

Evandro Silveira

**GESTÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA A PARTIR DO SISTEMA
DE AVALIAÇÃO DA CAPES**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração
Universitária da Universidade Federal
de Santa Catarina para a obtenção do
Grau de Mestre em Administração
Universitária

Orientadora: Profa. Dra. Andressa
Sasaki Vasques Pacheco

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silveira, Evandro
GESTÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA A PARTIR DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES /
Evandro Silveira ; orientadora, Andressa Sasaki Vasques
Pacheco - Florianópolis, SC, 2016.
124 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Avaliação. 3. Pós
Graduação. 4. CAPES. 5. Mestrado Profissional. I. Sasaki
Vasques Pacheco, Andressa. II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Evandro Silveira

**GESTÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA
A PARTIR DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre Profissional, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 11 de março de 2016.

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Cibele Barsalini Martins, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Marilda Todescat, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho ao que tenho de mais precioso na minha vida: meus pais, Lurdete e Sady, meu irmão Bruno e minhas sobrinhas Júlia e Isadora.

AGRADECIMENTO

Um trabalho como este não é construído individualmente. Nele, existe a contribuição de muitos que precisam ser agradecidos. Quero agradecer...

Somente abaixo de DEUS, que me deu o dom da vida, agradeço minha orientadora Andressa Sasaki Vasques Pacheco, por aceitar prontamente a me conduzir na construção deste trabalho, por cada contribuição dada, além de toda a dedicação durante a realização da pesquisa, sendo fundamental para a conclusão desta.

À professora Cibele Barsalini Martins, pelas contribuições ao trabalho.

Ao professor Raphael Schlickmann, pelas contribuições ao trabalho.

À professora Marilda Todescat, pelas contribuições ao trabalho.

Agradeço também ao professor Pedro Antônio de Melo, coordenador do PPGAU, por contribuir e colaborar com esta pesquisa.

Ao Maurício Rissi, secretário do PPGAU, pelo auxílio no desenvolvimento da pesquisa e atenção.

Aos meus pais, Sady Noé da Silveira e Lurdete Maria da Silveira, pela paciência e incentivo.

Ao meu irmão, Bruno Luiz Silveira, pelo apoio e paciência.

À Marcia Mafra da Silva, pelo incentivo, paciência e carinho.

À Aline Silva Vieira, pelo incentivo, paciência e carinho.

Aos amigos do Setor de Educação em Saúde, da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, pela paciência, incentivo e apoio.

Aos colegas de turma do PPGAU.

Muito obrigado a todos!

A educação é um processo social, é desenvolvimento. Não é a preparação para a vida, é a própria vida.

(John Dewey)

RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de propor mudanças à Gestão do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU, que oferta o Mestrado Profissional em Administração Universitária, frente ao Sistema de Avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. O estudo está vinculado à linha de pesquisa Gestão Acadêmica e Administrativa e é produto de uma pesquisa de natureza aplicada, descritiva, de abordagem predominantemente qualitativa. Além disso, consiste em um estudo de caso e adota a pesquisa documental. O caso analisado foi o PPGAU, enquanto que as unidades de análise do foram: a proposta; o corpo docente; o corpo discente e suas dissertações; produção intelectual; e inserção social do PPGAU. Como resultado constatou-se que a Proposta do Programa necessita de ajustes, pois foram identificadas insuficiências para um Mestrado Profissional, como a ênfase em questões teóricas e má distribuição do Corpo Docente nas linhas de pesquisa. Recomendou-se reconfigurar as linhas de pesquisa e disciplinas obrigatórias, assim como a criação de disciplinas de caráter prático ou teórico-prático a fim de reforçar o eixo profissional do programa. Observou-se que o programa conta com um Corpo Docente com perfil acadêmico e profissional adequado, com pequena oscilação de membros. Porém, há um baixo percentual de docentes permanentes que ministraram 30h/aula por ano e com liderança em projetos de pesquisa. O programa apresentou uma boa proporção de titulados. Foi possível identificar inconsistências na vinculação das dissertações às linhas de pesquisa informadas. Verifica-se a necessidade de amadurecer a produção tecnológica do programa e citar todas as ações de Inserção Social do Programa nos documentos de avaliação. Por fim, recomendou-se um planejamento das atividades do PPGAU, objetivando alinhamento e consonância com os critérios de avaliação da CAPES. Sugere-se a adoção de oficinas, construídas a partir de Grupos de Trabalho, seguido do estabelecimento de metas e respectivo monitoramento. Monitoramento este que seja capaz de auxiliar a análise de uma Comissão de Avaliação Interna, para posterior validação dos dados enviados à CAPES. O cenário atual apresenta a tendência de o PPGAU permanecer com a nota 3. A partir ajustes sugeridos para a Proposta e Inserção Social, abre-se a possibilidade para uma nota 4.

Palavras-chave: Avaliação. Pós-Graduação. CAPES. Mestrado Profissional

ABSTRACT

This research was developed in order to propose changes to the management of the Graduate Program in University Administration - PPGAU, which offer the Professional Master in University Administration, opposite the Assessment System of Higher Education Personnel Improvement Coordination - CAPES. The study is linked to the line of research Academic and Administrative Management and is a product of nature applied research, descriptive, the qualitative approach. Moreover, it consists of a case study and adopts documentary research. The case was analyzed PPGAU, while the analysis units were the proposal; faculty; the student body and their dissertations; intellectual production; and social integration of PPGAU. As a result it was found that the Proposed Program needs adjustments as shortcomings were identified for Professional Master, as the emphasis on theoretical issues and maldistribution of faculty in research lines. It was recommended to reconfigure the lines of research and compulsory subjects, as well as the creation of a practical nature or theoretical and practical disciplines in order to enhance the professional axis of the program. It was observed that the account program with a faculty with appropriate academic and professional profile, with small oscillating members. But there is a low percentage of permanent teachers who taught 30h / class per year and leadership in research projects. The program presented a good proportion of graduates. It was possible to identify inconsistencies in linking the dissertations to informed research lines. There is a need for mature production technology program and cite all the actions of the Social Integration Program in the evaluation documents. Finally, it was recommended a plan of PPGAU activities, aiming alignment and consistent with the evaluation criteria of CAPES. It is suggested the adoption of workshops, built from Working Groups, followed by setting goals and their monitoring. Monitoring this to be able to assist the analysis of an Internal Evaluation Commission for further validation of the data sent to CAPES. The current scenario shows the trend of the PPGAU remain with the note 3. From adjustments suggested for the proposal and Social Inclusion, it opens up the possibility for a note 4.

Keywords: Evaluation. Postgraduate studies. CAPES. Professional Master

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tela de acesso do Sistema de Informação A3ES	43
Figura 2 - Processos do Sistema de Avaliação da CAPES	49
Figura 3 - Plataforma Sucupira	59
Figura 4 - Tela de acesso à plataforma Lattes	61
Figura 5 - Dinâmica da Oficina	100
Figura 6 - Gestão dos quesitos do programa	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios Acreditação prévia de novos ciclos de estudos	41
Quadro 2 – Critérios avaliação de ciclos de estudos em funcionamento	42
Quadro 3 – Evoluções no sistema de avaliação AACSB	44
Quadro 4 – Quesitos de avaliação da AACSB.....	45
Quadro 5 – Colégios, Grandes Áreas e Áreas de avaliação CAPES.....	50
Quadro 6 – Critérios de avaliação para proposta do programa	53
Quadro 7 – Critérios de avaliação para corpo docente.....	53
Quadro 8 – Critérios de avaliação para corpo discente e dissertações	54
Quadro 9 – Critérios de avaliação para produção intelectual.....	54
Quadro 10 – Critérios de avaliação para inserção social	55
Quadro 11 – Métricas de avaliação para mestrado profissional.....	56
Quadro 12 – Diferenças na avaliação dos mestrados profissional e acadêmico.....	57
Quadro 13 - Funcionalidades da Plataforma Sucupira.....	60
Quadro 14 – Bases de dados utilizadas	65
Quadro 15 – Principais autores por tema	65
Quadro 16 – Quantitativo de docentes PPGAU.....	66
Quadro 17 – Coleta e análise de dados em relação aos objetivos	68
Quadro 18 – Objetivos do PPGAU	74
Quadro 19 – Perfil do egresso.....	75
Quadro 20 – Disciplinas obrigatórias	78
Quadro 21 – Corpo Docente do PPGAU	80
Quadro 22 – Formação do Corpo Docente do PPGAU	81
Quadro 23 – Mestrado do Corpo Docente do PPGAU	81
Quadro 24 – Formação do Corpo Docente do PPGAU	82
Quadro 25 – Perfil acadêmico do Corpo Docente do PPGAU.....	83
Quadro 26 – Docentes com mais de um vínculo pós-graduação	85
Quadro 27 – Oscilação do Corpo Docente do PPGAU.....	85
Quadro 28 – Docentes que ministraram 30h/aula anuais	87
Quadro 29 – Docentes com liderança em projeto de pesquisa.....	87
Quadro 30 – Docentes com mais de duas orientações concluídas	88
Quadro 31 – Proporção de titulados.....	89
Quadro 32 – Docentes e número de orientandos	89
Quadro 33 – Defesas com membro externo.....	90
Quadro 34 – Linhas de pesquisas do PPGAU.....	91
Quadro 35 – Vinculação de dissertações às linhas de pesquisas.....	91
Quadro 36 – Proporção de dissertações vinculadas às linhas de pesquisas.....	92
Quadro 37 – Proporção de dissertações aplicadas	92
Quadro 38 – Docentes com mais de 10 produções técnicas.....	94
Quadro 39 – Docentes com mais de 150 pontos	95
Quadro 40 – Avaliação da Inserção Social do PPGAU	96
Quadro 41 – Comparação das avaliações do PPGAU.....	98
Quadro 42 – Ações individuais.....	103

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 OBJETIVO GERAL.....	23
1.1.1 <i>Objetivos Específicos</i>	23
1.2 JUSTIFICATIVA	23
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 UNIVERSIDADE	27
2.1.1 <i>Gestão Universitária</i>	30
2.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	33
2.2.1 <i>Avaliação da pós-graduação</i>	38
2.2.1.1 Avaliação da pós-graduação em outros países	38
2.2.1.2 Avaliação da pós-graduação no Brasil	46
2.2.1.2.1 <i>Sistema de Avaliação da CAPES</i>	49
2.2.1.3 Avaliação dos mestrados profissionais.....	51
2.2.1.3.1 <i>Plataforma Sucupira</i>	58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	63
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE.....	66
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	66
2.1.1 <i>Pesquisa Documental</i>	68
2.1.2 <i>Pesquisa participante</i>	69
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
4.1 PROPOSTA.....	72
4.2 CORPO DOCENTE	79
4.3 CORPO DISCENTE E DISSERTAÇÕES	88
4.4 PRODUÇÃO INTELECTUAL	92
4.5 INSERÇÃO SOCIAL.....	95
4.6 PROPOSTA DE GESTÃO	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	108
REFERÊNCIAS	109
ANEXO A – FICHA DE AVALIAÇÃO DO PPGAU (2010-2012)	119

1 INTRODUÇÃO

As universidades são desafiadas a intervir na realidade da comunidade na qual estão inseridas, e contribuir no processo de formação de profissionais com qualidade, de distintas áreas a fim de habilitá-los ao mercado de trabalho (ASSIS; BONIFÁCIO, 2011). Para Chauí (2003), as universidades públicas sempre foram reconhecidas como instituições de caráter social, fundamentadas no reconhecimento de sua legitimidade e atribuições, apresentando uma série de distinções que são responsáveis por conferir autonomia em relação a outras instituições.

Considerando o exposto, e por ser tratar de uma organização complexa, é pertinente que sua gestão seja direcionada às suas peculiaridades. Fica evidente, então, a relevância de compreender cada vez mais o contexto da gestão universitária.

Entende-se por complexo o produto “de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas”, quais estão envolvidas com as “ações, interações, retroações, determinações, acasos” responsáveis por determinado fenômeno (MORIN, 2006, p. 13). A gestão universitária está disposta em distintos sistemas e subsistemas, enfrentando a falta de recursos, além de manter relações com o estado e a sociedade em geral (SCHMITZ; BERNARDES, 2008).

Um aspecto significativo para a gestão de qualquer instituição é a Avaliação, para uma instituição universitária isto não é diferente. A universidade está constantemente sendo avaliada e, para Oliveira, Fonseca e Amaral (2006, p. 78) “a avaliação busca a melhoria da instituição e dos processos de gestão no seu interior”.

O processo de avaliação de uma instituição de ensino superior está concentrado nos processos e produtos da academia, entretanto, por si só, este foco não é capaz de modificar o ensino. Dessa forma, é relevante envolver no processo de avaliação aspectos inerentes à própria cultura institucional (OLIVEIRA; FONSECA; AMARAL, 2006).

Ao se abordar a avaliação institucional, no âmbito das universidades, identificam diferentes tipos de avaliação, por exemplo, o da Pós-Graduação.

A Pós-Graduação consiste nos estudos posteriores à graduação. Existe a pós-graduação *stricto sensu* e a *lato sensu*, enquanto a primeira abarca mestrado e doutorado, a segunda contempla os demais cursos como, por exemplo, as especializações e os denominados *Master Business Administration* - MBA (SAVIANI, 2010).

Ao se discutir a temática Pós-Graduação *stricto sensu*, por consequência, torna-se oportuno apresentar a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Vinculada ao Ministério da Educação - MEC, atua na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* em todo o Brasil (CAPES, 2012).

Dentre suas atribuições, a CAPES é responsável pela avaliação da pós-graduação *stricto sensu* (CAPES, 2012). E, é essa atribuição que a presente dissertação aborda, especificamente em relação à avaliação dos mestrados profissionais, a fim de se observar quais aspectos são importantes para a gestão da pós-graduação. Segundo Maccari *et al* (2014), é a CAPES quem desenvolve e aprimora o Sistema de Avaliação da Pós-Graduação desde 1976. Para os autores, a informatização e a adoção de critérios mais rígidos para atribuição de notas aos programas, a partir de 1990, foi um grande progresso no sistema de avaliação.

A avaliação é realizada com a participação da comunidade acadêmico-científica por meio de consultores *ad hoc*, com a finalidade de assegurar e manter a qualidade dos cursos *stricto sensu* no país (CAPES, 2014). O sistema de avaliação da CAPES para a pós-graduação parte de cinco aspectos: Proposta do Programa, Corpo Docente, Corpo Discente e Trabalho de Conclusão, Produção Intelectual e Inserção Social.

Esta avaliação pondera, de forma distinta, os pesos dos aspectos a serem avaliados para os mestrados e doutorados de nível acadêmico e mestrados profissionais. O Mestrado Profissional é regulamentado pela Portaria Normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009, e consiste em um curso de pós-graduação *stricto sensu* orientado para profissionais das diversas áreas do conhecimento, e prevê o estudo de técnicas e processos que atendam a alguma demanda social, organizacional ou de mercado de trabalho (BRASIL, 2009).

