento de possíveis interesses por determinado curso, um dos pró-reitores da Universidade do Contestado, diz que este parece não seguir, uma orientação definida segundo as prioridades e especificidades da clientela em potencial:

A universidade não tem um protocolo para fazer esse levantamento de mercado (Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação).

As informações acerca de possíveis interesses pelos cursos é fruto muito mais de formas alternativas e situacionais de contato, seja com os potenciais interessados do mercado, ou mesmo quando as informações são colhidas dentro da própria instituição:

Nós fazemos um levantamento através de telemarketing muitas vezes, e até de contato pessoal (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

Através de conversas em termos de grupos, na própria universidade, o diálogo entre a direção e os setores da universidade (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Caçador).

Na perspectiva de um dos diretores administrativos, inicialmente a idéia de se criar um novo curso deve ser amplamente disseminada através de vários meios e, a partir do interesse demonstrado pela clientela em potencial, dar continuidade ao processo:

¹⁴⁴ KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978, p. 61.

Num primeiro momento nós vamos à imprensa da região e divulgamos a idéia (Diretor administrativo da UnC-Caçador).

O reitor da Universidade do Contestado mencionou que o levantamento de possíveis interesses pelos cursos de pós-graduação *Lato sensu* é feito de variadas formas, levando em conta as particularidades de cada unidade e de cada curso:

O telefone tem sido instrumento utilizado; o contato com entidades como o sebrae, associações comerciais, secretarias de educação, da fazenda, empresas e alunos da universidade têm sido pesquisados (Reitor da UnC).

Quando os cursos ofertados não são multiprofissionais, ao contrário, referem-se a uma área um tanto restrita do conhecimento, as informações acerca de possíveis interessados pelo curso são demandadas de forma a assegurar um amplo conhecimento sobre a situação daquela área específica:

Normalmente os cursos atingem uma determinada área e é nessa área que a gente procura atuar. Por exemplo, se estivesse trabalhando com curso na área da saúde, nós buscamos os postos de saúde, os hospitais, os nossos egressos do curso de Enfermagem, encaminhamos correspondência, verificamos o interesse manifestado por essas pessoas. Geograficamente, procuramos atingir uma área grande (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

Acredita-se que as formas de obtenção das informações relativas a possíveis interessados pelos cursos de pós-graduação *Lato sensu* mereçam uma atenção diferenciada, tendo em vista, na Universidade do Contestado, a disparidade entre o número de cursos lançados ao mercado e o número de cursos que realmente se efetiva

Em relação a questão da divulgação dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* ao público alvo, obteve-se, através dos questionados, que é feita de forma autônoma pelas unidades universitárias, levando em conta, entre outros, a capacidade

orçamentária, as características da clientela em potencial e os meios conhecidos e disponíveis. Não é procedida na Universidade do Contestado, uma divulgação conjunta dos cursos ofertados em determinado período pelas diversas unidades. As opiniões dos entrevistados quanto a esse quesito não são unânimes, notando-se uma tendência entre os componentes da reitoria em defesa de uma divulgação unificada entre as unidades.

Algumas unidades procuram trabalhar no sentido de fazer uma divulgação direcionada aos profissionais e organizações cujos ramos de atuação sejam afins a área do curso ofertado, numa tentativa de proceder à segmentação de mercado:

A divulgação é feita através dos meios de comunicação usuais (rádio, jornal, folder, outdoor) e mala-direta para candidatos já conhecidos que são egressos da instituição ou envolvidos com áreas de trabalho que tenham afinidade com o curso (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Mala-direta, basicamente. Nós trabalhamos com a divulgação individualizada para àqueles que têm habilitação na área de interesse do curso (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

Naqueles cursos desenvolvidos em parceria com institutos e/ou outras entidades, a divulgação é efetuada mediante as disposições acertadas nos convênios respectivos, ficando, em muitos casos, ao encargo da entidade conveniada. É procedido, dessa maneira, por algumas unidades da Universidade do Contestado por razões como comodidade do pessoal envolvido, maior área de abrangência da divulgação ou falta de dados para uma efetiva divulgação:

Quando existe o curso conveniado, geralmente a conveniada encarrega uma pessoa para divulgar e fazer as inscrições (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Mafra).

É feita, às vezes, em parceria com empresas pela nossa deficiência de divulgação (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Caçador).

Percebe-se, pela fala de um dos coordenadores de pesquisa e pós-graduação, que a divulgação dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* carece de um enfoque profissional na Universidade do Contestado como um todo:

Praticamente a gente já tem alguns cursos delineados e a gente acaba lançando a idéia em nível regional, para ver qual será a reação, o retorno das pessoas (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

A forma pela qual é feita a divulgação, a exposição, de qualquer produto de uma organização, mesmo sendo um curso, mostra muito do que é esta organização. A veiculação da imagem de uma organização através das diversas opções de mídia deve acontecer de maneira bem planejada e com certa constância e preocupação, a fim de não denotar oportunismos de mercado.

As opiniões dos entrevistados são controversas quanto às informações disponíveis na Universidade do Contestado serem suficientes para possibilitar uma ampla divulgação. Nota-se que, via de regra, os dirigentes da administração superior acreditam que as informações relativas à divulgação dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, em poder das unidades universitárias, não sejam consistentes o bastante para permitirem uma divulgação adequada:

A divulgação feita somente pela Unidade se restringe a localidade, a sua região de abrangência (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

Paralelamente a isso, alguns dirigentes da administração setorial também argumentam que os dados necessários para se realizar uma divulgação efetiva não se encontram aglutinados e/ou tratados. Explicam que estão dispostos de forma dispersa, tanto em nível de unidade, como de universidade como um todo, dificultando, desta forma, um trabalho de divulgação dirigido:

Nós temos dificuldade nessa questão de divulgação e comunicação, eu diria, interna na Unidade, e na universidade como um todo. Nossos

dados são dispersos e nós não temos rotina de divulgação (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Em contrapartida, há depoimentos que apontam para uma situação ideal no tocante às informações disponíveis na instituição para se realizar uma ampla divulgação dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Nós acreditamos que sim, porque hoje, quando você consegue abordar diversos tipos de mídia, você consegue atingir o público alvo (Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração).

A variedade de informações disponibilizadas pelo sistema de informações da universidade possivelmente não permita uma ampla divulgação ou, no mínimo, não oferece condições favoráveis à segmentação de mercados. Este fato, somado ao de haverem distorções no levantamento de interesses, talvez sejam as causas mais prováveis pela baixa margem de inscrições verificadas em determinados cursos.

Levando em conta o processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, com base nos depoimentos dos entrevistados, as informações mais utilizadas dizem respeito, basicamente, a dois momentos distintos. Num primeiro momento, que corresponde a etapa inicial de criação de um novo curso, onde as informações inerentes às condições internas e externas da instituição são relevantes na tomada de decisões:

A demanda, a escolha de professores, o custo (Diretor Administrativo da UnC-Caçador).

Ter uma noção do mercado, da clientela que vai ter e da expectativa dessa clientela (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

Num segundo momento, que diz respeito a etapa de realização do curso propriamente dito, as informações advindas dos alunos e da coordenação parecem ser, na percepção dos entrevistados, decisivas na condução do processo:

Retorno em nível dos pós-graduandos (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

Informações com base na avaliação que a coordenação faz sobre o trabalho dos docentes e sobre as solicitações dos alunos do curso em andamento (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Mafra).

Nesse sentido, os tipos de informações importantes no processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* são de origem interna da própria instituição, como também advindas do mercado externo, compondo um leque enorme de itens que devem ser considerados na tomada de decisões. *Ahituv apud Freitas, Ballaz e Moscarola*¹⁴⁵ cita alguns requisitos que podem ser observados no sentido de avaliar a qualidade de um sistema de informações, bem como as informações geradas por este sistema, como por exemplo: tempo (registro e recuperação da informação); conteúdo (significado da informação para os decisores, devendo-se observar o nível de precisão e de detalhe ou de agregação, de acordo com o tipo de decisão à qual se deve dar suporte, bem como a relevância, adequação ou pertinência); forma (texto, gráfico etc.); e custo.

4.4 Informações disponibilizadas pelo sistema de informações das unidades da UnC

As informações utilizadas no processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* da Universidade do Contestado são disponibilizadas por praticamente todos os setores da Universidade. O maior fluxo de informações é, sem dúvida, das Unidades para a Reitoria (ou Pró-Reitoria) e desta, para as unidades:

Através das nossas Unidades, as Diretorias Acadêmicas, as Coordenadorias de cada uma das áreas. São elas que disponibilizam,

¹⁴⁵ FREITAS, Henrique M. R. de; BALLAZ, Bernard; MOSCAROLA, Jean. Avaliação de sistemas de informações. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 29, n. 4, p. 36-55, out/dez. 1994, p. 36.

e é uma dificuldade imensa conseguir essas informações (Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação).

Na ótica de vários respondentes, o fornecimento das informações envolvidas no processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* é maior por parte de alguns setores da universidade:

A secretaria acadêmica, a direção administrativa e acadêmica e a própria coordenação da pós-graduação (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Não obstante, parece haver concordância entre os entrevistados de que a Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação é o setor da universidade onde há maior aglutinação das informações referentes ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*. Pois, é nesse setor que é gerada a idéia de um novo curso, o projeto é elaborado, a divulgação é planejada, o curso é executado e finalizado:

A própria coordenadoria é que tem essas informações (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

A disponibilização de informações está diretamente ligada à forma de atuação da Coordenadoria de Pesquisa e Pós-Graduação de cada Unidade da Universidade do Contestado.

No planejamento, quem disponibiliza somos nós da coordenadoria e em contato inclusive com coordenadores de cursos de graduação. Na fase de andamento do curso, as informações são disponibilizadas através dos dados que o aluno deixa no registro quando se matricula e também em contatos informais. Na fase final, verifica-se se o aluno está em débito, se tem nota etc (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Mafra).

É de suma importância que os setores responsáveis pelo fornecimento de informações gerenciais o façam de forma responsável, consciente, seguindo um

protocolo e priorizando o atendimento daquelas informações mais urgentes e necessárias para a tomada de decisões. Porém, além dos sistemas de informações formais, segundo Mintzberg¹⁴⁶ “existem centros de poder que não são oficialmente reconhecidos; redes complexas e ricas de comunicações informais, que por vezes complementam e contornam os canais estabelecidos; e os processos de decisão funcionam independentemente do sistema regulado”.

No entendimento da maioria dos entrevistados, as informações disponibilizadas pelos setores da Universidade do Contestado, no que se refere à gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, não são suficientes no sentido de proporcionarem uma gestão adequada desses cursos:

Nós poderíamos melhorar isso (Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração).

Apesar disso, as informações disponíveis atendem às necessidades emergenciais dos gestores, ainda que, no momento seguinte, onde uma nova decisão precisa ser tomada, aquelas informações já não sejam suficientes:

São suficientes para aquele momento que você precisa da informação, apenas isso. Porque amanhã, se você precisar de uma nova informação, você vai ter que pedir novamente (Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação).

Há experiências de fatos negativos gerados pela leitura truncada das informações, no sentido das solicitações feitas de um setor a outro da universidade, denotando falhas na comunicação entre esses setores:

Disponibilizadas eu diria que não, pois disponibilizadas seriam aquelas que você chega e tem acesso imediato. Normalmente essas informações têm que pedir, aguardar, porque os próprios setores têm que buscá-las. Muitas vezes elas se contradizem, pois em

¹⁴⁶ MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Coleção Gestão e Inovação. Lisboa: Dom Quixote, 1995, p. 66.

determinado momento você tem um número referente a um dado, alguns dias depois você vai buscar e ele está diferente, aí você vai verificar o que aconteceu e a diferença está na interpretação da pergunta (Diretor Acadêmico da UnC-Maíra).

Por outro lado, uma pequena parcela dos entrevistados alega que as exigências de informações para a tomada de decisões na gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* está sendo suprida adequadamente pelos diversos setores da universidade:

Eu acredito que as informações atendem às necessidades de quem busca essas informações (Diretor Acadêmico da UnC-Curitibanos).

A organização precisa conhecer as suas necessidades quanto a informações gerenciais de todos os níveis. A partir daí, mediante um sistema adequado a sua realidade, passe a atender a essas necessidades. Em função disso, as informações devem conter algumas características de quantidade, oportunidade, conteúdo e qualidade.

Perguntados sobre a periodicidade com que as informações são disponibilizadas e o tempo que levam para estar disponíveis quando solicitadas, os entrevistados argumentaram que, tanto a rapidez, quanto a frequência não vêm ao encontro das necessidades de informações dos gestores:

Depende do que é solicitado. Eventualmente algumas solicitações têm a disponibilização da informação bem rápida. É mesmo 'no verbal', resolve-se verbalmente. Algumas dependem de alguma reunião, de uma troca de informações maiores, elas demoram bastante (Diretor Acadêmico da UnC-Curitibanos).

A grande maioria dos entrevistados é de parecer que a disponibilização das informações concernentes ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* na Universidade do Contestado não atendem aos anseios de frequência e rapidez necessárias, havendo, na opinião de alguns, falta de flexibilidade:

Nós temos uma dificuldade muito grande com as informações. Eu diria que até dentro das Unidades nós temos flexibilidade para disponibilizá-las, mas de forma geral, em nível de reitoria para as Unidades, nós não temos (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

Além disso, existe a indicação, por parte de alguns entrevistados, de que em função dos problemas relativos à periodicidade na disponibilização das informações e a morosidade com que elas circulam, fica comprometida a sua confiabilidade, de modo a gerar dúvidas no momento de sua utilização:

As informações não são disponibilizadas com a rapidez e frequência necessárias, tanto é que às vezes elas não são disponíveis no tempo e não são confiáveis (Diretor Acadêmico da UnC-Canoinhas).

Boas oportunidades podem ser perdidas pelos gestores dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* devido a escassez, ou mesmo ausência, de informações confiáveis na hora certa, ainda mais em uma sociedade centrada no conhecimento, onde quem detém a informação, tem poder. Desse modo, Bio¹⁴⁷ ressalta que a adequação de uma informação às necessidades requer o preenchimento de três requisitos: forma, que diz respeito ao conteúdo, apresentação e confiabilidade; idade, que é determinada pelo tempo de existência da informação em relação aos fatos relatados; e a frequência, que diz respeito à periodicidade com que a informação é produzida.

Assim como o Reitor da Universidade do Contestado, outros entrevistados responderam que as informações utilizadas no processo de gestão dos cursos de pós-graduação são disponibilizadas, principalmente, através de fax, fone, e-mail e

¹⁴⁷ BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996, p. 121.

correspondências escritas. Nota-se algum descontentamento na operacionalização do trâmite de informações:

As informações são disponibilizadas, algumas via internet, algumas via informativos internos, os veículos da universidade – jornal, folder, alguns cartazes em murais, mas parece-me que nada com uma rotina preestabelecida (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Elas são disponibilizadas sem planejamento e sem controle (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

Outrossim, parece não haver, por parte de alguns gestores dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, preocupação com dados referentes a cursos já implementados pela Universidade, talvez, justamente, por não haver uma sistematização dos dados ao longo do tempo:

É a Unidade que tem algumas informações já cadastradas; há Unidades que fazem as coisas empiricamente ainda. Cada projeto é um projeto novo e não se preocupa em momento algum com informações anteriores em relação àquele projeto (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

O aspecto envolvendo a confiabilidade das informações volta a ser citado quando se fala na forma como as informações são prestadas. Além do que, e isso pode até ser um ponto positivo do processo, há depoimentos afirmando não haverem formalidades no pedido e fornecimento de informações:

A princípio as informações são disponibilizadas através de papel e caneta ou digitadas, mas nada que tenha muita confiabilidade (Secretária geral da reitoria).

Em geral se pergunta tal dado e não há formalidade a ser cumprida (Diretor Administrativo e Presidente da UnC-Mafra).

Em função da circulação de informações não seguir uma rota pré-estabelecida, e não haver definição clara dos papéis dentro do sistema de informações, já houve, na universidade, situações em que, para o mesmo quesito –

total de alunos de graduação, por exemplo –, duas pró-reitorias valiam-se de números diferentes. Talvez seja necessário, neste caso, proceder a uma mudança no comportamento ligado à informação, pois, para Davenport¹⁴⁸, “quando administramos o comportamento ligado à informação, tentamos aperfeiçoar a eficácia global de um ambiente por meio de uma ação combinada”.

Alguns entrevistados são firmes ao exporem que a transferência de dados não tem suprido as necessidades de informações no processo de gestão acadêmica dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Não, para a gestão, não. Em momento algum (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

Ao mesmo tempo em que se denota, a precariedade das informações, há também a sua total ausência em determinadas situações. Percebe-se uma certa quebra nos pontos de comunicação entre os setores da universidade, bem como entre as unidades e a Reitoria e vice-versa:

Tem suprido, mas de forma precária (Reitor da UnC).

Não supre as necessidades de informações. Porque praticamente a transferência de dados, quando ocorre, não ocorre a tempo, e às vezes tem dados que você nem consegue obter (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

Considerando que as unidades da Universidade do Contestado são suas “unidades operativas”, parece óbvio que estas unidades devem dispor do maior número possível de informações que sirvam de suporte e direcionamento quando da definição de ações quanto à gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Se você analisar a universidade como um todo, a transferência de dados não tem suprido as necessidades de informações, porque hoje nós temos as coisas acontecendo em diversas Unidades e nós temos

¹⁴⁸ DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998, p. 110.

os dados centralizados em nível de reitoria (Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração).

No entanto, há uma posição antagônica a essa, por parte de um dos coordenadores de pesquisa e pós-graduação de uma das unidades da Universidade do Contestado:

Eu não sei até que ponto os dados globais da UnC como um todo ajudariam na gestão em uma determinada Unidade (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Mafra).

Mesmo assim, sobre o quesito transferência dos dados produzidos, a secretária geral da reitoria volta a questionar a qualidade das informações geradas e repassadas da reitoria para unidades:

Eu acho que a gente tem dado 'aquele jeitinho', tentando completar as lacunas, mas nem sempre tem confiabilidade 100% as informações que a gente repassa (Secretária Geral da reitoria).

As informações geradas pelo atual sistema de informações das unidades da Universidade do Contestado, no tocante à gestão da pós-graduação *Lato sensu* atendem apenas às necessidades situacionais dos gestores, devido à periodicidade com que as informações são disponibilizadas, a forma como o são, bem como a sua atualização.