Existe um total de 5.814 cursos de pós-graduação. Destes 1998 são de doutorado, 3.227 são de mestrados acadêmicos e 589 são cursos de Mestrados profissionais. Do total de 589 mestrados profissionais, 411 possuem conceito 3, 145 conceito 4 e apenas 33 conceito 5 (CAPES, 2015a).

A partir da avaliação dos aspectos já citados, é originado o conceito do Programa de Pós-Graduação que, pode variar de 1 a 7. Porém, especialmente para os Mestrados Profissionais, a pontuação máxima é 5. Portanto, é relevante que os programas estejam atentos aos aspectos apreciados no sistema de avaliação.

Um dos referidos mestrados profissionais é o Mestrado Profissional em Administração Universitária, da Universidade Federal

de Santa Catarina – UFSC, este que é o objeto de estudo da presente dissertação. O referido programa oferece, desde 2010, o curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária. O curso tem como área de concentração a Gestão Universitária, e atualmente está suportado por duas linhas de pesquisa: Universidade e Sociedade e Gestão Acadêmica e Administrativa (PPGAU, 2015).

Na última avaliação realizada pela CAPES foi atribuído conceito 3 ao PPGAU, dessa forma, considera-se qualquer movimento para aumentar o conceito do programa relevante. Neste contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **como contribuir com o aperfeiçoamento da gestão do PPGAU a partir do Sistema de Avaliação da CAPES?**

1.1 OBJETIVO GERAL

Esta dissertação objetiva **propor mudanças à Gestão do PPGAU a partir do Sistema de Avaliação da CAPES.**

1.1.1 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto pelo projeto, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a proposta atual do PPGAU;
- b) Avaliar o corpo docente do PPGAU;
- c) Avaliar o corpo discente e as dissertações do PPGAU;
- d) Avaliar a produção intelectual do PPGAU; e
- e) Conhecer a inserção social do PPGAU.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Roesch (1999), a justificativa de uma pesquisa deve estar pautada na sua importância, oportunidade e viabilidade.

A importância desta dissertação pode ser justificada inicialmente pelo que ela representa para o próprio autor que, já desenvolveu atividades junto ao PPGAU, o que proporcionou afinidade com o tema em questão – avaliação da pós-graduação.

A pesquisa também poderá contribuir para a para a área da Gestão Universitária e subsidiar o aperfeiçoamento da gestão da pós-

graduação, principalmente para os mestrados profissionais e especialmente para o PPGAU.

Esta pesquisa justificou-se ainda, quanto à sua importância, para o próprio Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, pelo material produzido e pelo conhecimento sistematizado, com a finalidade de contribuir com o aperfeiçoamento da gestão do programa e, conseqüentemente, elevar o conceito deste programa no Sistema de Avaliação da CAPES.

A oportunidade desta pesquisa esteve associada à necessidade de se conhecer efetivamente os critérios avaliados pela CAPES, assim como incorporá-los na gestão da pós-graduação. A primeira avaliação analisou os anos 2010, 2011 e 2012, portanto, este foi momento ideal para analisar o período avaliativo seguinte, compreendido entre os anos 2013 e 2016, assim como traçar estratégias para ajustar a gestão do referido programa.

Vale destacar que a última avaliação trienal, compreendida entre os anos 2010 e 2013, promoveu 10 mestrados profissionais do conceito 3 para 4; outro foi promovido ao conceito 5 e, 4 cursos de mestrado profissional tiveram seus conceitos reduzidos, sendo dois programas de conceito 4 para 3 e dois programas de conceito 5 para 4. Além disso, a CAPES ainda recomendou o descredenciamento de dois programas com notas inferiores a 3 (CAPES, 2013).

A recomendação de descredenciamento de 2 programas de pós-graduação serve de alerta para os programas que se encontram com o conceito 3, o mínimo aceito pela CAPES, conceito este que foi atribuído ao PPGAU na referida avaliação.

A viabilidade pode ser evidenciada tanto no tempo para a realização desta, assim como pela disponibilidade das informações por parte da coordenação do PPGAU, dados da Plataforma Sucupira e Currículo *Lattes*, ou seja, foi uma pesquisa aplicável e realizável.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com a finalidade de concluir o capítulo introdutório, esta seção objetiva anunciar o conteúdo dos capítulos seguintes. O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica que, aborda o tema Universidade, descrevendo sua origem, características e especificidades, assim como o seu gerenciamento.

O segundo capítulo contempla, ainda, a questão da Avaliação Institucional, com a intencionalidade de tornar aparente a importância do tema para as instituições universitárias. Dessa forma, segue

abordando a avaliação da pós-graduação, perpassando por sistemas de avaliação em outros países, assim como o sistema de avaliação adotado pela CAPES no Brasil.

Já, o terceiro capítulo, é composto pela metodologia a ser adotada neste estudo, contando com a caracterização do estudo, a população a que se refere o estudo, assim como a proposta dos procedimentos a serem adotados no levantamento e na análise dos dados. Este capítulo é finalizado com a apresentação das limitações do estudo.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados desta pesquisa, procurando responder à pergunta de pesquisa do presente estudo, ou seja, como contribuir com o aperfeiçoamento da gestão do PPGAU a partir do Sistema de Avaliação da CAPES?

No quinto e último capítulo são expostas as considerações finais e as conclusões alcançadas com a pesquisa, a partir dos objetivos indicados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de atingir o objetivo proposto nesta pesquisa, neste capítulo é contemplado o tema Universidade, com a descrição de sua origem, características e especificidades de uma organização complexa. Abordase, ainda, a questão da Gestão Universitária que, assim como a Universidade, também apresenta suas peculiaridades por se tratar de uma instituição diferenciada.

Este capítulo contempla a Avaliação Institucional, com a intencionalidade de tornar aparente a relevância do tema para as instituições universitárias. Nesta linha, o capítulo segue abordando a avaliação da pós-graduação, perpassando por sistemas de avaliação em outros países, assim como o sistema de avaliação adotado pela CAPES no Brasil.

2.1 UNIVERSIDADE

A universidade surgiu na Europa no final do século XI. A primeira universidade foi criada, em 1088, em Bolonha, na Itália. Já no Brasil, descoberto mais de quatrocentos anos após a fundação da Universidade de Bolonha, teve de esperar quase outro tanto para deslançar em relação à universidade. No Brasil, a primeira universidade surgiu, em 1827, em Olinda, Pernambuco (MIGLIAVACCA, 2001).

Já, Fávero (2006), afirma que a primeira instituição universitária criada legalmente pelo Governo Federal brasileiro foi a Universidade do Rio de Janeiro em 1915.

Segundo Bernheim e Chauí (2008), a educação universitária tem perseguido, desde sua origem, a meta de criar, transmitir e disseminar conhecimento. Percebe-se que, atualmente, o conhecimento ocupa lugar central nos processos que configuram a sociedade, pois é considerável para as organizações trabalhar com e sobre o conhecimento e, por reflexo, acabam por também compor essa centralidade.

Segundo os mesmos autores, a referida consideração encaminha a uma nova análise das relações estabelecidas entre as Instituições de Educação Superior e a Sociedade, além de reafirmar a importância do papel estratégico da Educação Superior.

O Art. 12, do Decreto 5.773/06, elucida que as instituições de educação superior, de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, poderão ser assim credenciadas (BRASIL, 2006): faculdades; centros universitários; e universidades.

As Universidades recebem o dever de intervir na realidade da comunidade na qual se encontram inseridas e, desta maneira, contribuir no processo de formação de profissionais de qualidade de diversificadas áreas, habilitando-os ao mercado de trabalho (ASSIS; BONIFÁCIO, 2011).

De acordo com o MEC (2015), as Universidades se diferenciam das outras instituições pela indissociabilidade das seguintes atividades: ensino, pesquisa e extensão. Estas instituições são pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano e, possuem as seguintes características:

- a) produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- b) um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- c) um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Segundo Moraes (1998, p.10), a universidade tende a ter, ao menos, quatro características específicas:

[...] permitir a estudantes e professores acesso aos diversos campos da cultura e da ciência. [...] o peso relativo e crescente das matrículas relacionadas com áreas das chamadas ciências duras (exatas, biológicas, tecnológicas). [...] o desenvolvimento de atividades de pós-graduação - com a prática da pesquisa e o ensino da pesquisa - com fortes setores de especialização, aperfeiçoamento, mestrado, doutoramento. [...] extensão de serviços à comunidade [...].

Já, Assis e Bonifácio (2011, p. 40) apresentam a necessidade de conceber a Universidade como

uma instituição escolar que desenvolva um projeto articulado entre ensino, pesquisa e extensão. Estes três eixos norteadores devem coexistir de modo que, durante a graduação, o aluno tenha a possibilidade de vivenciar uma boa formação para o seu futuro profissional.

Pois, a desarticulação destes eixos prejudica o processo de formação profissional. Uma vez que, priva-se o aluno de obter experiências atuando como pesquisador, ou atividades de extensão, tão importantes no decorrer do curso, e que certamente agregam valor tanto na formação quanto na carreira deste profissional depois de formado (ASSIS; BONIFÁCIO, 2011).

Neste sentido, é importante que a universidade pratique indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão. A instituição que atua nesse triângulo detém a virtude do compromisso social, uma vez que é capaz de assimilar o que a sociedade oferece como demanda, e consegue ainda contemplar essa demanda nas suas matrizes curriculares (COSTA; ALMEIDA; FREITAS, 2009).

Além disso, é importante também que as universidades estejam atentas e em proximidade às questões sociais, evitando-se, assim, produção de conhecimento com baixa aplicabilidade prática. Logo, torna-se viável considerar não apenas os conhecimentos científicos, mas também aspectos de caráter econômico, político, social e cultural (COSTA; ALMEIDA; FREITAS, 2009).

A pesquisa na universidade permite articulação do trabalho realizado na própria instituição com setores da sociedade. Possibilita, assim, a produção de conhecimento universidade/comunidade, com objetivo de promover transformações sociais. Vale ressaltar ainda que o ensino depende da pesquisa para além de sustentá-lo, aprimorá-lo, e da extensão para fazê-lo atingir a comunidade sendo aplicável. Pois, é por meio da extensão que universidade consegue levar à comunidade os conhecimentos produzidos, podendo ser considerada, então, como veículo de socialização do conhecimento. Logo, fica evidente a necessidade de integração entre ensino, pesquisa e extensão para que o papel da universidade seja cumprido (COSTA; ALMEIDA; FREITAS, 2009).

A relação entre universidade e sociedade, porém, não consiste em aparências e, justamente por esse motivo, não é possível considerar a universidade como independente, tendo esta o dever de encontrar meios para estabelecer relação com a sociedade. Em verdade, o ideal seria considerar o inverso, portanto tratá-la como instituição social que expressa de determinada maneira a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo (BERNHEIM; CHAUI, 2008).

A discussão apresentada da relação universidade/sociedade permite explicar que, desde a sua origem, a universidade pública foi uma instituição social, logo:

uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela (CHAUÍ, 2003, p.1).

Levando-se em consideração o exposto sobre a Universidade, torna-se relevante abordar também sobre sua gestão. Por se tratar de uma organização tão particular, o seu processo de gestão, por reflexo, também apresenta especificidades. Com o objetivo de esclarecer esta gestão, a ponto de compreendê-la melhor e conhecer suas peculiaridades segue a próxima seção que trata da Gestão Universitária.

2.1.1 Gestão Universitária

Nas universidades brasileiras, as questões relacionadas à gestão universitária normalmente são associadas a atributos de natureza técnica, e fundamentadas em princípios isolados da eficiência e eficácia, aspectos particulares do modelo produtivista de mercado (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Já, Silva Filho (1998), compreende as especificidades da universidade, e afirma que a Gestão Universitária reside na mescla da visão acadêmica e da técnica administrativa. O autor segue considerando que a referida mescla deve permitir:

controle institucional, a busca de objetivos comuns e globais sem inibir ou amordçar a capacidade individual de gerar ideias, conhecimentos e tecnologias é um equilíbrio difícil de se obter, que precisa ser revisto periodicamente e que depende em essência da postura dos dirigentes, de sua respeitabilidade no meio acadêmico e de sua capacidade de liderança (SILVA FILHO, 1998, p. 1).

Torna-se importante, então, compreender o que é a administração universitária. Neste trabalho, adota-se a definição de Schlickmann (2013), que caracteriza a administração universitária a

partir dos conceitos de Administração e de Universidade e chega a seguinte definição:

processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano (SCHLICKMANN, 2013, p. 47).

Este conceito acolhe bem o atual ambiente de crescimento de demanda pelo ensino superior, quando se percebe a necessidade de profissionalização na área de Gestão Universitária. As instituições universitárias cresceram em números, e aumentaram os recursos financeiros que por ela passam, neste sentido, não há mais espaço para ineficiência, nem serviço baseado na tentativa e erro de dirigentes (SILVA FILHO, 1998).

Para Schmitz e Bernardes (2008), o profissional da gestão universitária está incumbido de administrar vários sistemas e subsistemas. Nestes, encontra-se a massificação do ensino, democratização do acesso, criação e difusão da ciência, a internacionalização do progresso científico-tecnológico, falta de recursos, de forma paralela aos procedimentos administrativos e acadêmicos, além de reavaliar as relações que estabelecem com o estado e a sociedade em geral.

A universidade é uma prestadora de serviços para seus alunos, mas é preciso não confundir serviços educacionais com serviços de apoio ao estudante, também indispensável, mas que não influem diretamente na qualidade acadêmica do profissional formado (SILVA FILHO, 1998, p. 1).

Dessa forma, por serem consideradas organizações complexas, as universidades apresentam um método de trabalho distinto de outras organizações. Justamente por ter o conhecimento como insumo, e sua função consistir em prestar serviço à sociedade, além de atuar também no desenvolvimento desta sociedade e proporcionar profissionais de qualidade ao mercado (SCHMITZ; BERNARDES, 2008).

Logo, por conta de sua complexidade, é conveniente que a universidade conte com gestores que conheçam o ambiente universitário e, que estejam preparados para lidar com os sistemas e subsistemas da

universidade. Desta forma, espera-se que “objetivos da instituição não sejam asfixiados pela burocracia reinante nas atividades meio ou pelos interesses políticos de grupos interno” (SCHMITZ; BERNARDES, 2008, p. 3).

Além da profissionalização, a modernização também se torna um aspecto a ser considerado pelas instituições universitárias. Sampaio e Laniado (2009, p. 152) pressupõem que na modernização da gestão institucional estão envolvidas as seguintes questões:

- a) dificuldades enfrentadas pela universidade;
- b) novas abordagens que permitem manter as universidades atualizadas em seu tempo; e
- c) os impactos das propostas recebidas sobre a realidade vivida pela organização e o envolvimento das pessoas para torná-las bem-sucedidas.

A universidade é um cenário para desafios, inovações e realização de sonhos, porém, ao mesmo tempo, é também uma instituição que acaba por dificultar a implantação de novas estratégias gerenciais. Dessa forma, é fundamental dar atenção ao modelo de gestão, a fim de adotar estratégias que permitam um ambiente institucional diferenciado e que colabore com o atendimento dos objetivos (SCHMITZ; BERNARDES, 2008).