O desenvolvimento e uso efetivo da informação confere às organizações um diferencial de sucesso. McGee e Prusak¹⁴⁹ corroboram com essa idéia ao afirmarem que “numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. As organizações que liderarem essa competição serão as grandes

¹⁴⁹ MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p. 3.

vencedoras do futuro, enquanto as que não o fizerem serão facilmente vencidas por suas concorrentes”.

4.5 Informações consideradas relevantes no processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, mas não geradas pelo sistema

Em relação aos setores da Universidade que poderiam melhor contribuir com a disponibilização de informações que servissem de suporte ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação, há depoimentos fazendo alusão à maior homogeneidade e coesão de posicionamentos que deveriam existir entre todos os setores:

Toda a universidade tem obrigação de fazer essa divulgação. Toda a universidade, todas as Unidades, independentemente de setor... (Pró-Reitor de Extensão e Cultura).

Todos os setores. Ensino de graduação, especialização, mestrado, extensão, pesquisa. Porque a pós-graduação não está dissociada do contexto. Se nós temos, por exemplo, 60 alunos que estão terminando a graduação em administração, é possível se propor uma pós-graduação para esses alunos. Precisamos ter esses dados. Se eu sei que na região de abrangência de uma Unidade existem 500 profissionais da agronomia que não têm especialização, posso oferecer uma pós. Então, faltam-nos dados e falta-nos sistematização dos dados e a disponibilização em tempo real dentro da universidade (Reitor da UnC).

Não obstante, um dos diretores acadêmicos de uma das unidades da Universidade do Contestado entende que a administração setorial da universidade precisa melhorar a quantidade e a qualidade dos dados gerados em relação a vários aspectos que envolvem a gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*. No entanto, é de opinião também que a administração superior da universidade tem significativa responsabilidade nessa melhoria:

A estrutura superior da UnC. A Unidade também tem que melhorar o seu banco de dados, nas informações de professores, de titulação, de endereços, de localização das pessoas. Mas, principalmente a estrutura superior (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

Esse posicionamento é compartilhado por um dos coordenadores de pesquisa e pós-graduação da Universidade, complementando que a administração superior, principalmente a pró-reitoria vinculada aos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, deveria promover ações que incentivassem a integração entre as diversas coordenadorias desses cursos:

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação é essencial nesse processo, principalmente aquelas informações que vêm da CAPES, da ACADE, do CEE, de vários órgãos. Ainda acho que a Pró-Reitoria deveria fazer com que as Coordenadorias se integrassem um pouco mais, quer seja no que se refira ao andamento do curso, quer seja as informações em relação ao desempenho de docentes, aqueles que nós poderíamos selecionar etc (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Mafra).

Além dos setores da própria instituição, órgãos externos à universidade poderiam também melhor contribuir com o acesso a informações:

...outros setores da própria sociedade (Diretor Acadêmico da UnC-Caçador).

Todos os segmentos que compõem uma organização estabelecem uma relação de inter-dependência, à medida em que a comunicação pode ser vista como o intercâmbio de informação e transmissão de significado, ou seja, é a própria essência de um sistema social ou uma organização. Para Katz e Kahn¹⁵⁰, “a comunicação é um processo social da mais ampla relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade”. Além disso, para os mesmos autores, um fluxo de informação pleno e livre é um passo salutar à frente nos problemas intra-

¹⁵⁰ KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978, p. 257.

organizacionais, bem como nas relações de uma organização para com o sistema social, que é o todo maior.

Questionado sobre quais informações são necessárias na tomada de decisões gerenciais, mas que não estão disponíveis atualmente junto aos segmentos da universidade, o Reitor da Universidade do Contestado, relatou que as informações precisas quanto ao contexto no qual está inserida a universidade não se encontram disponíveis atualmente junto aos setores:

Não temos informações sistematizadas sobre o contexto sócio-político-econômico da região do Contestado - número de habitantes, quantos profissionais nós temos em cada área atuando na região com o tipo de especialização que possui (Reitor da UnC).

Além disso, diversos dirigentes acreditam que as informações que dizem respeito a aspectos financeiros poderiam estar mais compartilhadas, uma vez que elas também são importantes na tomada de decisões concernentes à gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Eu acho a questão de você ter um referencial de professores, de valores de pós-graduação, de pagamento de professores, de quanto se paga no mercado, de bibliografias (Diretora Administrativa da UnC-Canoinhas).

Informações sobre a disponibilidade financeira, de quanto gastar, como gastar e onde gastar (Diretor Acadêmico da UnC-Curitiba).

Temos um problema hoje quanto a rapidez na obtenção de dados em relação à inadimplência (Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração).

A carência de informações relativas aos docentes da Universidade que estão em fase de qualificação é o ponto mais crítico na opinião de um dos pró-reitores da instituição:

As informações relativas ao investimento em qualificação docente é um grande problema. Existem dificuldades em se obter informações acerca de número de alunos, número de professores, titulação de professores, cursos de qualificação que esses professores estão fazendo, área de qualificação desses professores (Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação).

Em conseqüência disso, faltam dados sobre os docentes da Universidade de forma geral, dificultando a possibilidade de seu aproveitamento nos cursos de pós-graduação *Lato sensu* ofertados nas diversas unidades:

Informações sobre os professores da UnC, com vistas à docência nos cursos de pós-graduação (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

Os entrevistados relatam ainda diversos outros aspectos que deveriam ser contemplados com um número maior de informações, mas que não encontram-se à disposição atualmente junto aos segmentos que compõem a Universidade:

Que estivessem disponíveis na universidade informações quanto a 'legislação' específica de determinadas categorias profissionais (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Caçador).

Faltam informações com vistas a promover uma 'divulgação' mais ampla dos cursos (Diretor Administrativo da UnC-Caçador).

A qualificação dos 'egressos', saber quantos se formaram em cada curso e onde eles andam (Diretor Administrativo e Presidente da UnC-Mafra).

No depoimento de um dos pró-reitores da Universidades do Contestado, encontra-se um apanhado geral sobre as informações que deveriam fazer parte da rotina na gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Você teria que ter todo um estudo da tua micro-região, você teria que ter uma intenção da própria região, você teria que ter pontos que balizassem o nascimento de qualquer projeto de pós-graduação, estudo de uma realidade, necessidade dessa realidade na qual está inserido, você precisaria de um grande número de informações para criar qualquer tipo de curso. A partir do momento que você criou os

curso, você tem que ter as informações necessárias com relação a corpo discente, clientela potencial, à tua própria estrutura física, se comporta ou não. Você teria que ter isso tudo disponibilizado e automaticamente informatizado na tua mão, para você tomar decisão para a implementação. Quando da implementação desse curso, você teria que ter informações no que tange ao desenvolvimento do curso (se o curso está atendendo às expectativas, se tem alguma deficiência que possa ser melhorada ou não, está agradando ou, não só a quem está fazendo, mas toda uma comunidade ou a própria universidade que está envolvida no processo). Quer dizer, teria que ter informações nesse momento que se caracterizassem como avaliação e que fosse permanente nesse curso em desenvolvimento. Após a implementação desse curso, você teria que ter outras informações prontas que refletissem o sentido de índice de aprovação, nível de aceitação, índice de desistência e de faltantes, de avaliação do corpo docente, para que você pudesse tomar outras decisões no sentido da reformulação do curso, na implementação de algum curso semelhante a esse (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

Uma quantidade enorme de informações é essencial no processo de gestão dos cursos, tendo em vista que, quanto mais informações se tiver sobre dado fenômeno, maior será o conhecimento sobre ele. Neste caso, decisões mais acertadas poderão ser tomadas acerca deste fenômeno. É verdade que, de acordo com Arantes¹⁵¹ “a informação sozinha não produz resultados; ela não reduz custos, não aumenta a rentabilidade, não desenvolve talentos etc”. Ela é um recurso que depende da ação do administrador para tornar-se um instrumento produtivo para a consecução dos resultados organizacionais.

Deste modo, parece ser indispensável, conforme o relato de um dos coordenadores de pesquisa e pós-graduação, a adequação da estrutura das coordenadorias com vistas a colaborar para um melhor gerenciamento dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Nós, das Coordenadorias, e acredito que isso é válido para todas as Unidades, ainda não temos uma estrutura que permita gerenciar bem a pós-graduação (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Mafra).

¹⁵¹ ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas.** São Paulo: Atlas, 1998, p. 95.

A falta de procedimentos padronizados na produção de dados pelos diferentes setores da Universidade não se restringe aos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Não é um fenômeno que ocorre isoladamente na pós, esse fenômeno também é sentido na graduação, na extensão, nos setores administrativos, nas secretarias da universidade (Diretor Acadêmico da UnC-Canoinhas).

Especificamente sobre este nível de ensino, a carência da efetivação de um planejamento integrado e consciente entre todas as unidades e a administração, parece ser a razão inicial para a falta de procedimentos padronizados na gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Não se tem um planejamento unificado (Diretor Acadêmico da UnC-Caçador).

Faltaria às coordenações, ou grupos, ou à própria universidade, sentar e definir a necessidade (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

Falta um planejamento um pouco mais integrado da nossa universidade (Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação).

Foi citado por vários entrevistados que o modelo fundacional isolado, o qual vigorou em todas as unidades da Universidade até o início da década de 90, com suas conseqüentes seqüelas, é um fator que contribui, atualmente, para a dificuldade na implantação de procedimentos que sigam, pelos menos em seus delineamentos mais gerais, uma padronização em relação a geração de dados pelos diferentes setores da Universidade do Contestado, com relação aos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Nós ainda não temos uma cara bem definida para a UnC (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Cultura regional (Diretor Administrativo e Presidente da UnC-Mafra, Reitor).

Nós não estamos acostumados a trabalhar em termos de universidade, nós não temos uma visão muito clara de universidade, nós estamos muito para dentro da unidade e não para fora da unidade (Diretor Acadêmico da UnC-Caçador).

Em consequência dessa cultura enraizada na forma fundacional de gestão, é de opinião de um dos diretores administrativos, que os dirigentes das Unidades Universitárias agem de modo a transparecer um certo temor de se expor e verem compartilhados o que até então era de domínio restrito àquele campus:

Cada um está com medo de perder espaço (Diretora Administrativa da UnC-Canoinhas).

Uma das razões é o fato de ser multi-campi e não haver integração. As Unidades, até certo ponto, são autônomas em alguns aspectos; se não são autônomas no Estatuto e Regimento, elas dilatam prazos ou reduzem prazos de acordo com as características da Unidade (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Mafra).

Ou seja, o perfil do gestor da pós-graduação *Lato sensu* precisa adequar-se às qualificações exigidas pelo modelo multi-campi da Universidade do Contestado atualmente.

Falta um pouco de flexibilidade de algumas pessoas (Secretária geral da reitoria).

Além disso, outra razão que pode justificar a carência de procedimentos padronizados com referência à gestão dos cursos de pós-graduação é a ausência de cobrança e rigidez da administração superior, no cumprimento de normas pré-estabelecidas e acordadas:

Uma dificuldade é o próprio modelo de fundações. Além disso, é necessário que se tome uma decisão mais radical por parte da direção superior (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

Falta de normas, de uma certa forma, autoritárias – tem que se agir assim e cumpra-se (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

No entendimento de alguns coordenadores de pesquisa e pós-graduação, a falta de procedimentos padronizados pode justificar-se, devido a uma certa incompreensão do que seja a finalidade desse nível de ensino:

Não há uma compreensão genérica da pós-graduação, uma visão completa, geral, global da pós-graduação. Não existe o que seria uma pró-reitoria olhando de fato a pós-graduação como um todo. Ela atende às situações solicitações, pela unidade, às vezes, ou tenta promover a discussão entre o próprio grupo, mas não existe uma política determinada que coordenasse todas as ações da pós-graduação (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Caçador).

Há posicionamentos categóricos em alusão ao problema de falta de procedimentos dirigidos na Universidade do Contestado:

O erro da UnC é estrutural (Diretor Administrativo da UnC-Caçador).

Paralelamente a isso, há gestores que não vêem motivos para a falta de comportamentos unificados na produção de dados pelos diferentes setores da Universidade do Contestado quanto a gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Administrativamente você não tem razão nenhuma para não implantar padrões dentro da UnC, até porque a padronização viria aumentar a eficiência como um todo (Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração).

Dentro desse contexto, nota-se que todos os setores da Universidade poderiam melhor contribuir com a disponibilização de informações que servissem de suporte ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*. Além disso, dados das comunidades onde as unidades universitárias estão inseridas contribuiriam no atendimento mais direcionado a essas comunidades. Paralelo a

isso, nota-se uma linha de mão dupla entre as unidades e a administração superior, onde esta parece um tanto contrariada com alguns aspectos da disponibilização de informações por parte das unidades; e algumas unidades mostram-se favoráveis a medidas mais severas da administração superior no sentido de haver procedimentos padronizados.

Muitas razões foram apresentadas pelos gestores, como causas da falta de procedimentos padronizados, na geração das informações não disponíveis, mas necessárias na tomada de decisões. Percebe-se, no entanto, que todas as razões originam-se a partir dos resquícios de uma cultura fundacional municipal, pois todas as unidades da Universidade do Contestado foram criadas na década de 70 e desenvolvidas como instituições isoladas de ensino superior. As decisões eram baseadas na administração da rotina, ou através da aplicação das políticas existentes a operações existentes.

A elevação à categoria de universidade, em 1992, fez com que as cinco instituições isoladas tivessem que começar a se estruturar como uma única instituição. Isto provocou uma mudança em todos os ordenamentos jurídicos e, mais do que isso, na necessidade de abdicar de direitos e decisões locais, em favor da nova instituição. A partir de então, a tomada de decisões passou a ter outra dimensão, tendo que considerar aspectos das cinco unidades componentes. Para Katz e Kahn¹⁵², a tomada de decisão pode ser considerada em termos de três dimensões básicas: “o nível de generalidade ou abstração da decisão; a quantidade de espaço organizacional externo ou interno afetado pela decisão; e a extensão de tempo para o qual a decisão vigorara”.

Nesse sentido, distingue-se que o estabelecimento de políticas que permitam a formulação de metas e objetivos substantivos, bem como o estabelecimento de

¹⁵² KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978, p. 296.

dispositivos para a consecução das metas e avaliação de desempenho, devem ser desenvolvidos na universidade, de forma mais enfática, em detrimento das ações localizadas.

4.6 Percepção dos entrevistados sobre um sistema de informações integrado entre as unidades da UnC para dar suporte a gestão acadêmica dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*

Em relação às ações que poderiam ser implementadas no sentido de melhorar a qualidade dos dados gerados nas diversas Unidades da Universidade do Contestado e aumentar a confiabilidade das informações, a criação de um banco de dados foi citada, em média, por metade das pessoas entrevistadas. E, mais do que isso, a adoção de condutas, se não padronizadas, mas gerais, de obtenção, armazenamento, atualização e disseminação dos dados foram apontadas como providência urgente:

Deveria haver uma padronização e estabelecer critérios para se obter esses dados. O que é um aluno matriculado na pós-graduação? É só quem está pagando ou também quem já terminou de pagar e está desenvolvendo a monografia? (Diretor Acadêmico da UnC-Canoinhas).

Uma padronização geral, que tivesse realmente um controle e conseguisse armazenar esses dados de forma igualitária, onde não houvesse diferenças (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

A implantação de um sistema de informações é mencionada como uma alternativa na melhoria da qualidade das informações empregadas no gerenciamento dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Eu acho que um bom, eu não chamaria de programa, mas até um sistema de informações seria o caminho (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

Um sistema de informações é o ponto-chave para isso. O sistema de informações, no meu entendimento, vai além do sistema de programa de computador. Seria um sistema de gerenciar os dados, que tenha condições de fazer a soma das cinco Unidades, quantificação dos profissionais e criação de rotinas em toda a universidade, para que os dados caminhem sempre na mesma direção (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Existe, por parte das administrações superior e setorial da universidade, a preocupação de que os dados estejam disponíveis de forma correta, segura e atualizada. Um banco de dados canaliza, agrupa e armazena os dados produzidos pelos diversos segmentos da organização, possibilitando a alimentação e consulta independentes. Beuren¹⁵³ destaca que a principal função de um banco de dados é viabilizar a disponibilização mais ágil dos insumos básicos ao processamento e geração de informações e, funcionar como catalisador, eliminando a redundância de dados dentro e fora da organização.

Um sistema de informações gerenciais vai além da implementação de um banco de dados, pois, de nada adianta a produção de uma enorme quantidade de dados e informações que não são trabalhados e utilizados. O sistema de informações deverá estar estruturado de forma a suprir o processo decisório e o desenvolvimento, implementação e avaliação das decisões e ações relacionadas.

A importância de se criar um sistema de informações integrado entre as Unidades Universitárias e a Reitoria da Universidade do Contestado, quanto aos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, fica evidente na medida em que os entrevistados reafirmam suas convicções em desenvolver um trabalho coeso e unificado:

Nós estaríamos, as cinco unidades, mais os núcleos, todos pensando em resolver o problema da UnC e não o problema individual, nós estaremos informando e nos auxiliando um ao outro (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Canoinhas).

¹⁵³ BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998, p. 61.

Para não duplicar as coisas e fazer concorrência autofágica (Diretor Administrativo e Presidente da UnC-Mafra).

Para que se possa falar a mesma linguagem (Pró-Reitor de Extensão e Cultura).

Outra questão relevante é a economia do tempo gasto na constante corrida aos dados e sua conferência, além da garantia de dispor de informações seguras e oficiais:

Nós não teríamos tanto trabalho de todas as vezes ficar correndo atrás de informações que possivelmente a outra Unidade já buscou. No momento em que a gente tiver um sistema de informações que tenha informações confiáveis de todas as unidades, diminui bastante o trabalho, tanto de coleta, quanto de conferência dos dados (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

Fundamental. Toda e qualquer informação que você precisa estaria disponível. Vital. Informações de cursos, de disciplinas, de carga horária, de professores, de área de especialização desses professores (Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação).

Os aspectos financeiros também aparecem como uma justificativa importante para a criação de um sistema de informações, que sirva de suporte ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação, de forma integrada entre as Unidades da Universidade.

A partir do momento que você vai planejar cursos de pós-graduação, você já tem como base informações previamente estabelecidas. Quando você está implementando o curso, você já tem uma estrutura que te dá apoio para o desenvolvimento. Quando você tem cursos já concluídos, você já tem toda essa estrutura à mercê, no sentido de dar a continuidade àquele projeto. Eu acho que diminuiria substancialmente o gasto da universidade, falando no aspecto financeiro. Se a gente for analisar a quantidade de projetos elaborados e cursos efetivamente implementados, o gasto que você utilizou para jogar todos esses cursos no mercado; os gastos que você utilizaria só

na divulgação desse material, é o suficiente para você repensar e comprar a idéia de um sistema de gerenciamento para a pós (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

Também foi mencionado que um sistema integrado de informações proporcionaria aos gestores da Universidade do Contestado conhecer todas as facetas da própria instituição e do contexto do mercado, o que facilitaria sobremaneira um diagnóstico acertado sobre os rumos da pós-graduação *Lato sensu*, bem como a sua adequação às tendências do novo mercado:

Isso resolveria muita da nossa falta de auto-conhecimento. Porque a gente não se conhece. A universidade não se conhece. Tem dificuldade de se conhecer, às vezes, dentro da sua própria Unidade, quanto mais as demais Unidades e a universidade como um todo (Diretor Acadêmico da UnC-Canoinhas).

Conhecermos, termos uma radiografia do que é a UnC, como instituição e o seu contexto também, isso nos dá um poder de planejamento com sucesso muito maior do que nós temos hoje. Então, conhecendo a realidade, você pode prognosticar o que você necessita para a frente (Reitor da UnC).

A posição da Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba parece retratar de forma conclusiva o valor de um sistema de informações integrado:

Importância fundamental, nós teríamos uma pós-graduação fortalecida, poderíamos ter um padrão de pós-graduação que seria referência em nível regional, em nível estadual. Hoje nós temos uma quantidade de alunos em nível de pós-graduação significativa em termos estaduais e nós não estamos sabendo explorar ou se colocar no mercado com essa posição, porque não somos organizados internamente (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

Um sistema de informações formal permite que a organização se conheça e se estruture em todos os segmentos, proporcionando agilidade na tomada de

decisões gerenciais. Arantes¹⁵⁴ corrobora com este pensamento à medida em que coloca que o aspecto essencial das informações é o fato de elas constituírem uma importante fonte de conhecimento da organização. Elas auxiliam a organização a ter o conhecimento sobre o que já foi feito no passado, o que está sendo feito no presente e o que pretende fazer no futuro.

Em se tratando da configuração do sistema de informações, para que ele realmente dê suporte ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, a maioria dos entrevistados diz que a alimentação do sistema deve ser feita pelas Unidades Universitárias e a centralização dos dados na Reitoria da universidade. Porém, é preciso existir uma determinação definida de políticas de manuseio e utilização desse sistema:

A estrutura superior determina qual é o modelo e todos deverão cumprir com prazos determinados, para que realmente se tenha confiabilidade. A reitoria tem que determinar qual é a política. Cada unidade tem o seu sistema para atualizar e tem acesso a totalização dos dados. Não há necessidade de se pedir para a estrutura superior a totalização. Nós temos que ter acesso, mexendo nos dados de Concórdia, mas acesso aos dados das outras unidades e à totalização (Diretora Acadêmica da UnC-Concórdia).

Eu acho que todas as Unidades teriam esse mesmo programa, que o alimentariam, periodicamente, diariamente até. A partir do momento que você lá criasse um curso, jogasse no computador, já estaria sendo incluído no banco de dados e a reitoria retiraria disso apenas o que precisaria para dar as informações gerais. Nós somos uma universidade descentralizada e a Reitoria precisa dos dados básicos, principais, para poder dar as informações. Porque na realidade, as coisas acontecem na nossa Universidade é nas Unidades (Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação).

Sob essa perspectiva, esse sistema deveria ser configurado de forma que, por um lado, unificasse padrões de disponibilização de informações, e por outro, atendesse às peculiaridades regionais de cada Unidade Universitária:

¹⁵⁴ ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998, p. 289.

Esse sistema tem que ter uma base de dados, que precisa ser planejada, com as cinco unidades; definir quais informações devem ser comuns a todos e que a Reitoria deve receber. Cada uma depois tem que projetar as suas particulares, com as suas estruturas - tem algumas partes diferentes - , pela questão dos projetos e programas que desenvolvem, precisa definir o que cada setor tem que disponibilizar de informações; questão de treinamento do pessoal e como esses dados serão disponibilizados; que tipo de relatórios a universidade vai poder emitir, a disponibilização desses dados via terminal de computador, via internet e assim por diante (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Não obstante, na opinião de um dos pró-reitores, esse sistema teria alguns componentes os quais beneficiariam todos os seus usuários:

Poderíamos citar coisas que deveria ter: um sistema de avaliação permanente; ter dados que fizessem um resgate histórico da área já desenvolvida; trabalhar com apontamentos no sentido de facilitar a análise de mercado, deveria apontar para determinados caminhos, determinadas áreas (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

A estruturação de um sistema de informações deve privilegiar todos os segmentos da organização envolvidos direta ou indiretamente no processo de gestão. Considerando que a Universidade do Contestado é uma organização multi-campi, e em todas as unidades e núcleos, bem como na reitoria, são tomadas decisões envolvendo aspectos diversos do processo de gestão, parece óbvio que a configuração de um sistema de informações deva seguir esta estrutura. Além disso, deve levar em conta aspectos relacionados a conduta interna e externa da organização. Oliveira¹⁵⁵ concorda com isso, afirmando que o sistema de informações gerenciais deve ser estruturado respeitando a filosofia de atuação da organização. Além disso, deve ser delineado de acordo com alguns critérios de eficiência, como:

¹⁵⁵ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 110.

simplicidade, flexibilidade, economicidade, confiabilidade, aceitabilidade e produtividade.

Considerando o papel de um sistema de informações integrado, no planejamento acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu*, foi citado, pelos entrevistados, que esse sistema teria que trazer um histórico da região de abrangência da Universidade; do mercado de trabalho relacionado aos cursos que se deseja implementar; dos egressos da instituição, no sentido de se conhecer o seu número, os seus cursos de graduação, seu ramo de atividade, suas aspirações em termos de pós-graduação e suas possibilidades de investimento. Essas informações dariam condições de planejamento aos gestores. Além disso, o sistema de informações possibilitaria o acesso a ferramentas que evitariam o surgimento de muitos problemas causados pela falta de planejamento:

Quando você tem uma totalização de informações dentro da universidade, você vai ter, principalmente, o presente e o passado, digamos. Eles são ferramentas para você efetuar um planejamento, porque você vai partir desses dados para projetar o seu futuro (Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração).

As informações são imprescindíveis para o planejamento. O que está acontecendo é que estão existindo problemas exatamente por não se ter um planejamento adequado, porque nós não temos as informações disponíveis (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

No entendimento do Reitor da Universidade do Contestado, a definição clara de objetivos, combinada com a disponibilidade de dados, garante o delineamento das ações no tocante ao planejamento dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*:

Temos que ter conhecimento da nossa realidade e o parâmetro de onde nós queremos chegar, ou seja, o objetivo da universidade. O nosso objetivo é o desenvolvimento – e desenvolvimento se faz com pessoas integradas ao seu contexto com objetivos 'x', 'y' e 'z'. Nós só não temos os dados, objetivo, é claro, nós temos. Tendo os dados e tendo objetivo, nós poderemos dizer como está, como deveríamos fazer e como corrigir (Reitor da UnC).

A ausência de um caminho definido a seguir, a médio e longo prazos, talvez seja o fato gerador de ações isoladas na gestão da pós-graduação *Lato sensu* na Universidade do Contestado. Devido a insuficiência de informações, o empirismo perpassa na definição de políticas e estratégias de ação da universidade. Andrade¹⁵⁶ defende que “o planejamento, neste tipo de organização tende a ser uma atividade isolada e esporádica. A falta de continuidade gera ausência de informações válidas e utilizáveis no processo decisório; concorrendo para que as decisões sejam baseadas quase que exclusivamente na experiência, na crença, no hábito e nas informações que os dirigentes possuem”.

Questionados sobre a função de um sistema de informações integrado no processo de controle acadêmico dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, os entrevistados responderam que esta é definida na medida em que esse sistema disponibilizaria informações acerca de toda a vida acadêmica da pós-graduação:

A partir do momento em que determinado projeto está em andamento, você teria que ter todas as informações no que tange a clientela em termos de alunos, de corpo docente e em termos de infra-estrutura, para que o curso se desenvolva da melhor forma possível. Você tem que ter esse controle acadêmico afinado e para isso você teria que ter todas as informações necessárias e integradas para que efetivamente isso possa acontecer (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

Outra questão relevante mencionada pelos dirigentes entrevistados é a de que, tendo em vista que esse sistema seria integrado entre todas as Unidades e a Reitoria, favoreceria a troca de experiências entre as Unidades:

A troca de informações em nível de controle interno ia favorecer de forma exorbitante a questão da pós-graduação no sentido da alimentação contínua de dados, onde esses dados nunca estariam desatualizados. Automaticamente, qualquer coisa que se precisasse, se teria uma resposta, porque teria o mesmo padrão (Coordenadora de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Curitiba).

¹⁵⁶ ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: EdFURB, 1993, p. 37.

Além disso, as constantes solicitações de dados e informações relativas à pós-graduação *Lato sensu* por parte de órgãos externos à Universidade seriam mais facilmente atendidas, devido ao controle interno desses dados e a geração de informações com atualização constante:

Nós temos hoje uma série de exigências legais, em nível de CAPES, CNPq, CEE, CNE, onde são exigidos relatórios e esses relatórios têm sido, muitas vezes, efetuados sem dados confiáveis, justamente pela falta desse sistema de informações integrado. Existe também o próprio fato gerencial do dia-a-dia, em que você tem, a todo momento, que estar com os dados atualizados (Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração).

O controle acadêmico é uma função essencial do processo de gestão acadêmica, em razão de fazer o acompanhamento de toda a vida acadêmica do aluno, do docente e dos próprios cursos, de forma genérica. Deste modo, o lançamento de conceitos, de freqüências, de currículos, de grades curriculares, de ementas etc., enfim, todo o trabalho de secretaria, é imensamente maximizado por um sistema de informações.

Na seqüência, questionou-se a respeito da contribuição de um sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado, levando em conta o processo de avaliação da pós-graduação *Lato sensu*. Esta poderia ser vista sob o enfoque do resgate da memória desse nível de ensino, no sentido de não se perderem os fatos que podem gerar avanços no futuro:

Seria necessário ter um sistema onde se possa buscar informações, pois, ao longo do tempo, as informações se perdem. Passando o tempo acaba-se esquecendo o que aconteceu. E isto serve tanto para o aluno, como para o professor e para a parte gerencial (Diretor Administrativo da UnC-Concórdia e Pró-Reitor de Administração).

Na argumentação de um dos diretores acadêmicos da Universidade, a avaliação, vista como uma das etapas do processo de gestão dos cursos, seria ampliada por um sistema de informações:

Considerando a avaliação no seu todo, você tem várias questões a serem trabalhadas, uma delas é o número de alunos que ingressa no curso e o número que conclui, os que passam de uma modalidade para outra, quando o programa prevê 'mercado de trabalho e formação para o magistério' ou quando já é a 'formação para o magistério'. Seria importante nisso também dados referentes aos benefícios que o egresso do curso vai ter, se ele está aproveitando o curso nas suas atividades profissionais, se isto está dando retorno também financeiro. A questão do controle de notas, que afere o rendimento de cada aluno, freqüência, os próprios professores. Até a criação de sistema de avaliação de desempenho tanto do cursista, quanto do docente (Diretor Acadêmico da UnC-Mafra).

Isso seria positivo também no sentido de proporcionar uma real avaliação dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, diferentemente do que ocorre atualmente, onde, as avaliações discentes e docentes até existem em algumas unidades, mas ficam restritas à coordenadoria daquela unidade, assim como dos próprios cursos, em termos globais:

Avaliação em termos de curso – você até tem a avaliação por parte dos alunos que freqüentam, mas esses dados acabam ficando restritos a coordenação e nem se quer há uma avaliação do curso propriamente dita no âmbito da universidade. Outra questão: como é que nós chegamos aos docentes? Às vezes até a gente possui pessoas com excelente qualificação na própria unidade, mas não há essa interação (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Caçador).

O papel de um sistema de informações integrado na avaliação dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* está presente na fala de um dos pró-reitores, quando argumenta que esse sistema disponibilizaria uma gama de dados capaz de serem compartilhados por todas as Unidades da Universidade do Contestado:

Quando você fala em avaliação, você tem que ter o máximo de informações possível, que resgate desde o processo histórico da questão pós-graduação na UnC, até a questão da execução final desses cursos, onde você tem número de alunos concluintes, aproveitamento desses alunos no curso, todas as informações necessárias para poder avaliar, tanto esse projeto, quanto todo o programa que está sendo desenvolvido, ou toda a intenção da pós-graduação que está sendo desenvolvida na UnC. E quando você fala

integrado, ele tem que ser integrado, porque o que você faz em uma Unidade em termos de pós-graduação, você está fazendo em todas as Unidades da UnC. Então, ele tem que estar integrado às Unidades, tem que estar integrado a outros cursos, a outros programas e, efetivamente, a todas as áreas e níveis da tua Unidade e de toda a universidade. Quer dizer, ele tem que estar inclusive interligado até com a graduação (Pró-Reitor de Ensino de Graduação).

Um dos coordenadores de pesquisa e pós-graduação da Universidade do Contestado complementa essa noção, afirmando que um cenário diferenciado poderia ser traçado para a avaliação da pós-graduação, a partir das informações de todas as unidades presentes em um único sistema integrado:

Um sistema de informações integrado daria um panorama geral dos cursos de pós-graduação que estão acontecendo nas unidades para todas as unidades. Ao ter informações de todas as unidades sobre a pós-graduação, ela vai ter mais facilidade, para oferecer cursos, para montar quadro de corpo docente, para atender melhor às solicitações dos alunos. Coisas que também, aparentemente não têm importância, poderia fazer parte disso, como é o atendimento personalizado ao aluno, ao oferecer café, bolachas, que contribui para o seu bem-estar (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação da UnC-Mafra).

Na opinião de um dos diretores acadêmicos da Universidade do Contestado, a vinculação entre planejamento, controle e avaliação parece tornar-se facilitada através da implantação de um sistema de informações integrado:

Parece-me que as coisas ocorrem simultaneamente. Se você tem um planejamento adequado, você também vai conseguir controlar aquilo que planejou e controlando, também você vai ter uma avaliação sobre aquilo que ocorreu. Esse processo integrado é indispensável para que haja essas informações de maneira correta, de maneira verdadeira e confiável (Diretor Acadêmico da UnC-Caçador).

Apesar da pós-graduação *Lato sensu* não possuir critérios formais de avaliação por órgãos externos à universidade, a avaliação interna é sumamente importante para redirecionar as ações da organização em relação a esse nível de ensino.

Para Amorim¹⁵⁷, critério é “uma característica ou propriedade que um objeto (pessoa ou coisa) pode ter e que permite fazer um julgamento, uma apreciação”. O estabelecimento de critérios para a avaliação interna da pós-graduação *Lato sensu* na universidade, bem como seu julgamento e apreciação, seriam favorecidos pela gama de informações disponibilizadas pelo sistema de informações.

A implantação de um sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado, desempenharia um papel preponderante no processo de gestão da pós-graduação *Lato sensu*. Isto se verifica na medida em que, diante de um problema, o gestor acessaria os dados da universidade e faria o processamento desses dados. Obteria informações úteis que dariam suporte à tomada de decisão em relação ao problema levantado. Em seguida, moveria as ações, com base nas decisões tomadas. Os resultados gerados a partir da ação, iriam alimentar o banco de dados, e estariam disponíveis para futuras consultas.

Dentro desta perspectiva, Oliveira¹⁵⁸ afirma que o sistema de informações pode trazer, entre outros, os seguintes benefícios para as organizações:

- *redução dos custos das operações;*
- *melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;*
- *melhoria na produtividade, tanto setorial, quanto global;*
- *melhoria nos serviços realizados e oferecidos;*
- *melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;*
- *estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;*
- *fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;*
- *melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;*
- *melhoria na adaptação da organização para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;*
- *aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas.*

¹⁵⁷ AMORIM, Antonio. **Avaliação institucional da universidade**. São Paulo: Cortez, 1992, p. 30.

¹⁵⁸ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998, 43-4.

4.7 Proposta de configuração de um sistema de informações integrado entre as unidades da UnC para dar suporte a gestão acadêmica dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*

Com base nos depoimentos dos entrevistados, pode-se sugerir algumas medidas em relação a configuração de um sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado, com vistas a amparar o processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*.

Primeiramente, a etapa do planejamento deve pressupor um amplo conhecimento da própria organização, do ambiente no qual ela está inserida (inclusive do cenário econômico mundial, nestes tempos de globalização), dos pontos de maior destaque da organização (seu vocacionamento), dos seus aspectos em desequilíbrio, entre outros.

Na fala de um dos dirigentes, a Universidade do Contestado não possui um planejamento estratégico formalmente definido e, talvez uma das razões, seja a falta de informações que dêem suporte a essa tarefa.

Não se tem um planejamento unificado (Diretor Acadêmico da UnC-Caçador).

Tendo em vista que, segundo autores como Hamel e Prahalad¹⁵⁹ e Maximiliano¹⁶⁰, o nível de abrangência organizacional do planejamento estratégico diz respeito ao futuro e busca cumprir a missão da organização, o sistema de informações deveria ser estruturado de modo a conter dados da universidade, desde a sua criação como instituições isoladas de ensino superior, e sua evolução ao longo do tempo. Desse histórico deveria fazer parte também, dados das regiões de

¹⁵⁹ HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995, p. 309.

¹⁶⁰ MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990, p. 143.

abrangência, como oscilação da população, base da economia, poder aquisitivo, tendências do mercado de trabalho etc. Os dados da universidade nesse histórico diriam respeito a número de alunos ingressantes/egressos, cursos implementados, dificuldades sentidas, auxílios obtidos, estrutura de biblioteca e laboratórios, parcerias efetivadas, estrutura física, número de funcionários, número de professores (por titulação e por área), valor das mensalidades dos cursos, valores da hora/aula paga aos professores etc.