Portanto, como afirmam Bertoldi, Colossi e Ronchi (2004, p. 171), “as Instituições de Ensino Superior, como entidades organizacionais, devem estar cientes de suas potencialidades e limitações”. Pois, é seguindo este caminho que a instituição chegará à sua diferenciação.

Dessa forma, a gestão universitária é provocada a investigar novas perspectivas, e aliar valores culturais ao próprio planejamento institucional. Desse modo, procurando estabelecer um novo perfil da instituição, e adequá-la ao contexto presente, não esquecendo sua trajetória histórica. Logo, aparece a necessidade destas instituições se organizarem quanto a seus aspectos administrativos e organizacionais a ponto de caracterizar uma gestão universitária, de fato, e atingir os objetivos propostos pela instituição (BERTOLDI; COLOSSI; RONCHI, 2004).

Em meio à caracterização da gestão universitária, surge a questão do planejamento institucional, que Bertoldi, Colossi e Ronchi (2004, p. 171) definem como “um instrumento efetivo da gestão e, seu propósito é criar a visão de futuro da instituição através da concepção e

elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional”. O Plano de Desenvolvimento Institucional constituiu-se, segundo os mesmos autores, de um documento que permite apontar dificuldades e deficiências de uma instituição, além de definir oportunidades relacionadas ao ambiente.

Para Bertoldi, Colossi e Ronchi (2004, p. 172), o Plano de Desenvolvimento Institucional possibilita

liberar, um potencial criativo e inovador próprio no ambiente educacional. Na realidade, o PDI ajuda a gestão a pensar o futuro da instituição: investir em formação e qualificação docente e do pessoal técnico administrativo, estar em permanente interação com a sociedade em geral e ao meio ambiente, buscar parceiras estratégicas com outras instituições, públicas ou privadas, manter atenção especial às necessidades da comunidade de sua abrangência e outras ações estratégicas que pavimentam o rumo do desenvolvimento da instituição.

Além do Plano de Desenvolvimento Institucional, outro aspecto que emerge é da Gestão Universitária é a avaliação institucional. Desta forma, a próxima seção se destina a abordar a temática.

2.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Para Santos, Sadala e Borges (2012, p. 552), com a expansão da oferta do ensino superior, “ficou claro às Instituições de Ensino Superior, a necessidade de tornar mais eficientes os processos das atividades universitárias, assim como empreender maior eficácia e rendimento em suas ações”.

Sendo a avaliação institucional, segundo Zanetti, Bertolini e Silva (1995), a responsável pelo nível de qualidade do trabalho acadêmico, portanto, não deve atender interesses destoantes ou particulares. Abreu Junior (2009) converge com Zanetti, Bertolini e Silva (1995) ao afirmar que, o objetivo básico da Avaliação Institucional é elevar o nível de qualidade de uma instituição educacional. Dessa forma, coloca-se em evidência a importância da Avaliação Institucional, assim como a atenção merecida por parte da Universidade.

Neste sentido, Santos, Sadala e Borges (2012, p. 552), reconhecem a avaliação institucional como “instrumento eficiente na

correção de deficiências, agindo, enquanto processo, para desenvolver a excelência da qualidade do ensino”.

Zanetti, Bertolini e Silva (1995, p 121) defendem que a universidade com bom nível de qualidade é aquela “representada sobre a defesa da Universidade Pública, gratuita, laica, democrática, com produção e disseminação do conhecimento”.

Abreu Junior (2009, p. 258) segue afirmando que “avaliação institucional surge, pois, como um dos pilares da gestão universitária racionalizada”. O autor alerta, ainda, que a importância de envolver os participantes dos processos universitários, uma vez que, são estes que poderão garantir a mudança institucional.

Dessa forma, evitar que a avaliação seja resumida à avaliação externa é básico para que se consiga diagnosticar problemas e, principalmente, diminuir a implantação de ações de mudança desnecessárias (ABREU JUNIOR, 2009).

Portanto, é relevante no processo de avaliação o incentivo de ações coletivas, objetivando sinergia entre os envolvidos que, por reflexo, trará maior participação destes e a oportunidade de se aproveitar os relatos de experiências individuais. A partir disto, espera-se obter uma avaliação com maior nível de qualidade (SANTOS; SADALA; BORGES, 2012).

Oliveira, Fonseca e Amaral (2006) apontam que na avaliação da educação superior brasileira é importante considerar algumas dimensões fundamentais. São elas:

- a) objetivos e valores desenvolvidos pelos mecanismos e programas de avaliação;
- b) ampliação do poder de regulação do estado sobre as IES;
- c) compreensão dos novos processos de gestão universitária, de organização do trabalho docente e de formação;
- d) avaliação dos próprios mecanismos e instrumentos de avaliação produzidos pelas instituições ou no âmbito governamental;
- e) desenvolvimento da reflexão sobre o trabalho em educação superior; e
- f) efeitos decorrentes de propostas concebidas a partir de decisões provenientes da burocracia estatal e que afetam diretamente as IES.

Nesse sentido, é pertinente que na avaliação institucional se busque “compreender de modo articulado as diversas dimensões de uma instituição” (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 201). Embora não seja

possível controlar todas as variáveis, é viável o movimento para que o processo vá ao encontro à globalidade, ou seja, que o processo valorize a articulação entre partes envolvidas (DIAS SOBRINHO, 2008).

Uma vez que,

por ser uma prática encarada como um processo, a avaliação institucional, deve ser capaz de provocar novos debates na comunidade acadêmica, colaborando na revisão dos comportamentos e na reestruturação das práticas administrativas pelo estímulo à interação e ao diálogo entre os atores para melhor conhecimento da instituição, como um lugar de construção para um ensino melhor (SANTOS; SADALA; BORGES, 2012, p. 563).

Por ser a universidade uma instituição peculiar, o processo de avaliação desta, por consequência, também é. Portanto, Abreu Junior (2009, p. 267) recomenda que não seja empregado um sistema de avaliação a partir de “medidas ou procedimentos universais, incontestáveis ou absolutos”, a fim de que sejam repetidas as especificidades que cada instituição possui.

Além disso, ao se conceber a avaliação institucional, é importante que seja observada a velocidade com que se ocorrem as mudanças nos dias atuais. Dessa forma, considerar um ambiente dinâmico exige que o processo de avaliação institucional seja constantemente atualizado e renovado (SANTOS; SADALA; BORGES, 2012).

Concordando com estas autoras, Dias Sobrinho (2008, p. 194) já afirmava que a avaliação institucional não pode estar restrita às estatísticas, muito menos ao passado, pois, consiste num “processo dinâmico de comunicação, em que avaliadores e avaliados se constituem mutuamente”.

Dessa forma, o processo de avaliação deve ser reconhecido como

instrumento de consolidação da educação como bem público; uma prática participativa e um empreendimento ético a serviço do fortalecimento da responsabilidade social da educação, entendida principalmente como o cumprimento científica e socialmente relevante dos processos de produção de conhecimentos e de formação de sujeitos com autonomia epistêmica, moral, social e política (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 194).

Para Peixoto (2009), a avaliação institucional pode ser visualizada por duas perspectivas. A primeira focada no controle da qualidade considerando o desempenho e eficiência do sistema de educação superior. A segunda perspectiva, direcionada para a produção com um bom nível de qualidade, melhoria institucional e o desenvolvimento de agentes da educação superior.

Sob uma perspectiva ou outra, nos dias atuais, “não se faz gestão universitária sem processo de avaliação, seja por imposição governamental, exigência da globalização ou porque os gestores a concebem como instrumento importante de gestão” (SANTOS; SADALA; BORGES, 2012, p. 552).

Dessa forma, é considerável compreender que a

avaliação da educação superior pertence ao universo dos valores públicos. Como prática social de interesse e sentido públicos, para além do meramente técnico, tem um profundo significado ético. Dado seu caráter social e participativo, alimenta as qualidades comunicativas e de relações psicossociais e institucionais e inibe as práticas individualistas – competitivas (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 201).

Oliveira, Fonseca e Amaral (2006, p. 84), percebem a avaliação institucional como forma de melhorar a qualidade do ensino superior. Entretanto, alertam que o processo de avaliação pode ser negativo à medida que “se definam e se implementem mudanças controladoras e que pouco contribuem para a construção de novos conceitos sobre a qualidade do ensino”.

Peixoto (2009) argumenta que a falha na divulgação e mobilização dos atores inseridos na instituição, assim como a falta de agilidade em realizar as mudanças identificadas, estão relacionadas à carência de institucionalização do processo de avaliação e, portanto, podem comprometer este processo (PEIXOTO, 2009).

Portanto, é importante considerar os aspectos culturais dos envolvidos no processo de avaliação. Visto que, os valores das pessoas exercem influência nos mais variados processos da instituição. Neste sentido, Dias Sobrinho (2008, p. 194) chega a seguinte conclusão: “como a educação é uma prática humana, a avaliação da educação é um processo impregnado de valores”.

Dessa forma, o processo de avaliação deve ser orientado a fim de “não pode perder o seu foco principal, para também não perder sua eficácia social e pedagógica” (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 194).

Além disso, um aspecto que não recebe a atenção merecida é a capacitação dos avaliadores. Para que o processo de avaliação seja conduzido de forma adequada, o preparo destes profissionais é fundamental (SANTOS; SADALA; BORGES, 2012).

Neste sentido, a avaliação deve ser articulada de modo que possa compreender os mais diversos “aspectos constitutivos da educação, como os sentidos e valores da cognição, da autonomia moral, da vida social e pública e do conhecimento, que desenvolve a sociedade e eleva o espírito humano” (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 194).

A avaliação, portanto, não é somente um processo de inteligibilidade e produção de sentidos que se basta a si mesmo, mas é também processo de intervenção direta sobre as decisões, tanto nos níveis mais restritos e internos, quanto em termos de políticas públicas e de sistema. Assim concebida, a avaliação tem um sentido pedagógico de autonomização e de auto-regulação, e se relaciona com os projetos e processos institucionais de formação e gestão, ao mesmo tempo que é uma política pública inscrita nos programas do Estado (DIAS SOBRINHO, 2008, p. 201).

Em se tratando de avaliação, surge a necessidade de apresentar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, está concentrado em avaliar as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes (INEP, 2015).

O SINAES tem por finalidade a

melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à

diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2014).

Para tanto, o SINAES avalia os aspectos relacionados ao ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, desempenho dos alunos, gestão da instituição, corpo docente e instalações (INEP, 2015).

A partir da avaliação das Instituições de Educação Superior, o SINAES objetiva conhecer o perfil e atuação destas instituições. Para tanto, parte da análise das atividades, cursos, programas, projetos e setores destas (BRASIL, 2014). Essa avaliação leva em consideração distintas dimensões, dentre elas:

a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades (BRASIL, 2014).

Atualmente, é o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP o responsável por operacionalizar o SINAES (INEP, 2015). Além do SINAES, a pós-graduação está submetida a outro sistema de avaliação, a avaliação realizada pela CAPES. Dessa forma, com as próximas seções, pretende-se abordar a questão da avaliação da pós-graduação.

2.2.1 Avaliação da pós-graduação

A avaliação de uma instituição complexa e peculiar, como a universitária, conta com diferentes sistemas de avaliação. Enquanto a graduação é avaliada de uma forma, a pós-graduação apresenta um sistema de avaliação específico, que melhor contempla os critérios que necessitam ser avaliados.

2.2.1.1 Avaliação da pós-graduação em outros países

A pós-graduação brasileira foi influenciada, especialmente, por duas tendências, a primeira foi a europeia, principalmente na Universidade de São Paulo. Já, a segunda, foi a influência norte-americana, a partir desta é possível destacar o Instituto Tecnológico de

Aeronáutica, Universidade Federal de Viçosa e Universidade Federal do Rio de Janeiro (SANTOS, 2003)

Dessa forma, a fim de compreender o sistema de avaliação da pós-graduação brasileira, inicialmente, é válido abordar o funcionamento da avaliação da pós-graduação destas que foram influenciadoras na pós-graduação do Brasil. Como exemplo da influência europeia, é possível citar a avaliação da pós-graduação em Portugal.

A avaliação da pós-graduação em Portugal é administrada pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - A3ES. Esta foi Instituída pelo país pelo Decreto-Lei nº 369/2007. Consiste em uma fundação de direito privado, por tempo indeterminado, dotada de personalidade jurídica e reconhecida como de utilidade pública (A3ES, 2015).

A A3ES apresenta a seguinte missão:

Garantir a qualidade do ensino superior em Portugal, através da avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, bem como no desempenho das funções inerentes à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior (A3ES, 2015).

Dessa forma, a A3ES visa elevar a qualidade e desempenho das instituições de ensino superior, a fim de que estas consigam cumprir com suas obrigações. Para tanto, coordena os processos de avaliação e acreditação destas instituições, objetivando promover uma cultura institucional voltada para a qualidade (A3ES, 2015). Para tanto, apresenta os seguintes objetivos:

- a) Concretizar os critérios de avaliação, de modo a obter a tradução dos seus resultados em apreciações qualitativas;
- b) Definir as consequências da avaliação efetuada para o funcionamento das instituições e dos seus ciclos de estudos;
- c) Desenvolver a avaliação da qualidade de desempenho das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos;
- d) Promover a acreditação de ciclos de estudos e instituições, tendo em vista a garantia de cumprimento dos requisitos legais do seu reconhecimento;

- e) Promover a divulgação fundamentada à sociedade sobre a qualidade do desempenho das instituições de ensino superior;
- f) Promover a internacionalização do processo de avaliação.

O sistema de avaliação de Portugal trabalha sob a perspectiva da acreditação. Dessa forma, é importante mencionar que o processo de acreditação consiste no

procedimento pelo qual a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior verifica e reconhece formalmente que determinados ciclos de estudos, ou determinada instituição de ensino superior, reúnem as condições de organização e apresentam os padrões de qualidade de desempenho exigidos para essa acreditação (A3ES, 2011, p. 4)

Já, na avaliação, a A3ES leva em consideração a definição da UNESCO (2007 *apud* A3ES, 2015, p. 1) que, pode ser compreendida como o “processo de análise sistemática e crítica com vista à emissão de juízos e recomendações sobre a qualidade de uma instituição de ensino superior ou de um ciclo de estudos”.

Em Portugal, a A3ES realiza os seguintes processos de avaliação/acreditação:

- a) Acreditação Prévia de Novos Ciclos de Estudos;
- b) Avaliação de Ciclos de Estudos em Funcionamento;
- c) Pedido Especial de Renovação da Acreditação de Ciclos de Estudos Não-Alinhados; e
- d) Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade.

Para a Acreditação Prévia de Novos Ciclos de Estudos, a A3ES parte da análise dos critérios elencados no Quadro 1:

Quadro 1 – Critérios Acreditação prévia de novos ciclos de estudos

CRITÉRIOS DE APECIAÇÃO	ITENS
	1.1. – Deliberações dos órgãos que legal e estatutariamente devem ser ouvidos no processo de criação do ciclo de estudos.
	1.2. – Docente(s) responsável(eis) pela coordenação da implementação do ciclo de estudos.
	2. – Condições de ingresso, estrutura curricular e plano de estudos.
	3.1. – Dos objetivos do ciclo de estudos
	3.2. – Da adequação ao projeto educativo, científico e cultural da instituição.
	3.3. – Da organização do ciclo de estudos.
	4. – Recursos docentes.
	5. – Outros recursos humanos e materiais.
	6. – Atividades de formação e investigação.
	7. – Atividades de desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços à comunidade e formação avançada.
	8. – Enquadramento na rede de formação nacional na área científica (ensino superior público).
9. – Fundamentação do número total de créditos do Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos - ECTS do novo ciclo de estudos.	
10. – Comparação com ciclos de estudos de referência no Espaço Europeu de Ensino Superior.	
11. – Estágios e períodos de formação em serviço.	

Fonte: Adaptado de A3ES (2012a).

Para a avaliação de ciclos de estudos em funcionamento, a A3ES parte da análise dos critérios elencados no Quadro 2:

Quadro 2 – Critérios avaliação de ciclos de estudos em funcionamento

CRITÉRIOS DE APECIAÇÃO	
A11 – Estrutura curricular e plano de estudos	A11.1. Condições de ingresso.
	A11.2. Designação.
	A11.3. Estrutura curricular e plano de estudos.
	A11.4. Docente(s) responsável(eis).
A12 – Estágios e períodos de formação em serviço	A12. Estágios e períodos de formação em serviço.
1 – Objetivos gerais do ciclo de estudos	1.1. Os objetivos gerais do ciclo de estudos foram formulados de forma clara.
	1.2. Os objetivos definidos são coerentes com a missão e a estratégia da instituição.
	1.3. Os docentes envolvidos no ciclo de estudos, bem como os estudantes, conhecem os objetivos definidos.
2 – Organização interna e mecanismos de garantia da qualidade	2.1. Organização interna.
	2.2. Garantia da qualidade.
3 – Recursos materiais e parcerias	3.1. Recursos materiais.
	3.2. Parcerias
4 – Pessoal docente e não docente	4.1. Pessoal docente.
	4.2. Pessoal não docente.
5 – Estudantes e ambientes de ensino / aprendizagem	5.1. Caracterização dos estudantes.
	5.2. Ambiente de ensino / aprendizagem.
6 – Processos	6.1. Objetivos de aprendizagem, estrutura curricular e plano de estudos.
	6.2. Organização das unidades curriculares.
	6.3. Metodologias de ensino / aprendizagem.
7 – Resultados	7.1. Resultados académicos.
	7.2. Resultados das atividades científicas, tecnológicas e artísticas.
	7.3. Outros resultados.

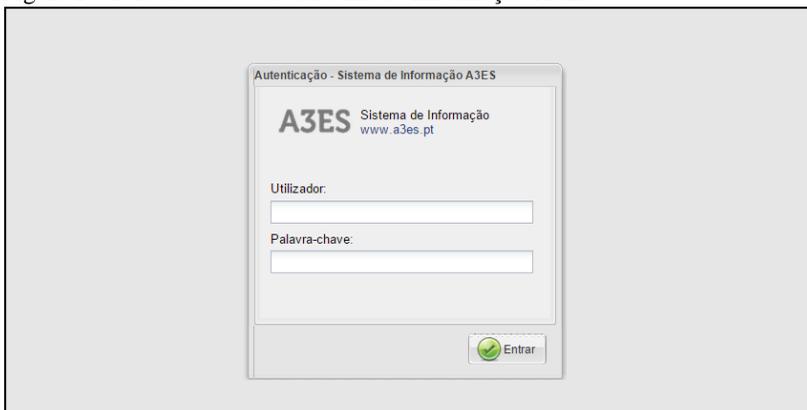
Fonte: Adaptado de A3ES (2012b).

Para conseguir melhor realizar os processos de acreditação e avaliação, a A3ES informatizou todos os procedimentos, dessa maneira, estes passaram a ser realizados pelo Sistema de Informação A3ES. Portanto, as propostas de novos ciclos de estudos, os relatórios de autoavaliação e de avaliação externa, os documentos de acreditação, os

guias e os documentos com a definição dos padrões de acreditação são considerados a partir do sistema.

A Figura 1 consiste na tela de acesso ao referido sistema.

Figura 1 - Tela de acesso do Sistema de Informação A3ES



Fonte: (A3ES, 2015).

Torna-se importante, também, abordar a influência norte-americana. São organizações não governamentais que desenvolvem os processos de avaliação e acreditação da pós-graduação nos Estados Unidos (LARRY, 2002 *apud* MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013).

Dessa forma, é válido apresentar a *Association to Advance Collegiate Schools of Business - AACSB*, referência no processo de acreditação norte-americano. A associação não tem fins lucrativos e coliga instituições de ensino, empresas e outras entidades ligadas ao avanço da gestão da educação (AACSB, 2015).

A AACSB foi fundada em 1916 e atua ofertando serviços com o intuito de contribuir com a melhoria contínua das atividades de seus associados, ou seja, garantir o bom nível de qualidade para as escolas de negócios dos Estados Unidos (AACSB, 2015).

O processo de avaliação da pós-graduação nos Estados Unidos sofreu evoluções com o passar dos anos, até conquistar sua credibilidade atual. O Quadro 3 retrada esta evolução.

Quadro 3 – Evoluções no sistema de avaliação AACSB

ANO	EVOLUÇÕES NO SISTEMA DE AVALIAÇÃO AACSB
1919	Inicia-se o processo de avaliação e credenciamento propriamente dito, a partir dos primeiros padrões de qualidade.
1980	Adicionam-se ao sistema de avaliação os critérios de qualidade para a área de Ciências Contábeis.
1991	Introduz-se a avaliação por pares, proporcionando maior credibilidade ao processo de avaliação.
2003	Revisa-se o sistema de avaliação buscando ampliar sua atuação e sua avaliação em nível global. Dessa forma, AACSB obtém a liderança mundial na área de acreditação das escolas de negócio.

Fonte: Construído a partir de AACSB (2012 *apud* MACCARI *et al.*, 2014).

Nos Estados Unidos, é possível identificar duas categorias de avaliação: a institucional e a especializada. Enquanto a primeira se preocupa em avaliar a qualidade institucional de forma sistêmica, a segunda está orientada em analisar os programas de pós-graduação em áreas específicas. Portanto, a segunda categoria, tem a finalidade de avaliar a forma pela qual os programas de pós-graduação preparam seus egressos para atuar no mercado de trabalho (LARRY, 2002 *apud* MACCARI; RICCIO; MARTINS, 2013).

Segundo Maccari *et al* (2014, p.381), o sistema de avaliação

norte-americano é centrado nos processos de ensino e aprendizagem, com quesitos e indicadores de caráter mais qualitativo, no sentido de orientar os programas a alcançarem suas missões, sendo sua ênfase no processo.

É possível considerar que, os autores constroem a ideia de avaliação predominantemente qualitativa, quando observam quais são os quesitos e de que forma estes são avaliados. O Quadro 4 tem o objetivo relacionar os quesitos, assim como as respectivas formas de avaliação:

Quadro 4 – Quesitos de avaliação da AACSB

QUESITO	DESDOBRAMENTO DE CADA QUESITO	AVALIAÇÃO
1. Gestão Estratégica	1. Definição da missão	Qualitativa
	2. Missão apropriada	Qualitativa
	3. Missão e os estudantes	Qualitativa
	4. Contínuo aprimoramento dos objetivos	Qualitativa
	5. Estratégia de financiamento	Qualitativa
2. Participantes do Processo de Avaliação	6. Seleção de aluno	Qualitativa
	7. Formação dos alunos	Qualitativa
	8. Suporte aos alunos	Qualitativa
	9. Número suficiente de professores	Qualitativa e Quantitativa
	10. Qualificação dos professores	Qualitativa e Quantitativa
	11. Administração e suporte aos professores	Qualitativa
	12. Professores, equipes de suporte e suas responsabilidades	Qualitativa
	13. Responsabilidades dos professores	Qualitativa
14. Responsabilidades dos alunos	Qualitativa	
3. Garantia da Qualidade de Aprendizagem	15. Gestão da matriz curricular	Qualitativa
	16. Metas de aprendizagem para a graduação	Não se aplica
	17. Nível de dedicação para o aluno de graduação	Não se aplica
	18. Objetivos de aprendizagem para o mestrado em administração em geral	Qualitativa
	19. Objetivos de aprendizagem para os mestrados em administração de áreas específicas	Qualitativa
	20. Exigências do programa de mestrado	Qualitativa
	21. Objetivos do programa de doutorado	Qualitativa

Fonte: Maccari (2008)

Maccari, Riccio e Martins (2013, p. 760) seguem reafirmando o predomínio da abordagem qualitativa no sistema de avaliação AACSB e, acrescentam que a partir desta forma de avaliação, amplia-se a flexibilidade dos programas de pós-graduação. Além disso, para os autores, a avaliação qualitativa permite que os programas “criem suas próprias dinâmicas de gestão e desenvolvimento de competências, baseados na adaptação de suas missões ao contexto”.

Para Gazzola (2008 *apud* MARTINS *et al.*, 2013, p. 148), “ao observar os demais sistemas de avaliações no mundo, dificilmente encontra-se um sistema comparável ao sistema brasileiro”.

Mesmo assim, para Maccari, Riccio e Martins (2013, p. 760), existe a possibilidade de os programas de pós-graduação brasileiros utilizarem ao seu favor alguns requisitos do sistema de avaliação da AACSB, como

por exemplo, utilizar a missão como fio condutor do programa, fazer um acompanhamento do egresso de forma mais estruturada, para poder medir com propriedade a contribuição do curso no desenvolvimento da carreira dos seus egressos.

Além disso, os autores alertam sobre importância de ampliar a inserção social dos programas. Dessa forma, é válido atentar para que os programas não estejam orientados a atender apenas os aspectos exigidos pelas CAPES, mas, que considerem os demais *stakeholders*, de forma que consigam contribuir com a sociedade.

Uma vez contextualizado os sistemas de avaliação da pós-graduação no exterior, a partir dos exemplos Portugal e Estados Unidos, surge a necessidade discutir a forma de avaliação da pós-graduação adotada no Brasil. Para tanto, destina-se a próxima seção.

2.2.1.2 Avaliação da pós-graduação no Brasil

Por meio do Decreto Nº 29.741, de 11 de Julho de 1951, o presidente Getúlio Vargas institui a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, na época, sob a Presidência do Ministro da Educação e Saúde, com os seguintes objetivos (BRASIL, 1951):

- a) assegurar a existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados que visam o desenvolvimento econômico e social do país.

- b) oferecer os indivíduos mais capazes, sem recursos próprios, acesso a todas as oportunidades de aperfeiçoamentos.

A partir de 1961, a CAPES passa a ser subordinada diretamente à Presidência da República. Já, em 1964, volta a se subordinar ao Ministério da Educação e Cultura. Em 1965, 27 cursos são classificados no nível de mestrado e 11 no de doutorado, totalizando 38 no país (CAPES, 2012).

Atualmente a CAPES é vinculada ao Ministério da Educação e opera na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* em todo o Brasil. A partir de 2007 passou a atuar na formação de professores da educação básica com o objetivo de ampliar a formação de pessoal qualificado (CAPES, 2012).

A CAPES é responsável pelas seguintes atividades (CAPES, 2012):

- a) avaliação da pós-graduação *stricto sensu*;
- b) acesso e divulgação da produção científica;
- c) investimentos na formação de recursos de alto nível no país e exterior;
- d) promoção da cooperação científica internacional; e
- e) indução e fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância

Ainda que nos últimos anos a oferta da pós-graduação *stricto sensu* tenha sido ampliada, dentro de um sistema de avaliação comandado pela CAPES, é importante dispensar atenção a dois aspectos: desigualdade na distribuição regional dos programas, concentrados em regiões mais ricas do Brasil, e o aumento de cursos ofertados pela iniciativa privada (CIRANI; CAMPANARIO; SILVA, 2015).

Entretanto, estes autores afirmam que o Brasil possui experiências bem sucedidas na geração de conhecimento na pós-graduação, pois, vem ofertando cursos nos mais diversos setores de conhecimento, assim como em distintas regiões.

Segundo Foray (2004, *apud* CIRANI; CAMPANARIO; SILVA, 2015) expansão da oferta da pós-graduação *stricto sensu*, com bom nível de qualidade, reflete diretamente em desenvolvimento científico, cultural, tecnológico e social.

Para Santos (2003) a pós-graduação brasileira começou a ser mobilizada a partir 1930, na proposta do Estatuto das Universidades Brasileiras, momento em que foi proposta a implantação de uma pós-graduação nos moldes europeus. O referido molde foi utilizado na Faculdade Nacional de Filosofia, assim como nas Universidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

Entretanto, observa-se o estímulo de forma incisiva à qualificação de pesquisadores apenas após 1960, momento em que se inicia nova fase da educação superior brasileira. Antes disso, algumas ações foram a criação de instituições apoiadoras de pesquisa como o Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas em 1949; o Conselho Nacional de Pesquisas em 1951, assim como instituições de ensino como o Instituto Tecnológico de Aeronáutica em 1950, e a Universidade de Brasília, em 1962 (MOREIRA; VELHO 2008).

Ao fim da década de 1960, passa-se a reorganizar o ensino superior, neste período, são criados órgãos e fundos para a ciência e tecnologia, deste movimento, decorre a ampliação de instituições de ensino de pós-graduação e de pesquisas (MOREIRA; VELHO 2008). Para Santos (2003, p. 629) nesse período o “objetivo das nações mais desenvolvidas era o aumento de mercados consumidores e o desestímulo à concorrência científica ou tecnológica”.

Neste contexto, a influência da ciência nas transformações socioeconômicas impulsionou a organização do sistema de pós-graduação, assim como o início das pesquisas nas universidades (MOREIRA; VELHO 2008).

Segundo Silva e Carvalho (2007), a pós-graduação *stricto sensu* brasileira teve seu início em 1960, a partir da criação da Capes, em 1951. Entretanto, o Sistema Nacional de Pós-Graduação foi somente estabelecido em 1975. Moreira e Velho (2008) complementam afirmando que a pós-graduação da brasileira foi organizada com intuito de contribuir com o desenvolvimento do país, com a função social de qualificar recursos humanos, além de fomentar o conhecimento científico e tecnológico capaz de contribuir com expansão industrial do Brasil.

Giacomazzo e Leite (2014) relatam que o começo da pós-graduação no Brasil foi partir do Parecer CES/CFE nº 977/65, sendo estruturada entre cursos *lato sensu* e *stricto sensu*. Posteriormente, foram instituídos o I Plano Nacional de Pós-graduação – PNPG (1975-1977); o II PNPG (1982-1985); o III PNPG (1986-1989); o IVPNPG (década de 1990) que não foi efetivado; e o V PNPG (2005-2010).