Especificamente com relação aos professores da Universidade do Contestado, há um certo tempo ouve-se na instituição que é necessário haver um meio de consolidar e disponibilizar os dados relativos a sua titulação e sua área de formação, com vistas ao seu aproveitamento nos cursos de pós-graduação *Lato sensu*. Do mesmo modo, dados relativos aos docentes que estão em capacitação (cursando mestrado e doutorado), deveriam estar disponíveis no sistema de informações, principalmente com referência a curso e área de concentração, início e previsão de término, instituição onde faz o curso, intenção de pesquisa ou tema da dissertação/tese, se recebe bolsa, tipo de bolsa, valor da bolsa etc. Essas informações seriam úteis, tanto para o planejamento da pós-graduação, como para a sua execução.

Outra preocupação verificada é quanto aos egressos dos diversos cursos de graduação da universidade. O planejamento de novos cursos de pós-graduação *Lato sensu* poderia ser pautado também mediante informações obtidas junto aos egressos, através de instrumentos formalmente definidos e padronizados. Perde-se o contato com os formados e informações como endereço, fone, local de trabalho, aspirações quanto a pós-graduação, poderiam ser colhidas e disponibilizadas. Elas serviriam de suporte à criação de novos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, tendo em vista o aperfeiçoamento continuado dos egressos em áreas específicas de formação.

Visando a consecução de um planejamento operativo, o qual definiria de forma detalhada e a curto prazo, os meios, ou seja, as atividades e os recursos, no processo de gestão da pós-graduação, diversos aspectos podem ser citados. A disponibilização das informações acerca desses aspectos em um sistema de informações integrado facilitaria a formulação do planejamento operacional.

Aspectos que poderiam ser privilegiados: opções de transporte de professores de outras localidades que vêm ministrar aulas na pós-graduação; custo dos diversos meios de transporte; forma de apresentação do material didático (fotocópia de apostila, aquisição de livro etc); equipamentos que o professor utiliza nas aulas; uso de laboratório de informática; valor de hora/aula normalmente cobrada por determinados professores etc.

Na seqüência ao planejamento, a etapa de execução poderia ser um tanto facilitada pela adoção de um sistema de informações integrado. Para Vahl¹⁶¹, a execução diz respeito à implementação das ações, tendo em vista o cumprimento do plano traçado.

A universidade possui atualmente um sistema de controle acadêmico para a graduação, o qual foi adaptado para a pós-graduação, existindo diversas lacunas e dificuldades na obtenção dos relatórios necessários. Sabe-se que um novo programa de controle acadêmico está sendo estruturado, o qual pretende atender a demanda por informações que o sistema deixa a desejar. Trata-se de um banco de dados que, por si só, não vai gerar informações gerenciais, mas, através da manipulação dos dados fornecidos por ele e a devida disponibilização em um sistema de informações integrado, irá proporcionar a consulta pelos gestores da pós-graduação.

¹⁶¹ VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: NUPEAU, UFSC, 1991, p. 121.

O sistema de informações contribuiria na execução na medida em que contivesse informações quanto ao total de alunos pagantes da pós-graduação (em função do valor do repasse mensal das unidades para a reitoria) e total de alunos não pagantes (que ainda estão cursando, mas já concluíram os pagamentos). Verifica-se, na prática, que em muitas situações em que os números não coincidem, falta clareza na definição de saber “quem é aluno”. Então, em caso do repasse das unidades para a reitoria, vale o número de pagantes, em caso de divulgação dos números da universidade, o que deve ser considerado é o total geral.

O sistema de informações poderia disponibilizar a todos os gestores da pós-graduação *Lato sensu* toda a legislação que ampara este nível de ensino, bem como as exigências legais da parte de algumas categorias profissionais, com relação à sua qualificação.

Além disso, o sistema de informações integrado, proporcionaria atualização constante dos dados da pós-graduação *Lato sensu*, favorecendo a troca de experiências entre as unidades da universidade, em relação aos diversos cursos desenvolvidos em cada uma delas.

Outro ponto de controle que seria enormemente favorecido por um sistema de informações integrado é a emissão constante de relatórios por exigência de órgãos externos à universidade, como a CAPES, o CNPq, o CNE, o CEE, a ACAFE e outros.

Quando da elaboração de projetos a entidades diversas, o sistema de informações proveria os dados, tanto da universidade, como dos segmentos da comunidade envolvidos no projeto, de forma a reduzir o número de pessoas e o tempo gasto na elaboração.

A avaliação, como componente do processo de gestão, seria altamente beneficiada pelo sistema de informações integrado. Belloni et. al.¹⁶² destaca que a avaliação tem como objetivo melhorar a universidade, através da autoconsciência. Deste modo, no sistema de informações integrado poderiam estar disponíveis dados que:

- fizessem um resgate da pós-graduação *Lato sensu* em relação a alunos, professores e a parte gerencial;
- demonstrassem o número de alunos que ingressam nos cursos, que concluem a modalidade “mercado de trabalho”, que ingressam na modalidade “formação para o magistério” e a concluem;
- trouxessem indicativos dos benefícios do curso para o aluno na sua vida profissional e pessoal;
- proporcionassem a avaliação do desempenho geral do cursista;
- permitissem fazer a avaliação do desempenho do docente dentro da sua disciplina, em relação ao curso como um todo e também da sua participação em outros cursos da universidade, ao longo do tempo. Isso permitiria a adoção de medidas, no caso de um desempenho considerado fraco, segundo o instrumento de medida;
- possibilitassem a avaliação do curso como um todo, inclusive com retorno à universidade e aos órgãos e/ou segmentos que participaram da criação, elaboração, aprovação e execução do curso;
- proporcionassem o atendimento personalizado ao cursista, na medida em que houvessem disponíveis uma quantidade maior de dados sobre ele.

Além disso, outras sugestões, de caráter geral, poderiam ser dadas a fim de justificar a adoção de um sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado.

¹⁶² BELLONI, Isaura et. al. Avaliação institucional da Universidade de Brasília. In: BALZAN, Newton Cesar; DIAS SOBRINHO, José (Orgs.). **Avaliação institucional**. São Paulo: Cortez, 1995, p. 95.

A questão segurança dos dados repassados, tanto os que circulam dentro da universidade, como os que servem de subsídios à elaboração de propostas diversas, como aqueles encaminhados a órgãos externos, deve ser motivo de atenção por parte dos gestores da pós-graduação, devido a importância desses dados para a universidade. A confiabilidade dos dados foi alvo de comentário da Secretária Geral da reitoria:

Eu acho que a gente tem dado 'aquele jeitinho', tentando completar as lacunas, mas nem sempre tem confiabilidade 100% as informações que a gente repassa (Secretária Geral da reitoria).

O trâmite dos projetos, que também foi citado pelos gestores como um tanto lento, poderia ter mais agilidade se a análise dos projetos pela comissão competente pudesse ser realizada *on line*, onde seriam feitas as sugestões cabíveis, seriam retornados à origem e, posteriormente remetidos à Pró-Reitoria para encaminhamento aos colegiados superiores.

Dados que possibilitassem um incremento da divulgação dos cursos também poderiam ser incluídos no sistema de informações integrado.

Enfim, acredita-se que, a partir das considerações feitas, os gestores dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* discutam alternativas de melhoria do sistema de comunicação entre as unidades universitárias entre si e destas com a Reitoria, com vistas ao fortalecimento da pós-graduação.

Além disso, que as unidades universitárias, através das coordenadorias de pesquisa e pós-graduação, promovam uma maior integração com as comunidades nas quais estão inseridas, no intuito de obterem informações sobre essas comunidades; firmarem parcerias que venham ao encontro dos anseios dessas comunidades e impulsionem o desenvolvimento conjunto.

Outro aspecto que pode ser considerado é o de que não basta a implementação de um sistema de informações que vise apenas a gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, pois este faz parte de apenas um dos fins da universidade. Uma situação ideal, porém talvez um tanto utópica, seria repensar o sistema de informações de todos os segmentos da universidade, motivando uma integração entre todas as unidades universitárias em todas as áreas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Esta dissertação objetivou, em termos gerais, configurar um sistema de informações integrado no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu* entre as Unidades da Universidade do Contestado-UnC. Em termos específicos, objetivou caracterizar o sistema de informações integrado no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu*; identificar os tipos de informações que dão suporte ao processo de gestão desses cursos; verificar que informações são disponibilizadas pelo sistema de informações de cada unidade da UnC; e investigar as informações consideradas relevantes pelos gestores, mas que não são geradas pelo sistema de informações das Unidades.

Este estudo relaciona-se basicamente à dimensão exploratória, adotando o estudo de caso como delineamento da pesquisa, sendo que o nível de análise do estudo foi institucional. Para a análise dos dados foi utilizada a abordagem metodológica qualitativa, através de análise documental e descritiva.

Com base na análise desenvolvida no capítulo anterior, passa-se a apresentar as inferências que respondem às perguntas de pesquisa que nortearam este trabalho.

a) *Quais são as características de um sistema de informações no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação Lato sensu?*

O sistema de informações atualmente em vigor na Universidade do Contestado, em relação aos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, desenvolve-se um tanto informalmente em muitas situações. Isso é verificado, por exemplo, quando da intenção de se criar um novo curso.

Observa-se a falta de um direcionamento adequado na forma de obtenção dos dados e no tratamento dispensado a eles, resultando em informações que nem sempre representam a realidade da universidade. Isso é verificado na medida em que não existem padrões nas solicitações de dados e nem na sua disponibilização.

Além disso, o sistema de informações caracteriza-se por gerar informações nem sempre confiáveis e sem a frequência necessária, causando distúrbios no processo de gestão dos cursos.

b) Que tipo de informações dão suporte ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação Lato sensu?

As informações utilizadas no processo de gestão dos cursos referem-se, em um primeiro momento, a verificação da capacidade interna da universidade e infraestrutura; às mudanças no mundo do trabalho; ao contexto sócio-econômico; às peculiaridades regionais; e aos dados de determinadas categorias profissionais.

Dão também suporte ao processo de gestão, as informações relativas a clientela em potencial, às possibilidades de divulgação dos cursos, demanda, escolha de professores, custos, expectativa da clientela e opinião de alunos e professores.

c) Que informações são geradas no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação Lato sensu pelo sistema de informação de cada unidade da Universidade do Contestado?

As informações que são disponibilizadas pelo sistema de informações existente nas diversas unidades da Universidade do Contestado não são suficientes para uma gestão adequada dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, atendendo apenas situações emergenciais, além de haver falhas na interpretação das solicitações de informações.

Existem totalizações que são feitas pelas unidades, com base nas solicitações formuladas pela reitoria, em relação a número de alunos, capacitação docente, número de ingressantes/egressos no ano etc., porém não são feitas de forma rotineira.

d) Que informações são consideradas relevantes no processo de gestão acadêmica de cursos de pós-graduação Lato sensu, mas que não são geradas pelo sistema de informação de cada unidade?

As informações relevantes no processo de gestão dos cursos de pós-graduação, mas não disponibilizadas pelo sistema de informações em vigor dizem respeito a aspectos externos e internos à universidade. Entre os aspectos externos, pode-se citar: o contexto sócio-político e econômico da região do Contestado, como número de habitantes e número de profissionais nas diferentes áreas; intenção da região em relação a esses cursos; clientela potencial.; informações quanto à legislação de categorias profissionais específicas.

Os aspectos internos envolvem: dados financeiros da instituição; dados relativos aos docentes da Universidade que estão em qualificação, assim como dos docentes em geral; informações para divulgar os cursos de forma mais abrangente; informações sobre os egressos da graduação; estrutura física da própria instituição, atendimento do curso às expectativas das pessoas e da comunidade; índice de aprovação dos alunos; nível de aceitação; índice de desistência e faltas; e avaliação do corpo docente.

Essas informações, apesar de consideradas úteis no processo de gestão dos cursos, não são geradas pelo sistema atual. A falta de um planejamento conjunto e consistente entre todas as unidades e a reitoria parece ser a principal razão para esse fato. Além disso, o modelo cultural arraigado nas fundações isoladas do passado, denotando falta de flexibilidade, também aparece como um complicador.

Ainda, nota-se uma falta de definição sobre a Universidade do Contestado, uma incompreensão genérica do que seja a pós-graduação. A falta de cobrança e rigidez da administração superior contribui para a definição deste quadro.

e) Como deve ser a configuração de um sistema de informação integrado das unidades da Universidade do Contestado-UnC, voltado ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação Lato sensu?

A configuração de um sistema de informações integrado no planejamento acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu* traria dados sobre um histórico da região de abrangência da Universidade do Contestado; dados sobre os egressos da instituição; disponibilizaria informações sobre o passado e o presente. Por conseguinte, auxiliaria a garantir o delineamento das ações no tocante à pós-graduação *Lato sensu*, de forma mais acertada.

No controle acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu*, um sistema de informações integrado, teria relevância no sentido de fornecer informações acerca de toda a vida acadêmica da pós-graduação, favorecendo a troca de experiências entre as Unidades. Por outro lado, as exigências legais em nível de CAPES, CNPq, CEE, CNE, com vistas ao fornecimento de relatórios a esses órgãos, seria feito de forma segura e rápida.

Um sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado, levando em conta o processo de avaliação da pós-graduação *Lato sensu*, evidenciaria a manutenção e o manuseio de informações ao longo do tempo; a ampliação de itens submetidos a avaliação; a avaliação dos cursos no âmbito da Universidade e não restrita somente à coordenadoria de pesquisa e pós-graduação; a validação ou não de determinados cursos; as informações sobre corpo docente na própria Universidade; a disponibilização de uma grande quantidade de dados com possibilidade de serem compartilhados por todas as unidades.

Além disso, um sistema de informações integrado traçaria um panorama geral dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* que estão acontecendo em todas as unidades, para todas as unidades, favorecendo a interação entre elas.

A partir do que foi exposto na presente seção, e levando-se em conta o objetivo geral deste estudo, conclui-se que foi configurado um sistema de informações integrado no âmbito acadêmico dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* entre as unidades da Universidade do Contestado. Deste modo, limitando-se apenas ao caso analisado, pode-se inferir que o sistema de informações existente no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação *Lato sensu* contém alguns pontos de descontinuidade. As informações que dão suporte ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* são inúmeras e nem todas elas geradas pelo sistema atual. Além disso, a configuração de um sistema de informações integrado entre as unidades da Universidade do Contestado, em relação ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*, proporcionaria maior agilidade, segurança e competitividade a esse nível de ensino.

5.2 RECOMENDAÇÕES

As considerações apresentadas neste capítulo, apesar de limitadas à organização universitária estudada, permitem que se faça algumas recomendações.

- Replicar este estudo em outra Instituição de Ensino Superior, a fim de se ter um diagnóstico mais apropriado sobre a importância de um sistema de informações integrado, voltado à gestão de cursos de pós-graduação *Lato sensu*;

- Verificar a viabilidade da implantação da configuração do sistema de informações integrado sugerido neste trabalho, através de um estudo que leve em consideração aspectos estruturais, culturais e econômicos; e

- Desenvolver o sistema de informações integrado na gestão da pós-graduação *Lato sensu* entre as unidades da Universidade do Contestado, com vistas ao fortalecimento da pós-graduação e sua projeção no cenário regional e estadual.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S.A., 1983.

AMORIM, Antonio. **Avaliação institucional da universidade**. São Paulo: Cortez, 1992.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau: EdFURB, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983 .

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.

BALDRIDGE, J. V. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE J. V.; DEAL T. (Editors). **The dynamics of organizational change in education Berkeley**. Mcutchan Publishing Corporation, 1983, p. 38-59.

BELLONI, Isaura et. al. Avaliação institucional da Universidade de Brasília. In: BALZAN, Newton Cesar; DIAS SOBRINHO, José (Orgs.). **Avaliação institucional**. São Paulo: Cortez, 1995.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL. Conselho Federal de Educação. Parecer N. 977/65. **Definição dos cursos de pós-graduação**. Documenta, 1965.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Superior. **Programa de avaliação institucional das universidades brasileiras – PAIUB**. Brasília, 1994.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 6, p. 33-45, nov/dez. 1994.

CAPOWSKI, Genevieve. Anatomía de un líder. **Harward Deusto Business Review**. Ediciones Deusto S.A., n. 62, p. 18-25, abr/1994.

CARDOSO, M. L. Universidade e estrutura de poder. **Cadernos de Cultura da USU**. Rio de Janeiro, 1981.

CHAVES, Eduardo O C., FALSARELLA, Orandi Mina. Sistemas de informação e sistemas de apoio à decisão. **Revista do Instituto de Informática PUCCAMP**. Campinas, v. 3. n. 1, p. 24-31, janeiro/junho/1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas da administração. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre, et al.. **Saber preparar uma pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

CUNHA, Luiz Antônio. **Qual universidade?** Coleção polêmicas do nosso tempo, v. 31. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVIS, G. B. Strategies for information requirements determination. **IBM Systems Journal**, v. 21, n.1, p. 4-30, 1982.

DEMO, Pedro. Qualidade e modernidade na educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência. In: **Educação Brasileira**. Brasília: CRUB, v. 13, n. 37, p. 35-80, 2. sem/1991.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação institucional**: teoria e experiências. 1995. (Notas de aula do prof. Dilvo I. Ristoff).

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

_____. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**. 66, janeiro-fevereiro de 1988.

FAGUNDES, José. A função social da universidade medida pela extensão. **Educação Brasileira**. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), ano VIII, n. 17, p. 103-111, 2. Semestre 1986.

FERNANDEZ, José Domingues. **Estudo de um modelo integrado de informações econômico-financeiras e sua integração com o processo decisório**. 1989. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA, USP, São Paulo.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1992.

FREITAS, Henrique M. R. de; BALLAZ, Bernard; MOSCAROLA, Jean. Avaliação de sistemas de informações. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 29, n. 4, p. 36-55, out/dez. 1994.

FUNDAÇÃO Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. **Avaliação pós-graduação**. 1998. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/AvaliacaoPosGraduacao/Avaliacao98/Procedimentos.htm>> . Acesso em: 29/03/2000.

FURLAN, José Davi. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. **Reengenharia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRAY, Sandra Trice. **Evaluation with power**. 1998. (Notas de aula do prof. Dilvo I. Ristoff).

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. Tese (Doutorado em Administração) – FEA, USP, São Paulo.

GUIA Acadêmico 2000. Universidade do Contestado. Pró-Reitoria de Ensino. Caçador – Concórdia – Canoinhas – Curitiba - Mafra, 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo dicionário Aurélio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

JACOB, Gerhard. Pesquisa e pós-graduação no âmbito das universidades. In: VAHL, T. R.; MEYER JR.; V. FINGER, A. P. **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989.