Atualmente, há o PNPG (2011-2020), editado pela CAPES e objetiva a “definição de novas diretrizes, estratégias e metas para dar continuidade e avançar nas propostas para a política de pós-graduação e pesquisa no Brasil” (BRASIL, 2010, p. 13). Em paralelo, o PNPG passa a compor o Plano Nacional de Educação – PNE que, pela primeira vez, contempla as propostas de diretrizes e políticas do ensino de pós-graduação (MEC, 2010).

2.2.1.2.1 Sistema de Avaliação da CAPES

O sistema de avaliação da CAPES, desde 1998, é comandado pela Diretoria de Avaliação/Capes. A avaliação conta com o envolvimento de consultores *ad hoc* e visa à qualidade dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* assim como a manutenção desta (CAPES, 2014).

A avaliação aplicada pela CAPES (2014) objetiva:

- a) Certificação da qualidade da pós-graduação Brasileira;
- b) Identificação de assimetrias regionais e de áreas estratégicas do conhecimento no SNPG para orientar ações de indução na criação e expansão de programas de pós-graduação.

E, conforme a Figura 2, é possível dividir avaliação em dois processos, um referente à entrada e outro à permanência dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Ambos os processos são executados com base nos seguintes fundamentos: reconhecimento e confiabilidade; critérios debatidos e atualizados; e Transparência (CAPES, 2014).

Figura 2 - Processos do Sistema de Avaliação da CAPES



Fonte: CAPES (2014)

A avaliação é dividida em três Colégios, estes são compostos por Grades Áreas que, agrupam as chamadas Áreas de conhecimento. Os Colégios e Grandes Áreas e Áreas podem ser observados no Quadro 5:

Quadro 5 – Colégios, Grandes Áreas e Áreas de avaliação CAPES

COLÉGIO	GRANDE ÁREA	ÁREA
Ciências da vida	Ciências agrárias	Ciência de Alimentos; Ciências Agrárias I; Medicina Veterinária; e Zootecnia / Recursos Pesqueiros
	Ciências biológicas	Biodiversidade; Ciências Biológicas I; Ciências Biológicas II; e Ciências Biológicas III
	Ciências da saúde	Educação Física; Enfermagem Farmácia; Medicina I; Medicina II; Medicina III; Nutrição; Odontologia; e Saúde Coletiva
Ciências exatas, tecnológicas e multidisciplinar	Ciências exatas e da terra	Astronomia / Física Ciência da Computação Geociências Matemática / Probabilidade e Estatística Química
	Engenharias	Engenharias I; Engenharias II; Engenharias III; e Engenharias IV.
	Multidisciplinar	Biotecnologia; Ciências Ambientais; Ensino; Interdisciplinar; e Materiais
Humanidades	Ciências humanas	Antropologia / Arqueologia Ciência Política e Relações Internacionais Educação; Filosofia / Teologia; Geografia; História; Psicologia; e Sociologia
	Ciências sociais aplicadas	Administração, Ciências Contábeis e Turismo; Arquitetura e Urbanismo; Ciências Sociais Aplicadas; Direito; Economia; Planejamento Urbano e Regional / Demografia; e Serviço Social
	Linguística, letras e artes	Artes / Música; e Letras / Linguística

Fonte: Adaptado de CAPES (2014)

Sguissardi (2008) critica o modelo de avaliação adotado pela CAPES, acusando-o de provocar a competição entre os programas de pós-graduação. Para a autora,

Este modelo de avaliação não contribui minimamente para criar a chamada cultura de avaliação, que deveria ser um traço marcante das IES, na perspectiva do aperfeiçoamento contínuo da qualidade do cumprimento de suas funções, que não se restringem à competição e empregabilidade (SGUISSARDI, 2008, p. 861).

Entretanto, embora seja válida a crítica desta autora sobre sistema de avaliação adotado pela CAPES, é possível verificar, também, avanços como o estabelecimento de algumas diferenciações na avaliação de mestrados profissionais. Portanto, a seção a seguir tem como objetivos apresentar como funciona a avaliação e quais as diferenciações na avaliação para os mestrados profissionais atualmente.

2.2.1.3 Avaliação dos mestrados profissionais

Segundo Nepomuceno (2012, p.1) os mestrados profissionais são a modalidade mais recente de pós-graduação *stricto sensu* brasileira e, por conta disto, “apresentam novas dificuldades quanto à sua avaliação” (NEPOMUCENO, 2012, p.1).

Os mestrados, inclusive, os profissionais, estão inseridos neste sistema de avaliação da CAPES. Entretanto, o profissional já se diferencia quando busca

maior aproximação entre os trabalhos conduzidos pela universidade, às demandas – espontâneas ou induzidas pela própria universidade existentes no campo social e profissional, demandas por soluções tecnológicas, sociais e em geral, estruturadoras do conhecimento nas atividades profissionais. Apresenta uma dimensão voltada à horizontalidade e verticalização do conhecimento e assim vital para as atuais necessidades do Brasil (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005, p. 98).

Neste sentido, sua avaliação também apresenta algumas diferenças e, para a execução deste processo, são gerados os chamados

documentos de área. Estes documentos servem como orientação para os próximos períodos avaliativos, assim como para a proposição de cursos novos. O documento de área descreve o estado atual dos programas, as características e as perspectivas. O documento contempla também quesitos considerados prioritários na avaliação dos programas (CAPES, 2014). Dessa forma, são integrantes ao documento de área

- a) Recomendações da área no que se refere ao perfil do programa, formação teórica e metodológica, etc.
- b) Requisitos mínimos, estabelecidos pela área, para composição do corpo docente do novo curso.
- c) Requisitos da área para a organização das linhas e atividades de pesquisa.
- d) Critérios e recomendações da área quanto à produção bibliográfica, técnica e/ou artística do curso novo.
- e) Recomendações específicas da área sobre o comprometimento institucional para a implantação e o êxito do curso novo.

Aliado ao documento de área, existem as Fichas de Avaliação e os Relatórios de Avaliação, todos resultantes da Avaliação Trienal, aplicada até 2012. O relatório apresenta o resultado geral do período avaliativo, além de descrever os critérios e métricas utilizadas para avaliação de cada aspecto. O relatório é construído a partir dos dados informados pelo próprio programa, analisado pelas fichas de avaliação (CAPES, 2014).

As fichas de avaliação são o resultado da análise da Proposta do programa, do Corpo docente, do Corpo discente e trabalhos de conclusão, da Produção intelectual, e da Inserção social do programa. A ficha apresenta, ainda, o conceito atribuído ao programa que, pode variar entre: deficiente, fraco, regular, bom e muito bom.

Dessa forma, apresenta-se a estrutura de avaliação adotada para o último período avaliativo (2010-2012), divulgada pelo Relatório de Avaliação 2010-2012 Trienal 2013, assim como o estabelecimento de algumas comparações com a estrutura de avaliação adotada no triênio 2007-2009.

A proposta do programa é avaliada de forma qualitativa, portanto, não possui peso na nota final do programa. Entretanto, se julgada inadequada, impede que o programa tenha nota satisfatória. Os itens avaliados, assim como o peso correspondente a cada item, estão descritos no Quadro 6:

Quadro 6 – Critérios de avaliação para proposta do programa

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		PESO
PROPOSTA DO PROGRAMA (0%)	1.1 Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento, proposta curricular com os objetivos do Programa.	25%
	1.2. Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais.	25%
	1.3. Infraestrutura para ensino, pesquisa e administração.	20%
	1.4. Planejamento do Programa visando ao atendimento de demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas de forma inovadora.	30%

Fonte: Adaptado de CAPES (2013)

Já, no triênio 2007-2009, a CAPES adotava mais um aspecto para avaliar a proposta do programa “1.5 Articulação do Curso/Programa de Mestrado Profissional com cursos acadêmicos do mesmo Programa de Pós-Graduação”. Este aspecto representava 20% do peso da avaliação da proposta do programa. Dessa forma, os demais itens de avaliação seguiam com os seguintes pesos: 1.1 – 20%; 1.2 – 20%; 1.3 – 20%; e 1.4 – 20% (CAPES, 2010).

O corpo docente representa 20% da nota do curso e, para avaliação deste critério, os itens avaliados e pesos correspondentes a cada item estão descritos no Quadro 7:

Quadro 7 – Critérios de avaliação para corpo docente

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		PESO
CORPO DOCENTE (20%)	2.1. Perfil do corpo docente, considerando experiência como pesquisador e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa.	50%
	2.2. Adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do Programa.	30%
	2.3. Distribuição das atividades de pesquisa, projetos de desenvolvimento e inovação e de formação entre os docentes do Programa.	20%

Fonte: Adaptado de CAPES (2013)

A avaliação trienal 2010 considerava os mesmo itens constantes no quadro referente à de 2013, mas, com uma composição distinta de pesos para os itens 2.2 – 35% e 2.3 – 15% (CAPES, 2010).

O corpo discente e dissertações representam 30% da nota do curso e, para avaliação deste critério, os itens avaliados e pesos correspondentes a cada item estão descritos no Quadro 8:

Quadro 8 – Critérios de avaliação para corpo discente e dissertações

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		PESO
CORPO DISCENTE E DISSERTAÇÕES (30%)	3.1. Quantidade de trabalhos de conclusão (MP) aprovados no período e sua distribuição em relação ao corpo discente titulado e ao corpo docente do programa.	30%
	3.2. Qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos.	40%
	3.3. Aplicabilidade dos trabalhos produzidos	30%

Fonte: Adaptado de CAPES (2013)

A produção intelectual representa 30% da nota do curso e, para avaliação deste critério, os itens avaliados e pesos correspondentes a cada item estão descritos no Quadro 9:

Quadro 9 – Critérios de avaliação para produção intelectual

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		PESO
PRODUÇÃO INTELECTUAL (30%)	4.1. Publicações qualificadas do Programa por docente permanente	30%
	4.2. Produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas relevantes	20%
	4.3. Distribuição da produção científica e técnica ou artística em relação ao corpo docente permanente do programa	30%
	4.4. Articulação da produção artística, técnica e científica entre si e com a proposta do programa.	20%

Fonte: Adaptado de CAPES (2013)

A inserção social representa 20% da nota do curso e, para avaliação deste critério, os itens avaliados e pesos correspondentes a cada item estão descritos no Quadro 10:

Quadro 10 – Critérios de avaliação para inserção social

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		PESO
INSERÇÃO SOCIAL (20%)	5.1. Impacto do Programa	40%
	5.2. Integração e cooperação com outros Cursos/Programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação.	20%
	5.3. Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico.	20%
	5.4. Divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa.	20%

Fonte: Adaptado de CAPES (2013)

Já, no triênio 2007-2009, a CAPES adotava mais dois aspectos para avaliar a inserção social do programa, são eles: 5.5 Percepção dos impactos pelos egressos e/ou organizações/instituições beneficiadas; e 5.6 Articulação do MP com outros cursos/programas ministrados pela instituição na mesma área de atuação, ambos com peso de 10% na avaliação deste quesito. Dessa forma, alguns itens divergiram quanto aos seus pesos, são eles: 5.2 – 5%; 5.4 – 15% (CAPES, 2010).

Para analisar os itens de avaliação, a CAPES faz uso de algumas métricas. A métrica são utilizadas com o intuito de atribuir de uma melhor forma o conceito a cada item de avaliação. As métricas estão disponíveis no Quadro 11.

Quadro 11 – Métricas de avaliação para mestrado profissional

ASPECTO	MÉTRICA
Proposta	- Avaliação qualitativa.
Corpo docente	- Proporção do Núcleo Docente Permanece – NDP com perfil profissional qualificado.
	- Proporção do NDP com perfil acadêmico qualificado.
	- Proporção do NDP (%).
	- Vínculo dos docentes permanentes em programas
	- Oscilação do corpo docente permanente.
	- Proporção dos docentes permanentes com no mínimo 30 horas-aula anuais no programa.
	- Proporção dos docentes permanentes com liderança em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação em organizações públicas ou privadas.
Corpo discente e trabalhos de conclusão	- Proporção dos docentes permanentes que concluíram, no mínimo, duas orientações de discentes do PPG no triênio, excluídos as exceções.
	- Proporção de titulados no ano-base considerando-se o número de discentes no final do ano-anterior.
	- Proporção de docentes permanentes com mais de 8 e menos ou igual a 12 orientandos ao final de cada ano.
	- Proporção das bancas de trabalho de conclusão com examinadores externos ao Programa.
	- Proporção de trabalhos de conclusão vinculados às linhas de atuação.
	- Proporção de discentes e egressos autores na produção científica, técnica e tecnológica.
Produção intelectual	- Avaliação qualitativa.
	- Pontuação média anual por docente permanente.
	- NDP 10 ou mais produtos tecnológicos e técnicos no triênio (%).
	- % do NDP que alcançou pelo menos 150 pontos e 10 produções ou tecnológicas no triênio (%).
Inserção social	- Avaliação qualitativa.

Fonte: Adaptado de CAPES (2013)

Uma vez apresentado os aspectos analisados pela CAPES no que diz respeito à avaliação da pós-graduação para os mestrados profissionais, torna-se importante, ainda, verificar o que esta avaliação se diferencia da aplicada ao mestrado acadêmico.

Dessa forma, o primeiro ponto a ser observado é o peso destinado para cada critério a compor a nota final do curso. Os critérios proposta do Programa e Corpo Docente possuem o mesmo peso. Entretanto, os

critérios corpo discente e produção intelectual, são menos valorizados na composição de nota para o mestrado profissional, quando comparado ao acadêmico. No mestrado profissional, o quesito com maior percentual está depositado na inserção social – 20%.

O Quadro 12 foi construído com o objetivo de reunir as diferenças destes pesos, assim como outros pontos de divergência entre o mestrado profissional e o acadêmico.

Quadro 12 – Diferenças na avaliação dos mestrados profissional e acadêmico

MP	DIFERENÇAS	MA
PROPOSTA DO PROGRAMA (0%)	A principal diferença da avaliação da Proposta do Programa consiste no peso destinado ao item "Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento e proposta curricular" enquanto que para o profissional pesa 25%, o acadêmico 50%. Além disso, o profissional contempla, ainda, o item "Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais".	PROPOSTA DO PROGRAMA (0%)
CORPO DOCENTE (20%)	A principal diferença da avaliação do Corpo Docente consiste no peso destinado ao item "Perfil do corpo docente, considerando experiência como pesquisador e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa", para o Profissional esse item pesa 50%, já, para o acadêmico, apenas 15%.	CORPO DOCENTE (20%)
CORPO DISCENTE (30%)	Além do peso deste critério ser 5% inferior para o Mestrado Profissional em relação ao Acadêmico, a quantidade de trabalhos aprovados possui 30% de peso contra 10% do acadêmico. Outra diferença é a avaliação do item "Aplicabilidade dos trabalhos produzidos", não contemplada pela avaliação dos mestrados acadêmicos.	CORPO DISCENTE (30%)
PRODUÇÃO INTELECTUAL (30%)	Além do peso deste critério ser 5% maior para o Mestrado Profissional em relação ao Acadêmico, para o Mestrado Profissional, leva-se em consideração a Produção artística, técnica, patentes e inovações, bem como as articulações com outros programas, provenientes destas produções.	PRODUÇÃO INTELECTUAL (35%)
INSERÇÃO SOCIAL (20%)	A Inserção Social do Mestrado Profissional representa 20% da nota geral atribuída ao programa, enquanto que, no acadêmico, esse peso é 10%.	INSERÇÃO SOCIAL (10%)

Fonte: Construído a partir de CAPES (2013)

Os programas de pós-graduação que não conseguem atingir a nota mínima, ou seja, 3 na avaliação trienal, não podem selecionar novos discentes para ingressar ao programa. Dessa forma, a seleção de novos discente fica suspensa até o programa alcance a nota mínima requerida pela CAPES. Porém, para aqueles discentes que já estão compondo o programa, é garantida a conclusão do curso, bem como o título (MACCARI *et al*, 2014).

É dessa forma que os programas de pós-graduação brasileiros têm utilizado as avaliações, realizadas pela CAPES, na definição de suas estratégias (NEPOMUCENO, 2012, p.1).

Para que a CAPES possa analisar todos estes aspectos, os programas de pós-graduação são responsáveis por informar todos os dados necessários. Atualmente, os dados são informados pela Plataforma Sucupira, onde está incorporado o sistema Coleta de Dados. Dessa forma, a seção a seguir objetiva esclarecer o que é e como funciona a dinâmica da referida plataforma.

2.2.1.3.1 Plataforma Sucupira

Assim que um curso de pós-graduação *stricto sensu* é recomendado pela CAPES e reconhecido pelo Conselho Nacional de Educação, ele passa a integrar o Sistema Nacional de Pós-Graduação - SNPG. Dessa forma, ele fica obrigado a prestação de informações à CAPES, responsável por sua avaliação (CAPES, 2015b).

Os programas são solicitados a prestarem informações sobre

infraestrutura física, formação e atividades de docentes, matrícula e titulação de alunos, disciplinas oferecidas, projetos de pesquisa desenvolvidos, produção bibliográfica em termos de artigos científicos, livros, dissertações e teses defendidas, produção técnica e tecnológica, etc (CAPES, 2015b).

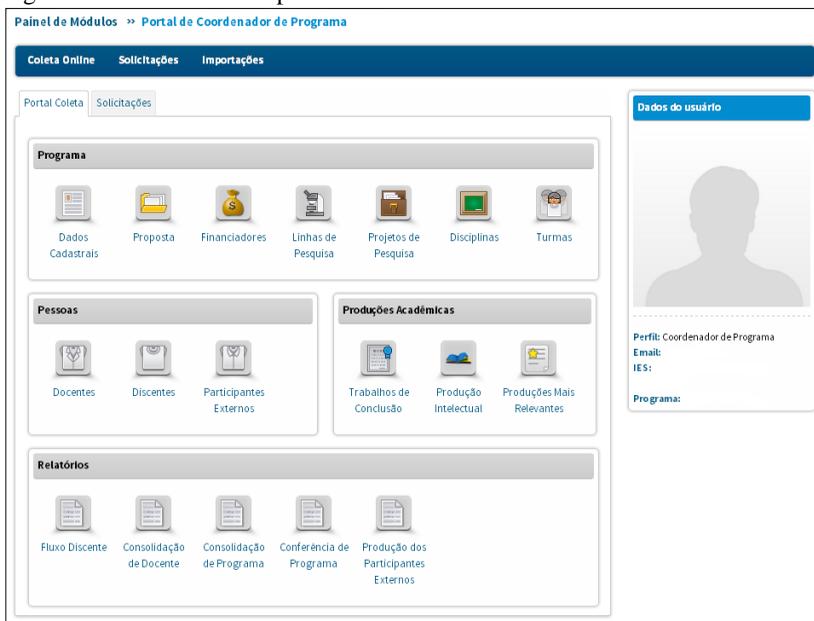
Com a criação da Plataforma Sucupira, o sistema chamado Coleta de Dados, foi reformulado para ser incorporado à plataforma. Dessa forma, solicita o preenchimento dos mesmos campos que eram solicitados anteriormente à incorporação do sistema na plataforma (CAPES, 2015b).

Anteriormente a incorporação, havia um período subsequente a cada ano em que era realizado o preenchimento das informações. A

partir da plataforma, a prestação de informações passou a ser contínua e online. Dessa forma, os dados são constantemente atualizados (CAPES, 2015b).

Por meio de uma senha personalizável, é de responsabilidade dos coordenadores de programas de pós-graduação, o preenchimento dos dados. Na Figura 3, é possível visualizar a interface da plataforma:

Figura 3 - Plataforma Sucupira



Fonte: CAPES (2015b).

A partir do menu ilustrado na figura 3, são inseridas as informações do programa. Cada menu tem a função de registrar informações como descritas no Quadro 13.

Quadro 13 - Funcionalidades da Plataforma Sucupira

MENU	DESCRIÇÃO
Dados Cadastrais	Registro de: Dados básicos; Endereço do PPG; e Cursos.
Proposta do Programa	Registro do “Projeto” institucional do programa em termos de objetivos e metas, assim como de sua evolução e tendências de desenvolvimento.
Financiadores	Registro das entidades que no ano base tenham apoiado a realização de projetos, trabalhos de conclusão e demais atividades do programa com subvenções e financiamento, inclusive bolsas de estudo.
Linhas de Pesquisa	Registro, consulta e alteração de informações gerais sobre as linhas de pesquisa constantes do programa.
Projetos de Pesquisa	Registro, consulta e alteração de informações gerais sobre os projetos de pesquisa, extensão ou desenvolvimento do programa, em funcionamento ou concluídos.
Disciplinas	Registro, consulta e alteração de dados das disciplinas que compõem a estrutura curricular dos cursos do programa.
Pessoas	Registro de informações sobre os recursos humanos mobilizados pelo programa durante o ano base, de modo a possibilitar inferências sobre sua qualificação acadêmica e sobre a natureza e extensão do seu envolvimento e das atividades realizadas.
Docentes	Visualizar, cadastrar, alterar, vincular, desvincular e remover docentes.
Discentes	Cadastrar, consultar, alterar ou remover discentes do PPG e das propostas Minter/Dinter.
Trabalhos em Conclusão	Cadastrar, consultar, alterar ou remover trabalhos de conclusão.
Participante Externo	Cadastrar, consultar, visualizar, alterar ou remover o participante externo do Programa.
Produção Intelectual	Registro da Produção Bibliográfica, Técnica e Artística realizadas no programa.

Fonte: CAPES (2016).

Muitas das informações solicitadas pela CAPES são passíveis de importação pela plataforma Lattes, como é o caso das informações do corpo docente, por exemplo. É possível importar os dados constantes dos currículos Lattes dos docentes referentes às produções

bibliográficas, técnicas e Artísticas / Culturais vinculadas ao programa. Dessa forma, facilita-se a prestação de informações ao sistema de avaliação da CAPES.

Portanto, é relevante que o corpo docente esteja atento em alimentar e atualizar constantemente os dados informados em seus currículos. A Figura 4 é a tela de *login* da plataforma Lattes, onde é possível atualizar os dados a serem disponibilizados nos currículos:

Figura 4 - Tela de acesso à plataforma Lattes



Fonte: Lattes (2015)

A Plataforma Lattes é a integração de bases de dados de Currículos, Grupos de pesquisa e Instituições. Dessa forma, O Currículo Lattes tornou-se padrão nacional no registro da vida acadêmica e profissional de discentes e docentes no Brasil, sendo adotado pela maior parte das instituições de fomento, universidades e institutos de pesquisa do País (LATTES, 2015).

Encerrando aqui o capítulo segundo deste trabalho, que teve por finalidade trazer à tona uma discussão teórica sobre aspectos relacionados a esta pesquisa, apresenta-se o capítulo seguinte: Procedimentos metodológicos. Pois, é importante compreender como aconteceu o planejamento das ações a fim de responder o problema da pesquisa. Portanto, o capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos que foram aplicados de forma a viabilizar a investigação que o trabalho propõe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de alcançar os objetivos propostos pelo presente trabalho, que estão associados ao aperfeiçoamento da gestão do PPGAU a partir do Sistema de Avaliação da CAPES, foram adotados os procedimentos metodológicos descritos a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta dissertação é de natureza aplicada, descritiva, de abordagem predominantemente qualitativa. Além disso, consiste em um estudo de caso e adota a pesquisa bibliográfica e documental.

Esta pesquisa, quanto à sua natureza, é classificada como uma pesquisa aplicada que, para Silva e Menezes (2005, p. 20), consiste na pesquisa que visa “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

Souza, Fialho e Otani (2007, p. 38) concordam afirmando que este tipo de pesquisa “envolve verdades e interesses locais, tendo como propósito resolver um problema específico, que provavelmente resultará em um produto diretamente aplicado, buscando atender demandas sociais”. A partir desta pesquisa, chegou-se a um material capaz de contribuir com o aperfeiçoamento da gestão do PPGAU.

Já, quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, que Gil (2002) considera como aquela que objetiva a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Vergara (2010, p. 42) converge ao afirmar que a pesquisa descritiva é a que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” e completa dizendo que este tipo de pesquisa “pode também estabelecer correlações entre variáveis”.

Portanto, “trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades e relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada” (RAMPAZZO, 2002 p.54). Nesta pesquisa, visou-se a descrição de aspectos relacionados ao aperfeiçoamento da gestão do PPGAU a partir do Sistema de Avaliação da CAPES.

Embora sejam empregados recursos quantitativos para analisar o programa, nesta pesquisa, a abordagem foi predominantemente qualitativa que, para Souza, Fialho e Otani (2007, p. 39) “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzidos em números”. Minayo, Deslandes e Gomes (2008, p. 21), complementam afirmando que este tipo de abordagem

“[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”, sendo essas informações dificilmente traduzidas em números. Neste trabalho, buscou-se um aprofundamento do caso estudado.

Este trabalho é classificado ainda como estudo de caso que Gil (1999, p. 72) define como aquele “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

Para Yin (2015 p. 4) esta modalidade de pesquisa pode ser empregada em diversas situações e, é comum sua aplicação campo da administração. O “estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos”.

O autor complementa afirmando que este tipo de pesquisa

permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo de ciclos individuais da vida, o comportamento de pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e maturação da indústrias (YIN, 2015, p. 4).

O caso analisado foi o do PPGAU, enquanto que as unidades de análise foram a Proposta, o Corpo Docente, o Corpo Discente, Produção Intelectual e Inserção Social do próprio programa.

Em relação aos métodos, a pesquisa foi realizada por meio de materiais já publicados, como principalmente de livros, artigos e material disponibilizado na Internet no que se refere a temas como Universidade, Gestão Universitária, Avaliação Institucional, Avaliação da Pós-Graduação e Sistema de Avaliação da CAPES. Caracterizando-se assim, como uma pesquisa bibliográfica que, para Souza, Fialho e Otani (2007), é aquela oriunda da obtenção de dados por meio de fontes secundárias.

Além dos livros físicos, foram realizadas buscas nas bases de dados *Scielo* e Portal de Periódicos da CAPES, acerca dos temas detalhados no Quadro 14:

Quadro 14 – Bases de dados utilizadas

BASE	DESCRIÇÃO	TEMAS PESQUISADOS
Portal de Periódicos da Capes	Biblioteca virtual que reúne mais de 30.000 títulos de periódicos, 130 bases referenciais.	Universidade; Gestão Universitária; Avaliação Institucional; Pós-Graduação; Avaliação da pós-graduação; e Sistema de Avaliação CAPES.
Banco de Teses da Capes	Banco que reúne as informações de teses e dissertações defendidas em programas de pós-graduação do país reúne 458.657 resumos de trabalhos de pós-graduação.	
Portal de Periódicos UFSC	Agrega revistas científicas produzidas na UFSC, está sob a coordenação da Biblioteca Universitária da UFSC.	
<i>SciELO</i>	Biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos.	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de UFSC (2015).

Quantos aos principais autores utilizados para a construção do conteúdo teórico deste trabalho, é possível observá-los no Quadro 15 que, tem o objetivo de detalhar quais são estes autores para cada tema apresentado no trabalho.

Quadro 15 – Principais autores por tema

TEMA	PRINCIPAIS AUTORES
UNIVERSIDADE	Chauf (2003); Bernheim e Chauf (2008); Costa, Almeida e Freitas (2009); e Assis e Bonifácio (2011).
GESTÃO UNIVERSITÁRIA	Silva Filho (1998); Bertoldi, Colossi e Ronchi (2004); Schmitz e Bernardes (2008); e Schlickmann (2013).
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	Zanetti, Bertolini e Silva (1995); Oliveira, Fonseca e Amaral (2006); Dias Sobrinho (2008); e Santos, Sadala e Borges (2012).
AVALIAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO	AACSB (2015); A3ES (2015); CAPES (2015); Sguissardi (2008); Maccari, Riccio e Martins (2013) e Maccari (2014).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

As unidades de análise desta pesquisa foram a proposta, o corpo docente, o corpo discente e dissertações produzidas, produção intelectual e inserção social do PPGAU.

Foi considerado corpo docente que compôs o programa entre os anos 2013 e 2015. Como a avaliação realizada pela CAPES considera na avaliação apenas os docentes permanentes e analisa individualmente cada ano, referente ao ano de 2013 foram analisados 14 docentes, 18 docentes referentes a 2014 e 18 docentes referentes ao ano de 2015, conforme detalhado no Quadro 16:

Quadro 16 – Quantitativo de docentes PPGAU

DOCENTE	2013	2014	2015
Permanente	14	18	18
Colaborador	4	5	5
Visitante	0	1	1
Total	18	24	24

Fonte: Sucupira (2015)

Além disso, há os discentes que concluíram o Mestrado Profissional em Administração Universitária, dentro do período avaliativo referente à próxima avaliação, quais terão suas dissertações analisadas. Em 2013 foram 30 titulados pelo programa, em 2014 esse número reduziu para 24 e em 2015 foi 23.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem a finalidade de esclarecer como aconteceu a coleta de dados utilizados na análise desta pesquisa, assim como a forma da análise propriamente dita.

A coleta de dados foi predominantemente documental. Para Yin (2015, p. 109-110), a informação documental é muito relevante para os estudos de caso de forma geral, pois “esse tipo de informação pode tomar várias formas e deve ser objeto de planos explícitos de coleta de dados”.

Dessa forma, foram analisados relatórios originados do Sistema de Gestão Acadêmica da Pós-Graduação – CAPG da UFSC, currículo *lattes* de docentes e discentes, resoluções e o próprio regimento do

PPGAU. Além disso, foram analisados os seguintes documentos de origem da CAPES: retórios de Avaliação do PPGAU e relatórios de Avaliação por áreas.