JANNE, Henry. **Princípios gerais do planejamento universitário**. Fortaleza-CE: Imprensa Universitária – UFC, 1981.

KARADIMA, Oscar. **Sistemas de informacion para la administracion y planificacion universitaria**: una metodologia para fijar dotacion de profesores. Coleção Contribuciones Cientificas y Tecnologicas. Santiago, Chile: Universidade de Santiago, Febrero/1987.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KATZ, Robert. **Cases and concepts in corporate strategy**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1970.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar**: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LINDO, Augusto Pérez. **Políticas dei conocimiento**: educación superior y universidad. Buenos Aires: Biblos, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias**: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MCGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENEGHEL, Stela Maria; MELLO, Débora Luz de; BRISOLLA, Sandra de Negraes. Relação universidade x empresa no Brasil: transformações recentes e implicações para avaliação institucional. **Avaliação**. Campinas: RAIES. v. 4, n. 1, p. 9-21, mar.1999.

MEYER JR., V. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/NUPEAU, 1988.

MEYER JR., Victor. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: NUPEAU, UFSC, 1991.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Coleção Gestão e Inovação. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

_____. Perfeccionamiento de la labor dei directivo. **Harvard Deusto Business Review**. Ediciones Deusto S.A. n. 67, p. 4-21, jul-ago/1995.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, José Osmar de Carvalho; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: EdUFSC, Fundação ESAG, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NEIVA, Cláudio C. A avaliação como instrumento de apoio ao planejamento e tomada de decisões: a perspectiva da eficiência institucional e da qualidade do ensino dentro de um enfoque político. In: VAHL, Teodoro R. et. al. (org.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, João Batista Araujo e. **A burocratização da universidade**. In: *Educação Brasileira*, v. 1. Brasília:: CRUB, 1º sem/1978.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OSPINA, Gustavo López. La integracion universitaria: papel de los medios de comunicacion y los sistemas de informacion. **Universitas 2000**. Caracas: GULERPE, v. 16, n. 2, p. 59-68, 1992.

PARISI, Claudio. Ensaio sobre o comportamento organizacional. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

POPHAM, James W. **Manual de avaliação: regras e práticas para o avaliador educacional**. Petrópolis: Vozes, 1977.

PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: MCGOWAN, William G. **Revolução em tempo real – gerenciando a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUEIROZ, M. I. P. A universidade em face das expectativas sociais. **Ciência e Cultura**. São Paulo, maio, 1982.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RISTOFF, Dilvo I. Avaliação institucional e o desafio de uma nova era. **Avaliação Institucional - desafio da universidade diante de um novo século**. Belém, Pa, Universidade Federal do Pará, 1997.

ROBBINS, E. P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

ROBBINS, Stephen. **O processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 1978.

ROMERO, Joaquim J. B. Concepções de universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/NUPEAU, 1988.

RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1978.

SAMWAYS FILHO, João Leopoldo. **A pós-graduação lato sensu no Centro de Ensino Superior de Campo Grande – CESUP**. 1997. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração: Políticas e Planejamento Universitário). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SAMWAYS FILHO, João Leopoldo; COLOSSI, Nelson. A pós-graduação lato sensu no centro de ensino superior de Campo Grande – CESUP. In: SILVEIRA, Amélia, COLOSSI, Nelson, SOUSA, Claudia Gonçalves de. **Administração universitária: estudos brasileiros**. Florianópolis: Insular, 1998.

SCHWARTZ, George. **Science in marketing**. New York: Wiley, 1970.

SILVIO, José F. Informática, gestión del conocimiento y calidad en la educación superior. **Universitas 2000**. Caracas: GULERPE, v. 16, n. 2, p. 69-84, 1992.

SUCUPIRA, Newton. A condição atual da universidade e a reforma universitária brasileira. In: **BRASIL Universitário**. 1º Encontro de Reitores das Universidades Públicas. São Paulo: Anais Científicos, 1971.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Estratégias para o caos: sobre a transposição de teorias da física e da matemática para a administração. **Boletim Técnico do Senac**. Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 33-41, jan./abr. 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VAHL, Teodoro Rogério. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e conseqüências**. Florianópolis: UFSC, 1980.

_____. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: NUPEAU, UFSC, 1991.

VALLE, Víctor M. Desafios que enfrentaran las administraciones universitarias em los próximos años. In: **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Anais do 19. ENANPAD. ANPAD, set. 1995.

WALTON, Richard E. **Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXOS

**ANEXO 1 – Parecer nº 977/65 – Definição dos cursos de pós-
graduação**

DEFINIÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Publicado em 03/12/1965

Parecer nº 977/65, C.E.Su, aprov. em 3-12-65. – O Sr. Ministro da Educação e Cultura, considerando a necessidade de implantar e desenvolver o regime de cursos-pós-graduação em nosso ensino superior e tendo em vista a imprecisão, que reina entre nós, sobre a natureza desses cursos, solicita ao Conselho pronunciamento sobre a matéria que defina e, se for o caso, regulamente os cursos de pós-graduação a que se refere a letra **b** do art. 69 da Lei de Diretrizes e Bases.

A iniciativa do Sr. Ministro vem, assim, ao encontro da indicação já apresentada pelo conselheiro Clóvis Salgado no sentido de que fossem devidamente conceituados pelo Conselho os cursos de pós-graduação, especialização, aperfeiçoamento e extensão de que trata o artigo citado. Justificando a indicação alegava o eminente Conselheiro que a definição legal “está um tanto vaga, prestando-se a interpretações discordantes.” Ressalta, ainda, que além da maneira equívoca pela qual as escolas têm definido aqueles cursos nos estatutos e regimentos, o poder público, ao elaborar projetos de auxílios financeiros para o aperfeiçoamento de pessoal de nível superior, “serve-se desse termos deixando certa perplexidade aos administradores e interessados”. Daí concluir que “tanto do ponto de vista escolar, como administrativo, seria louvável uma conceituação mais precisa, de caráter mais operacional que doutrinária”.

Com efeito, o exame dos estatutos e regimentos nos tem mostrado que, de modo geral, falta às escolas uma concepção exata da natureza e fins da pós-graduação, confundindo-se freqüentemente seus cursos com os de simples especialização.

O Sr. Ministro, que se propõe a desenvolver uma política eficaz de estímulo à realização dos cursos pós-graduados, encarece a definição do Conselho por entender, com razão, que se faz necessário clarear e disciplinar o que “o legislador deixou expresso em forma algo nebulosa”. Aliás, o aviso ministerial não se limita a solicitar uma interpretação, mas ainda indica certos pontos básicos em função dos quais seria disciplinada a pós-graduação. Entende o Sr. Ministro que esses cursos, destinados à formação de pesquisadores e docentes para os cursos superiores, deveriam fazer-se em dois ciclos sucessivos, “equivalentes ao de master e doctor da sistemática norte-americana”, fixando o Conselho “as exigências mínimas para sua realização e expedição dos respectivos diplomas”. Sugere, ainda, que “tais cursos constituam a atribuição das universidades, antes que de estabelecimentos isolados. Quando, em caráter excepcional, o estabelecimento isolado, deva realizar curso de pós-graduação, essa iniciativa deverá ficar sujeita à prévia autorização do Conselho”.

Como se vê, o que nos propõe o Sr. Ministro importa, não apenas em definir, mas em regulamentar a pós-graduação. Ora, no regime instituído pela Lei de Diretrizes e Bases, a competência do Conselho para regulamentar cursos superiores estende-se somente àqueles que se enquadram nos termos do art. 70, isto é, os que habilitam à obtenção de diploma capaz de assegurar privilégios para o exercício de profissão liberal. Desde que a Lei não distingue, segue-se que tais cursos podem ser

de graduação ou pós-graduação. Por enquanto, existe apenas um curso de pós-graduação que satisfaz a essas condições, estando, por isso mesmo, sujeito à regulamentação por parte deste Conselho, que é o curso de orientação educativa.

Nos termos da Lei de Diretrizes e Bases não poderia o Conselho regulamentar os cursos de pós-graduação em geral, condicionando o funcionamento desses cursos à sua prévia autorização ou determinando-lhe a forma e estrutura.

No entanto, com a aprovação do Estatuto do Magistério é possível regulamentar-se a pós-graduação, desde que o art. 25 do Estatuto confere ao Conselho a competência para definir os cursos de pós-graduação e as suas características.

Atendendo à solicitação do Sr. Ministro e cumprindo desde já a determinação do Estatuto do Magistério, procuraremos neste parecer definir a natureza e objetivos dos cursos de pós-graduação, à luz da doutrina e do texto legal, concluindo por apresentar as suas características fundamentais na forma da exigência legal.

ORIGEM HISTÓRICA DA PÓS-GRADUAÇÃO

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

Mas o desenvolvimento sistemático da pós-graduação nos Estados Unidos pode ser considerado como produto da influência germânica e coincide com as grandes transformações das universidade americana nas últimas três décadas do século passado. É quando a universidade deixa de ser uma instituição apenas ensinante e formadora de profissionais para dedicar-se às atividades de pesquisa científica e tecnológica. Na verdade, a pós-graduação adquire seu grande impulso com a fundação da Universidade Johns Hopkins em 1.876, criada especialmente para desenvolver estudos pós-graduados e inspirada na idéia da **creative scholarship**. Isto é, uma universidade destinada não somente à transmissão do saber já constituído, mas voltada para a elaboração de novos conhecimentos mediante a atividade de pesquisa criadora.

Como salienta Walton C. John, em seu livro **Graduate Study Universities and Colleges in United States**, o movimento pela pós-graduação “representa a culminação da influência germânica no ensino superior norte-americano. A **Graduate School** é o equivalente da Faculdade de Filosofia da Universidade alemã”. Com

efeito, correspondendo os estudos realizados no **college** americano aos do Ginásio alemão em suas classes superiores, somente na pós-graduação seria alcançado o autêntico nível universitário. Característica dessa influência é, por exemplo, o Ph. D., doutor em filosofia, o qual, embora conferido em qualquer setor das ciências ou das letras, é assim chamado porque a primitiva Faculdade das Artes tornou-se, na Alemanha, a Faculdade de Filosofia. Inspirando-se nesta faculdade, a **Graduate School**, isto é, o instituto que se encarrega dos cursos pós-graduados, será a Universidade americana o lugar, por excelência, onde se faz a pesquisa científica, se promove a alta cultura, se forma o **scholar**, se treinam os docentes dos cursos universitários.

NECESSIDADE DA PÓS-GRADUAÇÃO

Independente dessas origens, o sistema de cursos pós-graduados hoje se impõe e se difunde em todos os países, como a conseqüência natural do extraordinário progresso do saber em todos os setores, tornando impossível proporcionar treinamento completo e adequado para muitas carreiras nos limites dos cursos de graduação. Na verdade, em face do acúmulo de conhecimentos em cada ramo das ciências e da crescente especialização das técnicas, o estudante moderno somente poderá obter, ao nível da graduação, os conhecimentos básicos de sua ciência e de sua profissão. Neste plano, dificilmente se poderia alcançar superior competência nas especializações científicas ou profissionais. A contentarmo-nos com a graduação, teríamos de aumentar a duração dos cursos, o que seria anti-econômico e anti-pedagógico, pois suporia que todos os alunos fossem igualmente aptos e estivessem todos interessados na especialização intensiva e na formação científica avançada. Ou deveríamos multiplicar os cursos graduados para atender o número cada vez maior de especialidades dentro de uma mesma profissão ou ciência, o que importaria na especialização antecipada em prejuízo de uma preparação básica geral; ou haveríamos de sobrecarregar o currículo, com o resultado de se conseguir formação enciclopédica e superficial. Tudo isso nos mostra que sendo ilusório pretender-se formar no mesmo curso o profissional comum, o cientista e o técnico de alto padrão, e tornando-se cada vez mais inviável a figura do técnico polivalente, temos de recorrer necessariamente aos estudos pós-graduados, seja para completar a formação do pesquisador, seja para o treinamento do especialista altamente qualificado.

Com isto não se pretende diminuir a importância dos cursos de graduação no preparo de profissionais e na formação básica dos pesquisadores. O próprio Conselho, em estudos especiais (Documenta, 3) teve ocasião de acentuar a necessidade de iniciar o estudante na pesquisa científica já ao nível desses cursos. Não se trata, portanto, de transferir, pura e simplesmente, para o âmbito da pós-graduação todo esforço de treinamento científico. Mesmo porque a grande maioria se contenta com a graduação para os seus objetivos profissionais ou na formação cultural. Mas por outro lado seria frustrar as aspirações daqueles que buscam ampliar e aperfeiçoar seus conhecimentos senão lhes proporcionássemos um ciclo mais elevado de estudo onde pudessem ser aproveitados seus talentos e capacidades. Além disso as exigências da formação científica ou tecnológica em

grau avançado não poderiam satisfazer-se com os cursos de graduação, como infelizmente parece ser a regra geral na universidade brasileira, ressalvadas as clássicas, mas bem escassas, exceções.

De qualquer modo, o desenvolvimento do saber e das técnicas aconselha introduzir na universidade uma espécie de diversificação vertical com o escalonamento de níveis de estudo que vão desde o ciclo básico, a graduação até a pós-graduação. Haveria desta forma uma infra-estrutura correspondente ao plano do ensino, cujo objetivo seria, de um lado a instrução científica e humanista para servir de base a qualquer ramo, e doutra parte teria por fim a formação profissional; e uma superestrutura destinada à pesquisa, cuja meta seria o desenvolvimento da ciência e da cultura em geral, o treinamento de pesquisadores, tecnólogos e profissionais de alto nível.

Sem usar os termos de graduação e pós-graduação o ensino superior francês vem adotando ultimamente o escalonamento em ciclos sucessivos. O primeiro é o mesmo do ano propedêutico e o segundo é o dos anos da licença; é o ciclo clássico. O terceiro ciclo é o do doutorado. Mas, como esclarece o Prof. Gilbert Varet comentado as evoluções recentes do ensino superior na França, trata-se de um doutorado novo que se prepara em dois ou três anos, não mais na solitude da pesquisa individual, mas no quadro apropriado de uma instituição nova: o instituto de terceiro ciclo, habilitado a oferecer um doutorado em cada especialidade e permitindo, por certos cursos de nível superior, uma preparação coletiva ao doutorado.

A pós-graduação torna-se, assim, na universidade moderna, cúpula dos estudos, sistema especial de cursos exigido pelas condições da pesquisa científica e pelas necessidades do treinamento avançado. O seu objetivo imediato é, sem dúvida, proporcionar ao estudante aprofundamento do saber que lhe permita alcançar elevado padrão de competência científica ou técnico-profissional, impossível de adquirir no âmbito da graduação. Mas, além destes interesses práticos imediatos, a pós-graduação tem por fim oferecer, dentro da universidade, o ambiente e os recursos adequados para que se realize a livre investigação científica e onde possa afirmar-se a gratuidade criadora das mais altas formas da cultura universitária. A universidade de Princeton, por exemplo, insiste particularmente sobre esse aspecto da pós-graduação proclamando que o desígnio central de uma educação pós-graduada é promover o contínuo amor ao saber. Por todos esses motivos é que se vem atribuindo especial ênfase aos estudos pós-graduados em todos os países, sendo que nos Estados Unidos já se introduziu um ciclo mais avançado, o dos estudos **post doctoral**.

No que concerne à Universidade brasileira, os cursos de pós-graduação, em funcionamento regular, quase não existem. Permanecemos até agora aferrados à crença simplista de que, no mesmo curso de graduação, podemos formar indiferentemente o profissional comum, o cientista e o tecnólogo. O resultado é que, em muitos setores das ciências e das técnicas, o treinamento avançado de nossos cientistas e especialistas há de ser feito em universidades estrangeiras. Daí a urgência de se promover a implantação sistemática dos cursos pós-graduados a fim de que possamos formar os nossos próprios cientistas e tecnólogos sobretudo tendo em vista que a expansão da indústria brasileira requer número crescente de

profissionais criadores, capazes de desenvolver novas técnicas e processos, e para cuja formação não basta a simples graduação. Em nosso entender um programa eficiente de estudos pós-graduados é condição básica para se conferir à nossa universidade caráter verdadeiramente universitário, para que deixe de ser instituição apenas formadora de profissionais e se transforme em centro criador de ciência e de cultura. Acrescente-se, ainda, que o funcionamento regular dos cursos de pós-graduação constitui imperativo da formação do professor universitário. Uma das grandes falhas de nosso ensino superior está precisamente em que o sistema não dispõe de mecanismos capazes de assegurar a produção de quadros docentes qualificados. Daí, a crescente expansão desse ramo de ensino, nessas últimas décadas, se ter feito com professores improvisados e conseqüentemente rebaixamento de seus padrões. Por isso mesmo o programa de ampliação das matrículas dos cursos superiores supõe uma política objetiva e eficaz de treinamento adequado do professor universitário. E o instrumento normal desse treinamento são os cursos de pós-graduação.

O Aviso Ministerial, ao solicitar a regulamentação, aponta, em síntese, os três motivos fundamentais que exigem, de imediato, a instauração de sistema de cursos pós-graduados: 1) formar professorado competente que possa atender à expansão quantitativa do nosso ensino superior garantindo, ao mesmo tempo, a elevação dos atuais níveis de qualidade; 2) estimular o desenvolvimento da pesquisa científica por meio da preparação adequada de pesquisadores; 3) assegurar o treinamento eficaz de técnicos e trabalhadores intelectuais do mais alto padrão para fazer face às necessidades do desenvolvimento nacional em todos os setores.

CONCEITO DE PÓS-GRADUAÇÃO

Assim concebida a pós-graduação, e reconhecida sua fundamental importância para a formação universitária, vemos que constitui regime especial de cursos cuja natureza devemos precisar.

Em primeiro lugar impõe-se distinguir entre pós-graduação **sensu stricto e sensu lato**. No segundo sentido a pós-graduação, conforme o próprio nome está a indicar, designa todo e qualquer curso que se segue à graduação. Tais seriam, por exemplo, os cursos de especialização que o médico, nos Estados Unidos, deve freqüentar a fim de poder exercer uma especialidade da Medicina. Embora pressupondo a graduação esses e outros cursos de especialização, necessariamente, não definem o campo da pós-graduação **sensu stricto**.