Quanto à proposta do programa, foi instituída uma comissão que, de forma documental, fez a análise. A análise foi realizada a partir dos critérios considerados pela CAPES no momento de avaliação, dessa forma, foi possível indicar melhorias. Os critérios atualmente empregados pela CAPES foram descritos na seção 2.2.1.3 da Fundamentação Teórica.

O Corpo Docente do programa, também foi analisado de forma documental. As informações necessárias foram extraídas da Plataforma Sucupira, da Plataforma Lattes e dos relatórios do CAPG da UFSC. Os dados referentes ao Corpo Docente foram analisados a partir dos critérios considerados pela CAPES descritos na seção 2.2.1.3 da Fundamentação Teórica.

O Corpo Discente do programa foi avaliado de forma documental. As informações necessárias foram extraídas da Plataforma Sucupira, da Plataforma Lattes e dos relatórios do CAPG da UFSC. Já, as dissertações, foram avaliadas individualmente com base nos resumos, a partir dos critérios considerados pela CAPES descritos na seção 2.2.1.3 da Fundamentação Teórica. (QUANTOS)

A Produção Intelectual do programa foi analisada a partir dos currículos disponibilizados na Plataforma *Lattes* com base nos critérios considerados pela CAPES descritos na seção 2.2.1.3 da Fundamentação Teórica.

A Inserção Social do programa foi analisada a partir da Plataforma Sucupira e dos documentos disponíveis no PPGAU considerando os critérios adotados pela CAPES descritos na seção 2.2.1.3 da Fundamentação Teórica.

A análise foi organizada a fim de seguir os objetivos específicos do presente estudo. O Quadro 17 relaciona os objetivos, os métodos adotados para respondê-los, assim como as unidades de análise para cada objetivo.

Quadro 17 – Coleta e análise de dados em relação aos objetivos

OBJETIVOS	MÉTODOS	COLETA
a) Descrever a proposta atual do PPGAU;	- Documental e Observação	Dados da Plataforma Sucupira; Avaliações trienais; Regimento; Resoluções; e Site.
b) Avaliar o corpo docente do PPGAU;	- Documental	Dados da Plataforma Sucupira; Avaliações trienais; Lattes; e CAPG.
c) Avaliar o corpo discente e as dissertações do PPGAU;	- Documental	Dados da Plataforma Sucupira; Avaliações trienais; Lattes; CAPG; e Dissertações.
d) Avaliar a produção intelectual do PPGAU;	- Documental	Dados da Plataforma Sucupira; Avaliações trienais; e Lattes.
e) Conhecer a inserção social do PPGAU; e	- Documental	Dados da Plataforma Sucupira Avaliações trienais; Regimento; Resoluções; e Site.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Embora os objetivos específicos tenham sido respondidos predominantemente de forma documental, além de critérios distintos, as fontes de coletas também variaram.

2.1.1 Pesquisa Documental

Os dados obtidos nessa pesquisa foram predominantemente documentais, ou seja, a partir de utilização de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda poderiam ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2002).

Nesta pesquisa, os documentos analisados foram:

- a) Relatório de Área produzido pela CAPES;
- b) Ficha de Avaliação do Programa produzida pela CAPES;
- c) Relatórios do Controle Acadêmico da Pós-Graduação – CAPG da UFSC;
- d) Relatórios da Plataforma Sucupira;
- e) Currículos da Plataforma *Lattes*; e
- f) Regimento e Resoluções do próprio PPGAU.

Para Yin (2015), a informação documental é relevante para os estudos de casos. Para o autor, os documentos são muito úteis, mesmo

que apresentem imparcialidades, pois possuem potencial para validar ou não outras fontes.

2.1.2 Pesquisa participante

Este trabalho foi desenvolvido ainda, a partir de pesquisa participante. Para Brandão e Steck (2006 *apud* NOVAES; GIL, 2009, p. 145), a pesquisa participante consiste em um “repertório múltiplo e diferenciado de experiências de criação coletiva de conhecimentos destinados a superar a oposição sujeito/objeto no interior de processos que geram saberes e na sequência de ações que aspiram gerar transformações”.

Neste tipo de pesquisa, o pesquisador está orientado a atingir a “validade do conhecimento científico intermediado pelo teste da mudança e transformação social em que se está engajado” (NOVAES; GIL, 2009, p. 145). Yin (2015) ao falar da participação do pesquisador, ressalta que nestas situações o pesquisador pode assumir distintas funções e atuar nas ações que estão sob análise.

Nesta pesquisa, para a análise do quesito Proposta do Programa, foi instituída pela Portaria n. 016/2015/PPGAU, uma Comissão para reestruturação da Proposta do Programa, Linhas de Pesquisa e Disciplinas. A comissão foi composta: pelos docentes, Andressa Sasaki Vasques Pacheco e Raphael Schlickmann; pelo Secretário do PPGAU, Maurício Rissi; e pelo Discente Evandro Silveira, autor deste trabalho. O trabalho da comissão foi apresentado ao Colegiado do PPGAU ao final do ano de 2015 e está em discussão.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo esteve orientado para a avaliação do Mestrado Profissional, visto que, existem diferenças para a avaliação do Mestrado Acadêmico. Para tanto, o estudo considerou os critérios adotados pelo sistema de avaliação da CAPES. Adoção destes critérios se justifica por serem os adotados no Brasil, que o PPGAU está submetido atualmente.

Embora tenham sido consideradas as avaliações de outros programas de pós-graduação, estas foram apenas para fins de comparação com o PPGAU. Desta forma, esta pesquisa pretende analisar apenas o curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária do PPGAU.

A pesquisa esteve concentrada em analisar o programa no período avaliativo vigente, compreendido entre os anos 2013 e 2016. Como a

pesquisa encerrou em 2016, foram considerados os dados referentes até 2015.

Outra limitação é que a pesquisa foi realizada com os critérios adotados pela avaliação passada, referente aos anos 2010, 2011 e 2012. Ou seja, é possível que estes critérios sofram alterações, uma vez que, a CAPES só os divulga ao final de cada Processo Seletivo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar a análise dos dados resultantes da pesquisa realizada junto à Plataforma Sucupira, assim como daqueles dados obtidos junto à secretaria do Programa e das consultas no portal deste, e ainda da busca de currículos na plataforma Lattes.

Neste capítulo, é realizada também, a análise dos resultados encontrados, a partir da teoria apresentada no Capítulo 2 de Fundamentação Teórica. Para facilitar a análise, este capítulo se apresenta em seis subdivisões:

- a) Proposta;
- b) Corpo Docente;
- c) Corpo Discente e Dissertações;
- d) Produção Intelectual;
- e) Inserção Social;
- f) Proposta de Gestão.

Entretanto, antes da apresentação e análise dos resultados da pesquisa, é importante contextualizar um pouco mais o PPGAU, a fim de proporcionar ao leitor um melhor entendimento do que é apresentado a seguir.

O Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária desenvolve suas atividades no Centro Socioeconômico, da Universidade Federal de Santa Catarina, e busca formar profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional e administração universitária, em congruência com os valores da vida humana associada, e com os novos contextos sociais, políticos, econômicos e organizacionais (PPGAU, 2015).

Para tanto, o PPGAU oferece o Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária. Desde seu início, o programa já conta com o total de sete turmas, a primeira, no ano do seu estabelecimento (2010), e com uma entrada anual de turmas nos anos subsequentes (2011, 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016).

4.1 PROPOSTA

Para a análise deste quesito é importante ressaltar que, pela Portaria n. 016/2015/PPGAU, foi constituída uma Comissão para reestruturação da Proposta do Programa, da qual o autor deste trabalho foi um dos membros.

A comissão partiu da avaliação da Ficha de avaliação do programa referente ao último período avaliativo (2010-2012), e buscou diagnosticar a necessidade de ajustes na configuração da Proposta em relação às Linhas de Pesquisa e Disciplinas do Programa.

A Proposta do Programa é composta pelos seguintes elementos:

- a) Histórico e contextualização do programa;
- b) Objetivos;
- c) Proposta curricular;
- d) Infraestrutura;
- e) Integração com a graduação;
- f) Integração com a Sociedade/Mercado de Trabalho (Mestrado Profissional);
- g) Intercâmbios;
- h) Solidariedade, Nucleação e Visibilidade;
- i) Inserção Social;
- j) Internacionalização;
- k) Atividades Complementares;
- l) Autoavaliação (perspectivas de evolução e tendências);
- m) Planejamento Futuro; e
- n) Outras informações.

Estes elementos são avaliados por quatro quesitos, o primeiro é: Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento, proposta curricular com os objetivos do Programa.

Neste quesito o programa foi avaliado como regular, assim como no segundo: Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais.

O Programa recebeu, ainda, o conceito regular para o quesito: Planejamento do Programa visando ao atendimento de demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas de forma inovadora.

O único quesito avaliado de forma positiva foi: Infraestrutura para ensino, pesquisa e administração. Este aspecto foi considerado pela avaliação como Muito Bom.

Dessa forma, a Comissão buscou nos documentos de avaliação quais problemas o Programa apresentava em sua Proposta. Percebeu-se que os problemas estavam centrados:

- a) Na matriz curricular ter maior ênfase em questões teóricas do que propriamente em formação profissional do gestor universitário, não diferenciando o programa do formato acadêmico; e
- b) Na má distribuição do Corpo Docente nos projetos e nas linhas de pesquisa.

Após análise das informações contidas na proposta do programa frente aos comentários feitos pela comissão de avaliação sobre esse aspecto, a Comissão decidiu rever a configuração de disciplinas e linhas de pesquisa, assim como os seguintes itens dando a eles novo texto: Objetivos (objetivos específicos e perfil do egresso); Estrutura Curricular (linhas de pesquisa e disciplinas); Intercâmbios (intercâmbios nacionais e internacionais); Solidariedade, Nucleação e Visibilidade (acompanhamento de egressos e visibilidade); e Planejamento Futuro.

Quanto aos objetivos do Programa, a comissão sugeriu pequenos cortes, a fim de conquistar um texto mais coeso e fluído. As supressões podem ser visualizadas sublinhadas no Quadro 18.

Quadro 18 – Objetivos do PPGAU

REDAÇÃO ORIGINAL	REDAÇÃO PROPOSTA
<p>a) formar profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas na área de Administração Universitária, <u>em congruência com os valores da vida humana associada, e com os novos contextos sociais, políticos, econômicos e organizacionais</u>;</p> <p>b) desenvolver e qualificar profissionais para o exercício da gestão em cargos e assessoramento para as instituições de ensino superior, no contexto regional, nacional e internacional;</p> <p>c) formar profissionais <u>preocupados</u> com a ética na administração e eficiência nos serviços oferecidos à sociedade pelas instituições de ensino superior;</p> <p>d) Identificar e instrumentalizar conhecimentos que se transformem em políticas delineadoras, e que permitam agregar valor às práticas administrativas vigentes nas IES públicas e privadas brasileiras.</p>	<p>a) formar profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas na área de Administração Universitária;</p> <p>b) desenvolver e qualificar profissionais para o exercício da gestão em cargos e assessoramento para as instituições de ensino superior, no contexto regional, nacional e internacional;</p> <p>c) formar profissionais com ética na administração e eficiência nos serviços oferecidos à sociedade pelas instituições de ensino superior;</p> <p>d) Identificar e instrumentalizar conhecimentos que se transformem em políticas delineadoras, e que permitam agregar valor às práticas administrativas vigentes nas IES públicas e privadas brasileiras.</p>

Fonte: Adaptado de Sucupira (2015)

O perfil do egresso, integrante ao elemento Objetivo, também foi material para recomendações. A redação original foi modificada a fim de caracterizar o perfil esperado do egresso do PPGAU. Ou seja, o resultado do atendimento dos objetivos do programa que, refletem no desenvolvimento competências científicas e/ou profissionais almeçadas pelo curso. Estas sugestões podem ser confrontadas com a redação original pelo Quadro 19.

Quadro 19 – Perfil do egresso

REDAÇÃO ORIGINAL	REDAÇÃO PROPOSTA
<p>Um aspecto fundamental observado na maioria dos alunos é a experiência anterior ao mestrado. Praticamente todos são provenientes de instituições de educação superior públicas ou privadas, o que enriquece a discussão e permite uma visão global do sistema educacional brasileiro. Em função do perfil de aluno representativo de área, as aulas e demais atividades como palestras e seminários são muito interativas. Este fato, nos permite aferir que os resultados preliminares são auspiciosos e altamente positivos, pela diversidade e pluralidade de ideias, especialmente pelo feedback dos alunos. As dissertações defendidas até o momento confirmam a expectativa que se tinha em relação a este Mestrado. Os resultados têm sido altamente positivos, e isso pode ser constatado pelos contatos e retornos recebidos de reitores, diretores, e outros dirigentes de unidades acadêmicas que nos acompanham e veem em seus colaboradores melhorias substantivas, seja no seu comportamento técnico, seja na postura profissional, e nas contribuições que estão sendo dadas ao sistema educacional onde se localizam. Indubitavelmente, os egressos estão contribuindo com a gestão de suas IES, nas mais diversas áreas de atuação, criando novos modelos de gestão, sistemas integrados e processos que permitem melhorar continuamente o sistema gerencial. Os resultados têm contribuído, sobretudo, com a percepção dos dirigentes de que para administrar questões como planejamento, PDI, AI, gestão de pessoas e gestão de EaD, são necessários muito mais do que práticas e conhecimentos técnicos, é preciso capacitar profissionais que sejam capazes de rever seus modelos mentais e que possam refletir sobre novos modelos institucionais, sobre novas alternativas na área de gestão, e, sobretudo, que estejam preparados para o exercício dos mais altos escalões institucionais.</p>	<p>Profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas na área de Administração Universitária; Preparados para o exercício da gestão em cargos e assessoramento em instituições de ensino superior, no contexto regional, nacional e internacional;</p> <p>Que atuem com ética na administração e eficiência nos serviços oferecidos à sociedade pelas instituições de ensino superior; Capazes de identificar e instrumentalizar conhecimentos que se transformem em políticas delineadoras, e que permitam agregar valor às práticas administrativas vigentes nas IES públicas e privadas brasileiras.</p>

Fonte: Adaptado de Sucupira (2015)

Quanto às linhas do Programa, o problema principal identificado pela Comissão foi o desequilíbrio das produções e projetos entre as duas linhas existentes, causado, sobretudo, pela atuação da maioria dos docentes em apenas uma delas.

Outra questão identificada foi que as descrições das linhas de pesquisa ou não estavam suficientemente claras ou sem direcionamento requerido por uma “linha” de pesquisa.

Dessa forma, a Comissão sugeriu a criação de novas linhas de pesquisa que melhor refletisse as competências dos docentes do programa, possibilitando a distribuição destes docentes de forma mais coerente.

Foi definido que um membro da Comissão deveria propor linhas de pesquisa a partir das disciplinas atuais do programa; um segundo a partir das áreas de interesse do Corpo Docente em orientação; e um terceiro de forma livre. Dessa forma, buscou-se elencar de forma mais abrangente as possibilidades de novas linhas.