Normalmente os cursos de especialização e aperfeiçoamento tem objetivo técnico profissional específico sem abranger o campo total do saber em que se insere a especialidade. São cursos destinados ao treinamento nas partes de que se compõe um ramo profissional ou científico. Sua meta, como assinala o Conselheiro Clóvis Salgado em sua indicação, é o domínio científico e técnico de uma certa e limitada área do saber ou da profissão, para formar o profissional especializado.

Mas, a distinção importante está em que especialização e aperfeiçoamento qualificam a natureza e destinação específica de um curso, enquanto a pós-graduação, em sentido restrito, define o sistema de cursos que se superpõe à graduação com objetivos mais amplos e aprofundados de formação científica ou

cultural. Cursos pós-graduados de especialização ou aperfeiçoamento podem ser eventuais, ao passo que a pós-graduação em sentido próprio é parte integrante do complexo universitário, necessária à realização de fins essenciais da universidade. Não se compreenderia, por exemplo, a existência da universidade americana sem o regime normal de cursos pós-graduados, sem a **Graduate School**, como não se compreenderia universidade européia sem o programa de doutoramento.

Certamente a pós-graduação pode implicar especialização e operar no setor técnico profissional. Mas neste caso a especialização é sempre estudada no contexto de uma área completa de conhecimentos e quando se trata do profissional o fim em vista é dar ampla fundamentação científica à aplicação de uma técnica ou ao exercício de uma profissão.

Existe, ainda, outra característica não menos importante. Se, em certos casos, a especialização pode ter caráter regular e permanente, como sucede no campo da Medicina, seus cursos apenas oferecem certificado de eficiência ou aproveitamento que habilita ao exercício de uma especialidade profissional, e que poderão ser obtidos até mesmo em instituições não universitárias, ao passo que a pós-graduação **sensu stricto** confere grau acadêmico, que deverá ser atestado de uma alta competência científica em determinado ramo do conhecimento, sinal de uma autêntica **scholarship**.

Em resumo, a pós-graduação **sensu stricto** apresenta as seguintes características fundamentais: é de natureza acadêmica e de pesquisa e mesmo atuando em setores profissionais tem objetivo essencialmente científico, enquanto a especialização, via de regra, tem sentido eminentemente prático-profissional; confere grau acadêmico e a especialização concede certificado; finalmente a pós-graduação possui uma sistemática formando estrato essencial e superior na hierarquia dos cursos que constituem o complexo universitário. Isto nos permite apresentar o seguinte conceito de pós-graduação **sensu stricto**: o ciclo de cursos regulares em segmento à graduação, sistematicamente organizados, visando desenvolver e aprofundar a formação adquirida no âmbito da graduação e conduzindo à obtenção de grau acadêmico.

UM EXEMPLO DE PÓS-GRADUAÇÃO: A NORTE AMERICANA

Sendo, ainda, incipiente a nossa experiência em matéria de pós-graduação, teremos de recorrer inevitavelmente a modelos estrangeiros para criar nosso próprio sistema. O importante é que o modelo não seja objeto de pura cópia, mas sirva apenas de orientação. Atendendo ao que nos foi sugerido pelo aviso ministerial, tomaremos como objeto de análise a pós-graduação norte-americana, cuja sistemática já provada por uma longa experiência tem servido de inspiração a outros países. Vale assinalar que na Inglaterra, recentemente, o já famoso Robbins Report, que estudou as condições de expansão e aperfeiçoamento do ensino superior britânico, não hesitou em recomendar às universidades britânicas o uso de certas técnicas e processos da pós-graduação norte-americana.

Nos Estados Unidos a pós-graduação constitui o sistema de cursos que se seguem ao bacharelado conferido pelo **college**, normalmente coordenados pela Escola de Pós-Graduação (**Graduate School ou Graduate Faculty**, como é

designada pela Universidade de Columbia) e com o poder de conferir os graus de Mestre (M. A. ou M. S.) e de Doutor (Ph. D., Philosophiae e Doctor).

Mestrado e Doutorado. Mestrado e doutorado representam dois níveis de estudos que, se hierarquizam. Distinguem-se o doutorado de pesquisas, o Ph. D. que é o mais importante dos graus acadêmicos conferidos pela universidade norte-americana, e os doutorados profissionais, como por exemplo, Doutor em Ciências Médicas, Doutor em Engenharia, Doutor em Educação, etc. O Mestrado tanto pode ser de pesquisa como profissional. O tipo mais comum é o Mestre das Artes (Master of Arts), expressão que é uma sobrevivência medieval, onde Artes designava as matérias constitutivas do **trivium** a **quadrivium**, isto é, as disciplinas literárias e científicas, conteúdo da Faculdade das Artes.

Embora hierarquizados, são dois graus relativamente autônomos, isto é, o Ph. D. não exige necessariamente o M. A. como requisito indispensável. Existe universidade, como a de Princeton, cuja **Graduate School** opera quase que exclusivamente com programa de doutorado. Em certas profissões, como a de Medicina, não se verifica o mestrado, nesse ponto diferente da Inglaterra onde ocorre o mestrado em Cirurgia. Numa mesma Universidade há Departamentos que não trabalham com programas de mestrado. Na **Graduate Faculty** da Universidade de Columbia, por exemplo, existe o Doutorado em Anatomia, Bioquímica, Farmacologia, Patologia, Fisiologia, Microbiologia, todas como se vê, matérias do ciclo básico de Medicina.

O título de Mestre, peculiar às universidades americanas e britânicas tem sua origem, como grau acadêmico na Universidade Medieval. Com efeito, na Idade Média chamavam-se Mestres todos os licenciados que faziam parte da corporação dos professores em todas as Faculdades, com exceção da Faculdade de Direito (Decreto ou Civil) onde os professores se intitulavam doutores. O licenciado adquiria o título de Mestre no ato solene da **inceptio**, pelo qual era recebido na corporação dos mestres com todos os direitos e privilégios. Na verdade, segundo nos diz Rashdall em seu livro **The Universities of Europe in the Middle Ages**, vol. I, na universidade medieval os três títulos, mestre, doutor e professor eram absolutamente sinônimos. Para o fim da idade Média os professores da Faculdades, ditas superiores, tendeu a assumir o título de Doutor em substituição ao de Mestre, ficando este para a Faculdade das Artes.

Após o Renascimento, com as transformações sofridas pela universidade, o grau de Mestre tende a desaparecer nas instituições européias, sendo conservado até hoje, no mundo anglo-saxônico. Em Oxford e Cambridge o grau de Mestre das Artes é concedido sem qualquer exame a todo aquele que haja obtido o grau de Bacharel numa destas Universidades e tenha seu nome nos livros de uma sociedade (isto é, tenha pago as taxas correspondentes da Universidade ou de um Colégio) por um prazo de vinte e um período de estudos. Nas Universidade escocêsas o M. A. é o grau concedido ao término do curso de graduação. Nos Estados Unidos, por força da influência inglesa permaneceu o grau de Mestre, sendo, por muito tempo, conferido sem maiores exigências no fim da graduação, como era o caso do chamado **Masters Degree in cursu**. Pelos fins do século passado, com a instituição do doutorado segundo o modelo germânico, foi reformulado o M. A. para obtenção do qual se exigem, cursos e exames, tornando-se ele um grau inferior ao Ph. D.

Ultimamente, segundo acentua Walter S. Eells no seu livro **Degrees in Highes Education**, muito se tem discutido sobre a significação e valor do Mestrado. Os relatórios das Associações de Escolas de Pós-Graduação tem se ocupado do problema recomendando a revitalização do grau de Mestre. Discute-se por exemplo, se o M. A. é um grau final, com autonomia funcional ou apenas uma etapa no caminho para o Ph. D.; se é importante apenas para a formação do professor do ensino secundário ou também para o professor do **College**; se deve exigir-se para o mestrado uma tese e ser aumentada sua duração.

O Mestrado adquire significação própria como grau terminal para aqueles que desejando aprofundar a formação científica ou profissional recebida nos cursos de graduação, não possuem vocação ou capacidade para a atividade de pesquisa que o Ph. D. deve ser o atestado. Assim, em Johns Hopkins, no Departamento de Física, embora ordinariamente sejam aceitos apenas candidatos ao doutorado, admite-se mudança de programa para o M. A. se, por qualquer razão, o estudante se julga incapaz de completar os estudos necessários ao Ph. D. Nos Estados Unidos o grau de Mestre é de grande utilidade como sinal de competência profissional, a exemplo do que ocorre com o Mestrado em Engenharia, Arquitetura ou Ciências da Administração Pública ou de Empresas. É importante igualmente para o magistério secundário, sobretudo porque em muitos Estados o Mestrado é garantia de melhor remuneração. No ensino superior é de menor valia, pois o Ph. D. é título necessário para o acesso na carreira de professor universitário. Dificilmente se poderia atingir o posto de Professor Associado e, muito menos, de Professor sem o doutorado. De qualquer modo o Mestrado se justifica como grau autônomo por ser um nível da pós-graduação que proporciona maior competência científica ou profissional para aqueles que não desejam ou não podem dedicar-se à carreira científica.

Duração de cursos e métodos empregados. O doutorado norte-americano representa muito mais que a defesa de uma tese. Doutorado e Mestrado são o resultado de estudos regulares e rigorosos em determinado campo do saber podendo prolongar-se por tempo maior do que o necessário à graduação. Teoricamente se requer um ano para o M. A. e dois anos para o Ph. D.. Na realidade essa duração principalmente no caso do doutorado, pode estender-se por vários anos conforme a capacidade do aluno e a natureza da matéria. Em geral exige-se um ano acadêmico de residência para ambos os graus. Por este ano de residência entende-se a freqüência regular aos cursos pós-graduados com a obtenção dos respectivos **créditos**. Muitas vezes determina-se o limite máximo de duração dos estudos. Assim, a Universidade de Columbia exige que o candidato apresente a tese de doutorado dentro do prazo de sete anos, admitindo-se exceções em circunstancias especiais quando recomendadas pelo Departamento.

Estudo publicado em 1.951 revelou que, de 20.000 candidatos que obtiveram o Ph. D. em ciências de 1.936 a 1.948, o tempo médio decorrido entre o Bacharelado e o grau de Doutor foi de 6,2 anos, com a metade dos graduados dispendendo de 5 a 6 anos cada um. A média de idade em que receberam o grau foi de 30,5 anos, variando de 19 a 65 anos.

Em geral, segundo esclarece Walter C. Eells, após o candidato ao Ph. D. haver completado dois anos de estudo em residência e escolhido o tema da tese, por

motivos econômicos abandona o tempo integral, freqüentando cursos de verão ou períodos irregulares até a conclusão de tese.

Quanto à maneira de se processarem os cursos, aos métodos de instrução e às condições estabelecidas para a obtenção do grau, notam-se sensíveis variações de universidade para universidade e, até mesmo, de departamento para departamento na mesma instituição. Todavia, apesar de grande diversidade de métodos e requisitos é possível falar-se de uma sistemática comum. Característica fundamental da pós-graduação norte-americana é que o candidato ao Mestrado e ao Doutorado, além da tese, dissertação ou ensaio, deverá seguir certo número de cursos, participar de seminários e trabalhos de pesquisas, e submeter-se a uma série de exames, incluindo-se as provas de língua estrangeira.

Entende-se, por outro lado, que a pós-graduação, por sua natureza, implica rigorosa seletividade intelectual, estabelecendo-se requisitos de admissão tanto mais severos quanto mais alto é o padrão da universidade. E, uma vez admitido, o candidato enfrentará rigorosos exames eliminatórios, exigindo-se dele intenso trabalho intelectual ao longo do curso. Como faz questão de acentuar a universidade Jonhs Ropkins, a pós-graduação de modo algum pode ser considerada educação de massa. Daí a filtragem dos candidatos. A Universidade de Princeton, por exemplo, dos dois mil pedidos de inscrição que lhe chegam anualmente, não aproveita mais do que trezentos e cinqüenta.

Normalmente os cursos de Mestrado e Doutorado compreendem uma Área de concentração (major) à escolha do candidato e matérias conexas (minor). No caso do Ph. D. a exigência da tese é universal, enquanto para o M. A. ora se requer uma dissertação, memória ou ensaio, ora se consideram suficientes os exames prestados.

Os processos de aprendizagem se caracterizam pela grande flexibilidade atribuindo-se ao candidato larga margem de liberdade na seleção dos cursos embora assistidos e orientados por um diretor de estudos. São utilizados de preferência métodos, tais como seminários, programas de pesquisa, trabalhos de laboratórios, etc., que visem estimular a iniciativa criadora do aluno. O método de instrução, por excelência, nestes cursos, principalmente na área das humanidades e ciências sociais, é o seminário. O propósito dos seminários, considerados coletivamente, é investigar um determinado tópico, combinando amplitude e profundidade e possibilitando ao aluno participação ativa no desenvolvimento dos temas. De qualquer modo, o que se tem em vista nos cursos de pós-graduação é menos fazer o candidato absorver passivamente conhecimentos já feitos, do que desenvolver sua capacidade criadora e juízo crítico, levando-o a exercer, por si mesmo ou em colaboração com mestre, a atividade de pesquisa.

Para melhor ilustração, usaremos de um exemplo tirado de nossa especialidade descrevendo, em suas linhas gerais, os requisitos necessários ao M. A. e Ph. D. em filosofia, na Universidade de Chicago. Aliás, nesta Universidade o estudante tem a escolha entre dois M. A. de Filosofia: um M. A. especializado, para aquele que tem a intenção de dedicar-se à Filosofia e projeta preparar, em seguida, o doutorado; e um M. A. de caráter geral destinado principalmente aos candidatos que tem o propósito de aplicar os seus conhecimentos filosóficos a domínio e problemas outros que os da Filosofia propriamente dita.

Para obter o M. A. especializado em Filosofia o aluno deve submeter-se a três exames, aos quais se acrescenta a prova de língua estrangeira: a) um exame preliminar eliminatório sobre quatro domínios da Filosofia, indicados pelo Departamento; b) um grande exame sobre o domínio de opção; c) um exame sobre campo conexo estranho à Filosofia. No que se refere ao Ph. D., o candidato além das provas que verifiquem sua competência de leitura em duas línguas estrangeiras, deve submeter-se a: a) um exame preliminar obrigatório escrito sobre quatro domínios da Filosofia estabelecidos pelo Departamento, assim como sobre a obra de um filósofo escolhido pelo candidato de acordo com o seu diretor de estudos; b) um grande exame (comprehensive examination) em três partes: prova escrita sobre a especialidade de opção, prova oral sobre a história da Filosofia e prova escrita sobre o domínio conexo; c) um exame oral final sobre o assunto de que trata a tese de doutorado e o campo em que se situa. Para o M. A. especializado exige-se dissertação que demonstre aptidão para a pesquisa; para o M. A. geral basta um ensaio “organizando e interpretando dados relativos a um problema geral”. “Quanto ao Ph. D. é necessário o preparo de tese que constitui “contribuição de conhecimentos novos sobre um tema aprovado pelo Departamento”.

De certo que esses requisitos e métodos de estudo variam em maior ou menor medida entre os Departamentos afim de atender, principalmente, às peculiaridades de cada ramo de conhecimentos. Todavia, apesar da diversidade de processos, existe uma sistemática da pós-graduação norte-americana que compreende, em sua essência, duração mínima de residência, cursos regulares, exames parciais e gerais, incluindo línguas estrangeiras, além da tese, quando se trata do Ph. D., resultado de pesquisa e devendo apresentar contribuição nova para o saber.

O mérito do sistema, especialmente reconhecido pelo Robins Report, está em que a pós-graduação não se limita apenas ao preparo de uma tese doutoral ou uma dissertação de mestrado. Compreende uma série de cursos a que está obrigado o aluno, cobrindo ampla extensão do campo de conhecimento escolhido. Trata-se, portanto, de treinamento intensivo com o objetivo de proporcionar sólida formação científica, encaminhando-se o candidato ao trabalho de pesquisa de que a tese será a expressão. Essa organização sistemática da pós-graduação tem ainda a vantagem de oferecer o máximo de assistência e orientação ao aluno em seus estudos, sem prejuízo de liberdade de iniciativa que lhe é essencial.

7 A PÓS-GRADUAÇÃO NA LEI DE DIRETRIZES E BASES

Admitida a doutrina da pós-graduação cujos princípios apenas delineamos, passemos agora ao estudo do problema à luz da Lei de Diretrizes e Bases.

Se considerarmos o destaque especial que a Lei concede à pós-graduação ao classificar os diferentes tipos de cursos superiores, podemos afirmar que a doutrina aqui exposta corresponde à intenção do texto legal. É o que pretendemos mostrar com a análise do art. 69 onde se distingue três grandes categorias de cursos:

- a) – de graduação, abertos à matrícula de candidatos que hajam concluído o ciclo colegial ou equivalente, e obtido classificação em concurso de habilitação;
- b) – de pós-graduação, abertos à matrícula de candidatos que hajam concluído o curso de graduação e obtido o respectivo diploma;
- c) – de especialização, aperfeiçoamento e extensão, ou quaisquer outros, a juízo do respectivo instituto de ensino abertos a candidatos com o preparo e os requisitos que vierem a ser exigidos.

O dispositivo legal, como se vê, não chega a determinar a natureza da pós-graduação. Se por um lado, essa indefinição que corresponde ao próprio espírito da lei, representa fator positivo ao dar margem à iniciativa criadora das universidades, doutra parte tem gerado certa confusão, por nos faltar tradição e experiência na matéria. Daí a necessidade de uma interpretação oficial capaz de definir a natureza da pós-graduação a que se refere a letra b do art. 69 e que sirva de balizamento para a organização dos cursos pós-graduados. A exegese do artigo poderá discernir elementos básicos que nos permitem determinar o conceito legal.

Em primeiro lugar, destaca-se o fato importante de que a pós-graduação é mencionada em alínea especial, como categoria própria, a maneira de espécie de que o gênero é o curso. Existe assim uma diferença específica entre a pós-graduação e os cursos de especialização e aperfeiçoamento. Isto nos autoriza a pensar que a lei considerou a pós-graduação **sensu stricto** tal como a definimos nesse trabalho.

Em segundo lugar, corroborando essa interpretação, é significativo que a lei estabelece expressamente requisito de matrícula para os cursos de pós-graduação, deixando os de especialização, aperfeiçoamento e extensão ao critério dos estabelecimentos. Assim como a conclusão do ciclo colegial ou equivalente é o requisito indispensável à matrículas nos cursos de graduação, o diploma destes últimos é requisito imprescindível para a matrícula em cursos pós-graduados. E desde que a lei não exige diploma de graduação para os cursos da alínea c segue-se que nem toda especialização é necessariamente curso pós-graduado. É possível, por exemplo, pensar-se numa especialização de nível superior para técnicos de grau médio. Por outro lado, ainda que a especialização pressuponha expressamente o diploma de graduação ela não constitui, só por isso, pós-graduação em sentido estrito.

Outro ponto digno de nota é que a lei ao tratar de cursos de graduação e pós-graduação fala de matrícula, usando para ambos os casos da mesma expressão: “abertos (os cursos) à matrícula de candidatos que hajam concluído...”. Com referência aos cursos da alínea c limita-se a dizer simplesmente: “abertos a candidatos...”, omitindo a palavra matrícula. Não se pode considerar essa omissão como fortuita e, portanto, irrelevante. Com efeito, o fato de figurar a palavra matrícula toda vez que o artigo se refere aos cursos de graduação e pós-graduação e omitindo nos casos dos cursos da alínea c, para os quais não se exige qualquer requisito, denota uma intenção especial da lei. Como bem ressaltou o Conselheiro Clóvis Salgado em sua indicação, quando a lei fala da matrícula para pós-graduação dá a entender que se trata de cursos regulares. Vê-se desse modo que a lei estabelece

uma certa paridade, quanto ao caráter sistemático dos cursos, entre a graduação e a pós-graduação. Poderia observar-se que não requer além do diploma de graduação, nenhuma prova de habilitação aos cursos pós-graduados. Mas daí não se infere que os estabelecimentos fiquem impedidos de fixar critérios de seleção pois, segundo foi visto, a pós-graduação por sua própria natureza implica alta seletividade intelectual. Muito acertadamente deixou a lei que as escolas, conforme os casos concretos, decidissem da conveniência e da forma de seleção.

Desta breve análise do art. 69 podemos concluir, com fundamento, que a intenção da lei foi atribuir **status** especial à pós-graduação, distinguindo-a dos cursos de simples especialização. Se esta interpretação é exata parece-nos legítimo aplicar-se aos cursos de que trata a alínea b o conceito que formulamos de pós-graduação **sensu stricto**, isto é, o sistema de cursos regulares que se superpõe à graduação, visando desenvolver, em amplitude e profundidade, os estudos feitos nos cursos de graduação e conduzido à obtenção de grau acadêmico.

Mas, se o Conselho, interpretando a lei no uso de suas atribuições, pode definir oficialmente a pós-graduação, faltar-lhe-ia, por enquanto, competência como já acentuamos de início, para fazer a regulamentação geral dos cursos pós-graduados. Somente cabe-lhe regulamentar o curso de pós-graduação capaz de assegurar privilégio para o exercício de profissão liberal, nos termos do art. 70. Isto significa que, no atual regime da Lei de Diretrizes e Bases, qualquer estabelecimento, universidade ou faculdade isolada, poderia instalar cursos de pós-graduação conferindo grau, na forma da definição proposta pelo Conselho, mas sem depender, para isso da autorização ou reconhecimento. Tal é a situação dos cursos pós-graduados na Lei de Diretrizes e Bases.

A PÓS-GRADUAÇÃO E O ESTATUTO DO MAGISTÉRIO

Com a promulgação do Estatuto do Magistério, o Conselho dispõe, agora, de poderes para submeter os cursos pós-graduados a uma certa regulamentação.

É certo que o Estatuto não confere privilégio a esses cursos para o exercício do magistério. Ora, sem conferir privilégio não seria o caso de invocar o art. 70 da L.D.B. para submeter os cursos pós-graduados à regulamentação. Todavia, entendemos que a competência atribuída ao Conselho para definir esses cursos e determinar-lhes as características, outorga-lhe, ao mesmo tempo, certo poder para regulamentá-los. Doutra forma como o Conselho poderia ter segurança de que os estabelecimentos seguem as características fixadas? O controle dos cursos poderá ser feito por meio de reconhecimento, pelo menos à maneira de **accreditation**. O reconhecimento, ou qualquer outro meio de controle que venha disciplinar o processo de implantação dos cursos de pós-graduação, parece-nos de todo indispensável se considerarmos as condições de funcionamento de nossas escolas superiores. A ser criada indiscriminadamente, a pós-graduação, na maioria dos casos, se limitará a repetir a graduação, já de si precária, com o abastardamento inevitável dos graus de Mestre Doutor.

O simples fato de que um estabelecimento tenha seus cursos de graduação reconhecidos, não significa que se encontra realmente habilitado para instituir a pós-graduação. Por isso mesmo, se quisermos evitar que a pós-graduação brasileira –

essencial à renovação de nossa universidade seja aviltada em seu nascedouro, devemos estabelecer não somente princípios doutrinários mas critérios operacionais e normas que dirijam e controlem sua implantação e desenvolvimento. Daí a necessidade de que os cursos de pós-graduação sejam reconhecidos pelo Conselho.

Propõe o Sr. Ministro que a pós-graduação seja prerrogativa das Universidades e que apenas em condições excepcionais venha a ser permitida aos estabelecimentos isolados mediante autorização do Conselho. Considerada a proposta do ponto de vista legal, verifica-se que, tanto na Lei de Diretrizes e Bases como no Estatuto do Magistério nenhum dispositivo existe que autoriza restringir a pós-graduação às universidades. O **caput** do art. 69 é bastante claro quando dispõe que podem ser ministrados nos estabelecimentos de ensino superior os cursos por ele discriminados, isto é, de graduação, pós-graduação, etc. Por outro lado, se é verdade que em muitos setores da pesquisa científica somente a Universidade possui recursos, em pessoal e equipamento, para desenvolver com eficiência programas de pós-graduação, noutras áreas é perfeitamente admissível que uma faculdade isolada possa manter cursos pós-graduados. A faculdade de filosofia, por exemplo, que abrange todos os setores da ciências e das letras, e que operando com todos os seus cursos é uma espécie de universidade, estaria teoricamente em condições de atuar satisfatoriamente no campo da pós-graduação. E se submetermos os cursos pós-graduados ao reconhecimento do Conselho poderá ele fixar normas para o funcionamento desses cursos, cabendo verificar em cada caso se o estabelecimento, universidade ou faculdade isolada, apresenta as condições exigidas.

DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DO MESTRADO E DOUTORADO

Cabe nos agora, atendendo à solicitação do Sr. Ministro e, ao que determina o Estatuto do Magistério, definir e fixar as características dos cursos de Mestrado e Doutorado.

Entendemos que se trata de caracterizar estes cursos em seus aspectos fundamentais, evitando-se estabelecer padrões rígidos que viessem prejudicar a flexibilidade essencial à toda pós-graduação. Daríamos apenas as balizas mestras dentro das quais a estruturação dos cursos pode sofrer variações em função das peculiaridades de cada setor de conhecimento e da margem de iniciativa que se deve atribuir à instituição e ao próprio aluno na organização de seus estudos.

Em primeiro lugar, de acordo com a doutrina exposta nesse parecer, propomos o escalonamento da pós-graduação em dois níveis: mestrado e doutorado, não obstante certas objeções, surgidas, entre nós, contra o título de Mestre. A alegação, tantas vezes invocada, de que esse título não faz parte de nossa tradição de ensino superior não nos parece constituir razão suficiente para ser rejeitado. A verdade é que em matéria de pós-graduação ainda estamos por criar uma tradição. E, se a pós-graduação deve ser estruturada em dois ciclos, como a experiência anglo-americana demonstra e a própria natureza desses estudos aconselha não vemos porque teríamos escrúpulo em adotar a designação de Mestre se, como bem acentuou o Conselheiro Rubens Maciel não dispomos de outro nome que a substitua. Aliás, algumas de nossas instituições já vem adotando, com êxito, o título

de Mestre para designar o grau acadêmico correspondente ao primeiro nível da pós-graduação.

Seguindo-se o critério de maior flexibilidade, em vez de duração uniforme e invariável julgamos mais adequado fixar duração mínima em termos de ano letivo. Com base na experiência estrangeira podemos determinar o mínimo de um ano para o mestrado e dois para o doutorado. O programa de estudos compreenderá um elenco variado de matérias afim de que o aluno possa exercer opção orientado pelo diretor de estudos.

Em sua área de concentração o candidato escolherá certo número de matérias, complementada por outra ou outras escolhidas em campo conexo. O total de estudos exigidos para completar o curso poderá ser avaliado em créditos ou unidades equivalentes. Sistema, que aliás, já vem sendo adotado no curso de mestrado mantido pelo Instituto de Química da Universidade do Brasil. Neste curso requer-se um mínimo de 30 créditos, correspondendo o crédito a cada 17 horas de aulas teóricas ou equivalentes. Por não existir ainda unidade de crédito convencionalizada para nosso ensino superior deixamos de empregar esse critério de avaliação. Mas, considerando-se que na pós-graduação se há de conceder ao aluno certa margem de tempo para os seus estudos e trabalhos de pesquisas individuais, calculamos que seria suficiente, para o mestrado e doutorado, o total de 360 a 450 horas de trabalhos escolares, aulas, seminários ou atividades de laboratórios, por ano letivo.

O programa de estudo comportará duas fases. A primeira fase compreende principalmente a freqüência às aulas, seminários culminando com um exame geral que verifique o aproveitamento e a capacidade do candidato. No segundo período o aluno se dedicará mais à investigação de um tópico especial da matéria de opção, preparando a dissertação ou tese que exprimirá o resultado de suas pesquisas.

Embora o mestrado e o doutorado represente um escalonamento da pós-graduação, esses cursos podem ser considerados como relativamente autônomos. Isto é, o mestrado não constitui obrigatoriamente requisito prévio para inscrição no curso de doutorado. É admissível que em certos campos do saber ou da profissão se ofereçam apenas programas de doutorado. De qualquer modo, seguindo tradição generalizada em todos os países, não se aconselharia a instituição do mestrado em Medicina.

Outro ponto importante é a determinação dos tipos de doutorado e respectiva designação, recomendando-se certa sistemática e uniformidade dos graus. É comum se distinguirem os graus acadêmicos ou de pesquisa e os graus profissionais. Nos Estados Unidos, conforme vimos, o doutorado de pesquisa é o Ph. D., ou seja, **Philosophiae Doctor**, segundo o modelo germânico e que se aplica a qualquer setor de conhecimento. Assim temos o Ph. D. em Física, Sociologia, Letras, Biologia, etc. ou em Filosofia propriamente dita. Na França cobrindo toda área das ciências e Humanidades, temos o **Docteur ès Sciences** e o **Docteur ès Lettres** equivalendo às matérias estudadas, respectivamente, na **Faculté des Sciences** e na **Faculté des Lettres** (hoje **Faculté des Lettres et Sciences Humaines**). Na Alemanha, além do **Dr. Philosophiae** relativo às diversas seções da Faculdade de Filosofia, existe o **Dr. Rerum Naturalium**, que abrange o campo das ciências naturais ou exatas, o **Dr. Rerum Politicarum**, que compreende o campo das ciências sociais e

econômicas, além dos diversos doutorados relativos às profissões liberais tradicionais.

Se atendermos a que a nossa Faculdade de Filosofia cobre todo o campo das ciências e das letras e tem como um de seus objetivos essenciais a formação de pesquisadores, poderíamos adotar a expressão Ph.D. para designar o doutorado de pesquisa. Neste caso entende-se que a pós-graduação de pesquisas ou acadêmica seria objeto de uma coordenação central incluindo as disciplinas científicas ou literárias do ciclo básico das faculdades profissionais. Os problemas intrincados e insolúveis de classificação dos diferentes tipos de conhecimento aconselhariam a solução cômoda do Ph. D. Considerando-se, todavia, que esse título não teria ressonância em nosso ambiente universitário, havendo já universidades como a de São Paulo, onde se concede regularmente o doutorado em ciências, é preferível não adotar o Ph. D. A dicotomia **doutor em ciências e doutor em letras** suscita várias dificuldades quanto à inclusão de certas matérias em qualquer uma dessas categorias, desde que não possuímos a tradição francesa das duas faculdades de ciências e de letras. Poderíamos acrescentar um terceiro campo, o das ciências humanas, que também não estaria ao abrigo de toda objeção em matéria de classificação das ciências. Como é possível lograr-se uma classificação sistemática livre de qualquer objeção sugerimos que o doutorado seja articulado com as quatro grandes áreas seguintes: Letras, Ciências Naturais, Ciências Humanas e Filosofia. Quanto aos doutorados profissionais, teriam a designação do curso correspondente como, por exemplo, Doutor em Engenharia, Doutor em Medicina, etc.

No que concerne ao Mestrado deparam-se-nos idênticas dificuldades. Seria de todo inconveniente adotar a expressão **Mestre das Artes** (M. A.) uma vez que o termo Artes perdeu, entre nós, a significação primitiva de **artes liberais**, isto é, o conjunto das disciplinas científicas e literárias que formavam o conteúdo da Faculdade das Artes da Universidade Medieval. Justifica-se o uso da expressão nos Estados Unidos e na Inglaterra porque ainda hoje, nestes países, se conserva a denominação, de origem medieval, de Colégio das Artes Liberais e Faculdades das Artes. Para evitar maiores complicações propomos que o mestrado seja qualificado pela denominação do curso, área ou matéria correspondente.

A luz da doutrina aqui exposta sobre a natureza e processos da pós-graduação, podemos formular as seguintes conclusões sobre as características fundamentais dos cursos pós-graduados correspondentes aos dois níveis:

- 1) A pós-graduação de que trata a alínea b do art. 69 da Lei de Diretrizes e Bases é constituída pelo ciclo de cursos regulares em seguimento à graduação e que visam a desenvolver e aprofundar a formação adquirida nos cursos de graduação e conduzem à obtenção de grau acadêmico.
- 2) A pós-graduação compreenderá dois níveis de formação: Mestrado e Doutorado. Embora hierarquizados, o mestrado não constitui condição indispensável à inscrição no curso de doutorado.
- 3) O mestrado pode ser encarado como etapa preliminar na obtenção do grau de doutor ou como grau terminal.

- 4) O doutorado tem por fim proporcionar formação científica ou cultural ampla e aprofundada, desenvolvendo a capacidade de pesquisa e poder criados nos diferentes ramos do saber.
- 5) O doutorado de pesquisa terá a designação das seguintes áreas: Letras, Ciências Naturais, Ciências Humanas e Filosofia; os doutorados profissionais se denominam segundo os cursos de graduação correspondentes. O mestrado será qualificado pelo curso de graduação, área ou matéria a que se refere.
- 6) Os cursos de mestrado e doutorado devem ter a duração mínima de um e dois anos respectivamente. Além do preparo da dissertação ou tese, o candidato deverá estudar certo número de matérias relativas à sua área de concentração e ao domínio conexo, submeter-se a exames parciais e gerais, e provas que verifiquem a capacidade de leitura em línguas estrangeiras. Pelo menos uma para o mestrado e duas para o doutorado.
- 7) Por área de concentração entende-se o campo específico de conhecimento que constituirá o objeto de estudos escolhido pelo candidato, e por domínio conexo qualquer matéria não pertencente àquele campo, mas considerada conveniente ou necessária para completar sua formação.
- 8) O estabelecimento deve oferecer um elenco variado de matérias a fim de que o candidato possa exercer sua opção. As matérias, de preferência, serão ministradas sob a forma de cursos monográficos dos quais, seja em preleções, seja em seminários, o professor desenvolverá, em profundidade, um assunto determinado.
- 9) Do candidato ao Mestrado exige-se dissertação, sobre a qual será examinado, em que revele domínio do tema escolhido e capacidade de sistematização; para o grau de Doutor requer-se defesa de tese que represente trabalho de pesquisa importando em real contribuição para o conhecimento do tema.
- 10) O programa de estudos do Mestrado e Doutorado se caracterizará por grande flexibilidade, deixando-se ampla liberdade de iniciativa ao candidato que receberá assistência e orientação de um diretor de estudos. constará o programa, sobretudo, de seminários, trabalhos de pesquisa, atividades de laboratório com a participação ativa dos alunos.
- 11) O mesmo curso de pós-graduação poderá receber diplomados provenientes de cursos de graduação diversos, desde que apresentem certa afinidade. Assim, por exemplo, ao mestrado ou doutorado em Administração Pública poderiam ser admitidos bacharéis em Direito ou Economia; em Biologia, Médicos ou diplomados em História Natural.
- 12) Para matrícula nos cursos de pós-graduação, além do diploma do curso de graduação exigido por lei, as instituições poderão estabelecer requisitos que assegurem rigorosa seleção intelectual dos candidatos. Se os cursos de graduação devem ser abertos ao maior número, por sua natureza, a pós-graduação há de ser restrita aos mais aptos.
- 13) Nas Universidades a pós-graduação de pesquisa ou acadêmica deve ser objeto de coordenação central, abrangendo toda área das ciências e das

letras, inclusive das que fazem parte do ciclo básico das faculdades profissionais.

- 14) Conforme o caso, aos candidatos ao doutorado serão confiadas tarefas docentes, sem prejuízo do tempo destinado aos seus estudos e trabalhos de pesquisa.
- 15) Aconselha-se que a pós-graduação se faça em regime de tempo integral, pelo menos no que se refere à duração mínima dos cursos.
- 16) Os cursos de pós-graduação devem ser aprovados pelo Conselho federal de Educação para que seus diplomas sejam registrados no Ministério da Educação e possam produzir efeitos legais. Para isso o Conselho baixará normas fixando os critérios de aprovação dos cursos.

(aa.) A. Almeida Júnior, Presidente da C. E. Su – Newton Sucupira, relator. – Clóvis Salgado, José Barreto Filho, Maurício Rocha e Silva, Durmeval Trigueiro, Alceu Amoroso Lima, Anísio Teixeira, Valnir Chagas e Rubens Maciel.

**ANEXO 2 – Portaria nº 080/98 – Dispõe sobre o reconhecimento dos
mestrados profissionais**

PORTARIA Nº 080, de 16 de dezembro de 1998

Dispõe sobre o reconhecimento dos mestrados profissionais e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, no uso de suas atribuições, conferidas pelo art. 19, inciso II, do Estatuto aprovado pelo Decreto nº 524, de 19/05/92, e considerando:

- a) a necessidade da formação de profissionais pós graduados aptos a elaborar novas técnicas e processos, com desempenho diferenciado de egressos dos cursos de mestrado que visem preferencialmente um aprofundamento de conhecimentos ou técnicas de pesquisa científica, tecnológica ou artística;
- b) a relevância do caráter de terminalidade, assumido pelo Mestrado que enfatize o aprofundamento da formação científica ou profissional conquistada na graduação, aludido no Parecer nº 977, de 03/12/65, do Conselho Federal de Educação;
- c) a inarredável manutenção de níveis de qualidade condizentes com os padrões da pós-graduação *stricto sensu* e consistentes com a feição peculiar do Mestrado dirigido à formação profissional;
- d) a deliberação do Conselho Superior da CAPES, ocorrida na sessão plenária realizada em 14/10/98, **RESOLVE:**

Art. 1º - No acompanhamento e avaliação de cursos de Mestrado dirigidos à formação profissional, a CAPES observará o disposto nesta Portaria e, subsidiariamente, as regras aplicáveis à sua sistemática de avaliação de cursos do mesmo nível.

Art. 2º - Será enquadrado como “Mestrado Profissionalizante” o curso que atenda aos seguintes requisitos e condições:

- a) estrutura curricular clara e consistentemente vinculada a sua especificidade, articulando o ensino com a aplicação profissional, de forma diferenciada e flexível, em termos coerentes com seus objetivos e compatível com um tempo de titulação mínimo de um ano;
- b) quadro docente integrado predominantemente por doutores, com produção intelectual divulgada em veículos reconhecidos e de ampla circulação em sua área de conhecimento, podendo uma parcela desse quadro ser constituída de profissionais de qualificação e experiência inquestionáveis em campo pertinente ao da proposta do curso;
- c) condições de trabalho e carga horária docentes compatíveis com as necessidades do curso, admitido o regime de dedicação parcial;
- d) exigência de apresentação de trabalho final que demonstre domínio do objeto de estudo, (sob a forma de dissertação, projeto, análise de casos, performance, produção artística, desenvolvimento de instrumentos,

equipamentos, protótipos, entre outras, de acordo com a natureza da área e os fins do curso) e capacidade de expressar-se lucidamente sobre ele.

Art. 3º - As instituições cujo funcionamento de cursos de pós-graduação *stricto* ou *lato sensu*, ou a realização de pesquisa e prestação de serviços em campo de conhecimento afim, revelem claramente qualificação científica, tecnológica e/ou artística presumem-se qualificadas também para a oferta de mestrado profissionalizante.

Art. 4º - Os mestrados profissionalizantes serão avaliados periodicamente pela CAPES considerando-se o estabelecido por esta portaria e utilizando critérios pertinentes às peculiaridades dos cursos que ela disciplina.

§ 1º. O acompanhamento e avaliação de programas que ofereçam cursos de mestrado profissional serão efetuados regularmente dentro do que é previsto pelo sistema de avaliação da pós-graduação patrocinado pela CAPES, em conjunto com todos os demais programas;

§ 2º. Nos procedimentos a que se refere este artigo a produção técnico-profissional decorrente de atividades de pesquisa, extensão e serviços prestados deverá ser especialmente valorizada.

Art. 5º.- Os programas de mestrado avaliados de acordo com os padrões tradicionais poderão solicitar o enquadramento como “Mestrado Profissionalizante” mediante demonstração de que suas respectivas propostas e orientação estejam voltados para esta modalidade de formação profissional, ou aprovação, pela CAPES, da reformulação de seus projetos.

Art. 6º.- Os cursos da modalidade tratada nesta portaria possuem vocação para o autofinanciamento. Este aspecto deve ser explorado para iniciativas de convênios com vistas ao patrocínio de suas atividades.

Art. 7º.- Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogada a Portaria CAPES nº 47, de 17/10/95.

ABILIO AFONSO BAETA NEVES

ANEXO 3 – Resolução CES nº 3/99 – Fixa condições de validade dos certificados de cursos presenciais de especialização

RESOLUÇÃO CES N.º 3, DE 5 DE OUTUBRO DE 1999.

Fixa condições de validade dos certificados de cursos presenciais de especialização.

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista o disposto na Lei n.º 9.131, de 25 de novembro de 1995, e no Parecer CES 617/99, homologado pelo Senhor Ministro da Educação em 3 de setembro de 1999,

RESOLVE:

Art. 1º Os cursos presenciais de especialização, para que tenham validade no âmbito do sistema federal de ensino superior, observarão o disposto nesta Resolução.

Art. 2º Os cursos, a que alude o artigo antecedente, serão abertos à matrícula de portadores de diplomas de curso superior que cumpram as exigências de seleção que lhe são próprias e poderão ser oferecidos por instituições de ensino desse nível que ministrem curso de graduação ou pós-graduação *stricto sensu* reconhecido na grande área a que se vincula a proposta.

Parágrafo único. Além das indicadas no *caput* deste artigo, as instituições previstas no Parecer 908/98, da Câmara de Educação Superior do CNE, poderão, a critério do Conselho Nacional de Educação, ser autorizadas a oferecer os cursos de que trata a presente Resolução, observadas as exigências nela estabelecidas.

Art. 3º A qualificação mínima exigida do corpo docente é o título de Mestre, obtido em curso reconhecido pelo MEC.

§ 1º Nas áreas profissionais em que o número de mestres seja insuficiente para atender à exigência de qualificação prevista no *caput* deste artigo, poderão lecionar profissionais de alta competência e experiência em áreas específicas do curso, desde que aprovados pelo Conselho de Ensino e Pesquisa, no caso das universidades e centros universitários, ou pelo colegiado equivalente, no caso das demais instituições de educação superior.

§ 2º A apreciação da qualificação dos não portadores do título de Mestre levará em conta o *curriculum vitae* do professor e sua adequação ao plano geral do curso e ao programa da disciplina pela qual ficará responsável.

§ 3º Em qualquer hipótese, o número de docentes sem título de Mestre não poderá ultrapassar 1/3 (um terço) do corpo docente, salvo em casos especiais previamente aprovados pela Câmara de Educação Superior do CNE.

§ 4º Nenhum curso poderá iniciar seu funcionamento sem os requisitos especificados neste artigo.

Art. 4º As instituições deverão assegurar aos professores e alunos as condições de infra-estrutura física, biblioteca, equipamentos e laboratórios adequados ao curso proposto.

Art. 5º Os cursos de que trata a presente Resolução terão a duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas, não computado o tempo de estudo individual ou em grupo sem assistência docente e o destinado a elaboração de monografia ou trabalho de conclusão do curso.

§ 1º Quanto se tratar de curso destinado à qualificação de docentes para o magistério superior do Sistema Federal de Ensino, deve-se assegurar, na carga horária, além do conteúdo específico do curso, o indispensável enfoque pedagógico.

§ 2º Os cursos poderão ser ministrados em uma ou mais etapas respeitado um prazo mínimo de 6 (seis) meses.

Art. 6º A instituição responsável pelo curso emitirá certificado de especialização a que farão jus os alunos que tiverem tido aproveitamento e freqüência, segundo critério de avaliação estabelecido pela instituição, assegurada a presença mínima de 75% (setenta e cinco por cento).

Parágrafo único. Os certificados expedidos deverão mencionar claramente a área específica do conhecimento a que corresponde o curso oferecido e conter obrigatoriamente:

- a) a relação das disciplinas, sua carga horária, a nota ou conceito obtido pelo aluno, e o nome e a titulação do professor por elas responsável;
- b) o período em que o curso foi ministrado e sua duração total em horas;
- c) a declaração de que o curso cumpriu todas as disposições da presente Resolução.

Art. 7º Os estudantes de programas de pós-graduação *stricto sensu* reconhecidos pelo MEC poderão requerer, a critério da Instituição que os ofereceu, a validação dos estudos realizados, como de especialização, desde que preencham pelo menos os seguintes requisitos:

- a) tenham sido aprovados em disciplinas correspondentes a uma carga horária programada de, no mínimo, 360 (trezentas e sessenta) horas, observado o disposto no Art. 5º;
- b) requeiram o certificado antes de terem defendido dissertação ou tese.

Art. 8º Os cursos de que trata a presente Resolução ficam sujeitos à avaliação da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

Art. 9º Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas a Resolução CFE 12/83 e demais disposições em contrário.

ROBERTO CLÁUDIO FROTA BEZERRA

Presidente da Câmara de Educação Superior

ANEXO 4 – Resolução nº 15/2000/CEE/SC – Fixa normas para o funcionamento da Educação Superior, no Sistema Estadual de Educação de Santa Catarina

**ESTADO DE SANTA CATARINA
CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO**

RESOLUÇÃO Nº15/2000/CEE/SC

Fixa normas para o funcionamento da Educação Superior, no Sistema Estadual de Educação de Santa Catarina e adota outras providências.

A PRESIDENTE DO CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA, no uso de suas atribuições e tendo em vista a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), o disposto na Lei Complementar Estadual nº 170, de 7 de agosto de 1998, que dispõe sobre o Sistema Estadual de Educação, a legislação nacional complementar aplicável, e o deliberado pelo Parecer n. 087, de 18 de abril de 2000,

R E S O L V E:

Capítulo IV

DOS CURSOS E PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Art. 43. O ensino de pós-graduação compreende programas de Mestrado e Doutorado e cursos de especialização, aperfeiçoamento ou atualização, abertos à matrícula de candidatos diplomados em curso de graduação que atendam às exigências das Instituições de Educação Superior.

Seção I

Dos Cursos de Especialização

Art. 44. Quando e se a Instituição de Educação Superior ofertar cursos de especialização exclusivamente para a modalidade de "formação para o magistério superior", para que tenham validade, deverão ser organizados em obediência às normas e disposições desta Resolução.

Parágrafo único. Este tipo de curso de especialização terá carga horária mínima de 360h/a (trezentas e sessenta horas/aula), integralmente cumpridas, em até 30 (trinta) meses consecutivos, incluídas as 90h/a (noventa horas/aula) dedicadas à formação didático-pedagógica e metodológica, bem como à elaboração e apreciação da monografia.

Art. 45. Quando e se a Instituição de Educação Superior ofertar curso de especialização, concomitantemente nas modalidades "mercado de trabalho" e "formação para o magistério superior", deverá:

- I. especificar carga horária mínima básica de 360h/a (trezentas e sessenta horas/aula), dedicadas a conteúdo específico da área temática, objeto do curso ofertado, e que constituirá etapa única e obrigatória na modalidade de "mercado de trabalho" e será a 1ª etapa obrigatória para a modalidade "formação para o magistério superior";
- II. acrescer à 2ª etapa, para a modalidade de "formação para o magistério superior", obedecendo ao disposto no inciso I deste artigo, a carga horária mínima de 90h/a (noventa horas/aula) dedicadas à formação didático-pedagógica e metodológica, além da obrigatoriedade de elaboração de monografia a ser apreciada por docentes qualificados;
- III. cumprir a integralidade dos créditos previstos, em até 30 (trinta) meses consecutivos.

§ 1º Ao concludente da 1ª etapa será conferido certificado de conclusão de especialização na modalidade "mercado de trabalho", com menção explícita a sua não validade para o exercício do magistério superior.

§ 2º Em caso de retorno de portadores de certificado da modalidade de "mercado de trabalho" e após o efetivo cumprimento da 2ª etapa, a emissão do certificado de especialização para o exercício de magistério superior somente ocorrerá mediante a devolução do certificado de especialização da 1ª etapa.

Art. 46. A Instituição de Educação Superior que ofertar curso de especialização em "formação para o magistério superior" ou em dupla modalidade e não possuir curso de graduação em funcionamento e reconhecido, e/ou curso de pós-graduação "*stricto sensu*" em funcionamento na área, deverá

encaminhar, para ciência do Conselho Estadual de Educação, o projeto contendo as seguintes informações:

- I. proposta pedagógica do curso;
- II. os elementos curriculares fundamentais da respectiva área de especialização, com explicitação da grade curricular e carga horária e acervo bibliográfico;
- III. o corpo docente e sua qualificação;
- IV. processo de avaliação;
- V. especificação da clientela e cronograma de execução do curso;
- VI. critérios de seleção dos alunos.

Art. 47. As instituições responsáveis pelos cursos de especialização expedirão os competentes certificados, na forma da legislação vigente, respeitado o previsto na presente Resolução.

§ 1º A conclusão do curso ocorrerá quando cumprida a carga horária prevista, e os certificados poderão ser expedidos somente aos alunos com frequência mínima de 85% (oitenta e cinco por cento) por disciplina, além do aproveitamento aferido em processo final de avaliação, equivalente a, no mínimo, 70% (setenta por cento) da escala de notas ou conceitos por disciplina e monografia.

§ 2º Os certificados expedidos deverão conter, no verso, o respectivo histórico com as seguintes informações:

- a. relação das disciplinas com respectiva carga horária, nome do professor com sua titulação e nota ou conceito;
- b. período em que o curso foi ministrado e sua duração total;
- c. título da monografia, com o respectivo orientador, data de conclusão e conceito;
- d. assinaturas dos representantes da instituição na forma legal.

Art. 74. Ficam revogadas as Resoluções n. 03/77, 02/86, 23/93, 09/95, 14/95, 13/96, 27/97, 34/97, 59/97, 26/98 e 42/98; e, no que se refere à Educação Superior, parcialmente, a Resolução n. 55/97, todas do Conselho Estadual de Educação, bem como as demais disposições em contrário.
Florianópolis, 18 de abril de 2000.

CONSELHEIRA ALDAIR WENGERKIEWICZ MUNCINELLI
Presidente do Conselho Estadual de Educação
de Santa Catarina

**ANEXO 5 – Lista das Áreas do Conhecimento da Fundação
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –
CAPES (elaborada com base na Tabela de Classificação de
Áreas/Subáreas do Conhecimento, da CAPES)**

Anexo 5 - Lista das Áreas do Conhecimento da FUNDAÇÃO COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES (elaborada com base na Tabela de Classificação de Áreas/Subáreas do Conhecimento, da CAPES)

10000003	Ciências Exatas e da Terra
10100008	Matemática
10200002	Probabilidade e Estatística
10300007	Ciência da Computação
10400001	Astronomia
10500006	Física
10600000	Química
10700005	Geociências
10800000	Oceanografia
20000006	Ciências Biológicas
	Ciências Biológicas I
	Ciências Biológicas II
	Ciências Biológicas III
20500009	Ecologia
	Engenharias
30000009	Engenharias I
	Engenharias II
	Engenharias III
	Engenharias IV
40000001	Ciências da Saúde
	Medicina I
	Medicina II
	Medicina III
40200000	Odontologia
40300005	Farmácia
40400000	Enfermagem
40600009	Saúde Coletiva
40800008	Fisioterapia e Terapia Ocupacional
40900002	Educação Física

50000004	Ciências Agrárias
	Ciências Agrárias I
50400002	Zootecnia
50600001	Recursos Pesqueiros e Engenharia de Pesca
50500007	Medicina Veterinária
50700006	Ciência e Tecnologia de Alimentos
60000007	Ciências Sociais Aplicadas
60100001	Direito
60200006	Administração
61300004	Turismo
60300004	Economia
60400005	Arquitetura e Urbanismo
60500000	Planejamento Urbano e Regional
60600004	Demografia
	Ciências Sociais Aplicadas I
610000000	Serviço Social
61100005	Economia Doméstica
70000000	Ciências Humanas
70100004	Filosofia
71000003	Teologia
70200009	Sociologia
70300003	Antropologia
70400008	Arqueologia
70500002	História
70600007	Geografia
70700001	Psicologia
70800006	Educação
70900000	Ciência Política
80000002	Lingüística e Letras
80100007	Lingüística e Letras
80300006	Artes
80303005	Música
90000000	Outros
90100000	Multidisciplinar

ANEXO 6 – Roteiro de Entrevista

Anexo 6 - Roteiro de Entrevista

DADOS DO ENTREVISTADO

NOME: _____

FUNÇÃO: _____

ÁREA/SETOR: _____

FONE PARA CONTATO: _____

1. Como surge a idéia de criar um curso de pós-graduação *Lato sensu* na UnC?
2. Quais informações são utilizadas nesta decisão?
3. Como é feito o levantamento de possíveis interesses pelo curso?
4. Como é elaborado o projeto de um novo curso de pós-graduação *Lato sensu* (grade curricular, ementas, carga horária)?
5. Quais são os critérios utilizados para a contratação do quadro docente deste curso?
6. O organograma institucional facilita/dificulta a tramitação de projetos de criação e implantação de cursos de pós-graduação *Lato sensu*?
7. Como é feita a divulgação dos cursos de pós-graduação *Lato sensu* ao público alvo?
8. As informações disponíveis na IES acerca destes cursos são suficientes para uma ampla divulgação?
9. Quais são as informações mais utilizadas no processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*?
10. Quem disponibiliza estas informações gerenciais?
11. As informações disponibilizadas pelos setores das Unidades da UnC são suficientes?

12. No seu ponto de vista, quais setores poderiam melhor contribuir com a disponibilização de informações?
13. Que informações são necessárias na tomada de decisões gerenciais, mas que não estão disponíveis atualmente junto aos setores?
14. As informações são disponibilizadas com a rapidez e frequência necessárias?
15. Explique de que forma as informações são disponibilizadas.
16. Que razões podem justificar a falta de procedimentos padronizados na produção de dados pelos diferentes setores da UnC com relação aos cursos de pós-graduação *Lato sensu*?
17. Como se processa a junção dos dados produzidos referente os cursos de pós-graduação *Lato sensu* pelas diversas Unidades da UnC?
18. Esta transferência de dados tem suprido as necessidades de informações no processo de gestão acadêmica dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*?
19. O que poderia ser feito para melhorar a qualidade dos dados gerados nas diversas Unidades da UnC e aumentar a confiabilidade das informações?
20. Qual a importância de se criar um sistema de informações integrado no que concerne aos cursos de pós-graduação *Lato sensu* entre as Unidades da UnC?
21. Como este sistema deve ser configurado para dar suporte ao processo de gestão dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*?
22. Qual o papel de um sistema de informações integrado no processo de planejamento acadêmico dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*?
23. Qual o papel de um sistema de informações integrado no processo de controle acadêmico dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*?
24. Qual a contribuição de um sistema de informações integrado para o processo de avaliação dos cursos de pós-graduação *Lato sensu*?