O passo seguinte foi confrontar as produções individuais, a fim de chegar em um consenso. Como resultado, a partir da extinção das linhas de pesquisa atuais (Gestão Acadêmica e Administrativa e Universidade e Sociedade) a proposta foi criar três novas linhas:

- a) Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica - Sistemas de avaliação e indicadores aplicados às Instituições de Educação Superior estuda: SINAES (Avaliação Institucional, Auto Avaliação Institucional, ENADE, Avaliação de Cursos) e Avaliação da pós-graduação. A gestão acadêmica contempla os estudos de: evasão, permanência, egressos, implementação e gestão do PPC (Projeto Pedagógico de Curso).
- b) Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária - Análises, modelos e técnicas de gestão aplicados às Instituições de Educação Superior. Temáticas estudadas: Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Gestão da Inovação, Gestão do Conhecimento e Gestão de Processos.
- c) Políticas Públicas e Sociedade - Pesquisas e estudos que permitam analisar as políticas públicas voltadas às Instituições de Educação Superior. Estudar a interface entre as Instituições de Educação Superior e a sociedade. Abrange o estudo da integração e cooperação com outras IES ou organizações, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços aplicados à gestão universitária.

Com a intenção de atenuar o desequilíbrio da produção entre as linhas de produção, a comissão recomendou que o docente tenha atuação preponderante em apenas uma linha de pesquisa. Dessa forma, concentrando maior parte de sua produção e orientações na sua linha de atuação principal.

Quantos às disciplinas, com base da ficha de avaliação (Anexo A), buscou-se consonância com as novas linhas de pesquisa e reforçar o eixo profissional do programa a comissão propôs criação de pelo menos uma disciplina com caráter prático ou teórico-prático alinhada a cada linha de pesquisa, ministrada por pelo menos três professores, com atuação preponderante daquela linha.

As disciplinas de caráter prático ou teórico-prático deveriam colocar o discente em contato com a realidade, a fim de que este pudesse vivenciar o cenário de área específica e, concomitantemente, contribuir para mudanças neste cenário.

Ao programa caberia apoiar os discentes na seleção da unidade na qual seria realizada a vivência. Ao discente caberia apresentar, ao final da disciplina, um relatório ou material científico capaz de contribuir com a área na qual teve contato. As disciplinas seriam:

- a) Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica Aplicada;
- b) Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária Aplicada;
- c) Políticas Públicas e Sociedade Aplicada.

Outra recomendação da comissão foi que as disciplinas do programa deveriam ser ministradas em conjunto, melhorando a articulação entre os docentes do programa bem como para garantir que cada docente ministre pelo menos 30 horas de aula por ano, conforme regulamentação da CAPES.

A comissão propôs, ainda, uma reconfiguração nas disciplinas obrigatórias. A partir da fusão das ementas das disciplinas “Educação e Sociedade” e “Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior”, a criação da disciplina Gestão Universitária.

Essa modificação permitiria outra: transformar a disciplina “Metodologia da Pesquisa em Administração” de eletiva para obrigatória. Considerando que, embora seja um programa Profissional, há a necessidade dos discentes terem intimidades com as ferramentas metodológicas, para a produção de material científico.

As modificações são resumidas no quadro 20.

Quadro 20 – Disciplinas obrigatórias

ATUAIS OBRIGATÓRIAS	OBRIGATÓRIAS PROPOSTAS
Educação e Sociedade	Gestão Universitária
Fundamentos do Pensamento Administrativo	Fundamentos do Pensamento Administrativo
Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior	Metodologia da Pesquisa em Administração

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Quanto às demais disciplinas, recomendou-se a revisão das ementas para que tenham mais aderência ao Programa e, que estas estejam com as bibliografias atualizadas na Plataforma Sucupira.

Em relação ao acompanhamento de egressos, o texto alega que o programa ainda é recente para avaliar grande resultados. Mas, destaca conquista de egressos que passaram ocupar cargos de destaque em instituições.

Partido deste destaque, a comissão propõe incluir outras ações que se destinam ao acompanhamento de ingressos e que foram ou estão sendo desenvolvidas. Para acompanhar os seus egressos, o programa conta com o “Portal de Egressos da UFSC”. O portal consiste em um Sistema de Acompanhamento de Egressos, com objetivo de manter vínculo contínuo com os egressos, a fim de tomar conhecimento dos sucessos e dificuldades destes. Inclusive, o sistema foi elaborado com a participação do egresso do PPGAU, José Marcos da Silva.

É possível destacar, ainda, a atuação docente do Programa, Andressa Sasaki Vasques Pacheco, na Gestão de Egressos. Como exemplo, há a orientação do trabalho de conclusão de curso em administração, qual buscou identificar os resultados da formação dos egressos do PPGAU na gestão da UFSC, do acadêmico Evandro Silveira.

Além destes aspectos, a comissão chamou atenção para os resultados das dissertações produzidas pelos discentes. Considerando que praticamente todos os egressos são provenientes de IES públicas ou privadas.

Em relação à visibilidade do PPGAU, a comissão sugeriu dar maior ênfase aos sites nos quais o PPGAU tem visibilidade, descrevendo quais conteúdos são publicados em cada endereço. Além disso, incluiu o site da biblioteca universitária, que disponibiliza as dissertações produzidas e destacou a página do programa na rede social *Facebook*.

Quanto ao planejamento futuro do PPGAU, a comissão sugeriu destacar as seguintes ações:

- a) Aprovação da resolução 002/2014, sobre procedimentos relativos à validação de créditos referentes a atividades acadêmicas, com o objetivo de incentivar e qualificar a produção científica do programa.
- b) Aprovação da resolução 001/2014, sobre credenciamento e reconhecimentos de docentes no Programa, com a adoção de critérios mais rígidos.
- c) Pela Portaria nº 016/2015/PPGAU, a instituição da comissão para reestruturar a "Posposta do Programa", as "Linhas de pesquisa" e as "Disciplinas" do PPGAU.
- d) As alterações anuais no edital de seleção, a fim de selecionar candidatos cada vez mais alinhados ao programa.
- e) Curso Avançado sobre a Plataforma Lattes e Elaboração de pesquisa, ministrado pelos Professores Emerson Antonio Maccari e Claudia Kniess, em junho de 2015.

4.2 CORPO DOCENTE

O Corpo Docente do PPGAU encerrou o ano de 2015 com um total de 24 docentes, sendo destes, 18 permanentes. De 2013 para o ano de 2014 houve o aumento de 6 docentes no PPGAU, 4 permanentes, 1 colaborador e um visitante.

Entre os anos de 2014 e 2015 o quadro de permanentes se manteve com o mesmo número, entretanto, um docente passou a ser colaborador, enquanto que outro passou a integrar o quadro de permanentes do programa. Dessa forma, o Corpo Docente do PPGAU contabiliza 19 docentes permanentes entre os anos 2013 e 2015.

Estas variações podem ser observadas no Quadro 21.

Quadro 21 – Corpo Docente do PPGAU

CATEGORIA	2013	2014	2015
PERMANENTE	14	18	18
COLABORADOR	4	5	5
VISITANTE	0	1	1
TOTAL	18	24	24

Fonte: Sucupira (2015).

O Corpo docente é avaliado pela CAPES por três itens de avaliação. O primeiro item visa avaliar o perfil do corpo docente, e considera a experiência do docente como pesquisador e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa.

Este item de avaliação é analisado a partir de três métricas:

Métrica 1 Proporção do NDP (%) com perfil profissional qualificado MB MB > ou = a 40 B > ou = a 35, mas < que 40 R > ou = a 30, mas < que 35 F > ou = a 25, mas < que 30 D < que 25	Métrica 2 Proporção do NDP com perfil acadêmico qualificado MB > ou = a 40 B > ou = a 35, mas < que 40 R > ou = a 30, mas < que 35 F > ou = a 25, mas < que 30 D < que 25	Métrica 3 Proporção do NDP (%) MB < que 40 B > ou = a 40, mas < que 50 R > ou = a 50, mas < que 60 F > ou = a 60, mas < que 70 D > ou = a 70
---	--	---

Os docentes permanentes apresentam uma diversificada formação. Embora 13 docentes permanentes sejam graduados em Administração, há docentes com formações distintas como Direito, Letras e Pedagogia. Foi identificado ainda que três docentes apresentam uma segunda graduação. A distribuição da formação está apresentada no Quadro 22.

Quadro 22 – Formação do Corpo Docente do PPGAU

GRADUAÇÃO	N. PERMANENTES
Administração	13
Administração Pública	1
Ciências da Computação	1
Direito	1
Letras	2
Odontologia	1
Pedagogia	1
Processamento de Dados	1
Tecnologia	1
TOTAL	22

Fonte: Elaborado a partir da plataforma *Lattes* (2015).

Quando investigada a área de mestrado dos docentes permanentes a diversificação se reduz. A maioria (12 docentes) são mestres em Administração. Outra proeminência é o mestrado em Engenharia de Produção (3 docentes). A distribuição pode ser visualizada no quadro 23.

Quadro 23 – Mestrado do Corpo Docente do PPGAU

MESTRADO	N. PERMANENTES
Administração	12
Ciências da Computação	1
Direito	1
Engenharia de Produção	3
Geografia	1
Odontologia	1
TOTAL	19

Fonte: Elaborado a partir da plataforma *Lattes* (2015).

Quando investigada a área de doutorado dos docentes permanentes a diversificação se reduz ainda mais. A maioria (12 docentes) são Doutores em Engenharia de Produção, outros três em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Identifica-se que apenas dois

docentes são doutores em Administração. A distribuição pode ser visualizada no quadro 24.

Quadro 24 – Formação do Corpo Docente do PPGAU

DOCTORADO	N. PERMANENTES
Administração	2
Direito	1
Educação	1
Engenharia de Produção	12
Engenharia e Gestão do Conhecimento	3
TOTAL	19

Fonte: Elaborado a partir da plataforma *Lattes* (2015).

Para atestar o perfil profissional dos docentes permanentes a CAPES considerou a

experiência em cargos de direção e/ou em postos relevantes, alinhados com a proposta do curso/programa, em instituição de médio ou grande porte e/ou coordenação de equipe em desenvolvimento de projetos de inovação em organizações públicas ou privadas, participação em comissões especiais de cunho profissionais vinculadas aos respectivos órgãos de classe, premiações e outras formas de reconhecimento de suas experiências consideradas relevantes na área (CAPES, 2013, p. 32).

Ao se analisar os currículos dos 19 Docentes Permanentes que compuseram o Corpo Docente do PPGAU entre 2013 e 2015, constatou-se que todos apresentam ao menos dois aspectos considerados para a Métrica 1. Dessa forma, pode-se concluir que o Corpo Docente do Programa apresenta um Perfil Profissional adequado. Portanto, conceituado como Muito Bom.

Já a Métrica 2, com o intuito de analisar o Perfil Acadêmico do Corpo Docente, foi concebida a partir da

experiência na liderança de projetos com financiamentos externos em processos competitivos, a experiência didática em cursos

stricto sensu, a realização de pós-doutoramento, orientações, entre outros indicadores de experiência acadêmica (CAPES, 2013, p. 32).

Foram identificados cinco projetos de pesquisa vinculados ao PPGAU na Plataforma Sucupira. Entretanto, apenas três apresentaram sob a coordenação de um Docente Permanente do Programa, são eles: Educação a distância e o desenvolvimento local; Fórum Universidade em Debate; e Planejamento estratégico em universidades públicas brasileiras: modelos e práticas de gestão universitária.

Dos três projetos, dois estão sob a coordenação de um mesmo Docente. Os demais projetos, embora estejam presentes na plataforma Sucupira, não foram associados a nenhum docente, possivelmente erro de preenchimento. Estes projetos são: Gestão Social: Ensino, Pesquisa e Prática; e As ações de marketing de relacionamento da UFSC na ótica de seus atores internos: Biblioteca Central, Restaurante Universitário e Ambiente Cultural-Esportivos.

Dessa forma, foi possível contabilizar apenas dois docentes na liderança de projetos de pesquisa financiados. Os cinco projetos receberam financiamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico- CNPq, e o projeto Gestão Social: Ensino, Pesquisa e Prática contou com uma segunda fonte de financiamento, a CAPES.

Verificou-se ainda que todos os docentes já atuaram na docência em pós-graduação *Stricto Sensu*. Outra informação levantada foi de que apenas 5 dos 19 possuem pós-doutorado.

As informações da métrica 2 são resumidas no Quadro 25.

Quadro 25 – Perfil acadêmico do Corpo Docente do PPGAU

ITEM	N. PERMANENTES
Liderança de Projetos Financiados	2
Experiência Didática <i>Stricto Sensu</i>	19
Pós-Doutorado	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A métrica 3 não foi apresentada com clareza no Relatório de avaliação 2007-2009 trienal 2010, não ficou evidente o que havia sido mensurado. Dessa forma, foi realizado contato com a Coordenação de Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

Inicialmente a Coordenação informou de que se tratava de avaliar a experiência na condução de projetos. Porém, esse aspecto já é verificado na análise do Perfil Acadêmico do Corpo Docente.

A partir de novo contato, foi afirmado que a métrica serviu para avaliar a diversidade de formação do corpo docente. Porém, não houve detalhamento dos critérios adotados para enquadrar nos conceitos Muito Bom, Bom, Regular Fraco e Deficiente.

O segundo item de avaliação do Corpo docente tem por finalidade analisar a adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do Programa.

<p>Métrica 1 – Vínculo dos docentes permanentes em programas Profissional + Profissional/ Profissional + Acadêmico</p> <p>Proporção do NDP (%)</p> <p>MB < ou = a 70</p> <p>B > 70, mas < que 75</p> <p>R > 75, mas < que 80</p> <p>F > 80, mas < que 85</p> <p>D > que 85</p>	<p>Métrica 2 – Oscilação do corpo docente permanente. Média da proporção de docentes permanentes mantida no NDP a cada ano do triênio, tomando como base o ano anterior.</p> <p>Conceito Proporção do NDP (%)</p> <p>MB > ou = a 75</p> <p>B > ou = a 65, mas < que 75</p> <p>R > ou = a 55, mas < que 65</p> <p>F > ou = a 45, mas < que 55</p> <p>D < que 45</p>
--	--

A partir das métricas, foram calculados os valores para os anos 2013, 2014 e 2015. Com o cálculo da métrica 1, foi possível observar que o PPGAU não apresenta problemas quanto ao número de docentes que fazem parte de outro programa de pós-graduação. Excetuando o ano de 2013, no qual o programa conseguiu ser avaliado como “BOM”, com o percentual 71,42%, os anos seguintes: 2014 e 2015, o programa atingiu o conceito “MUITO BOM”, conforme apresentado no Quadro 26.

Quadro 26 – Docentes com mais de um vínculo pós-graduação

ITENS	2013	2014	2015	MÉDIA
Total de docentes permanentes	14	18	18	16,66
Total de docentes permanentes com segundo vínculo em programa de pós-graduação	10	12	11	11
Resultado (%)	71,42	66,66	61,11	66,40
Conceito	BOM	MUITO BOM	MUITO BOM	MUITO BOM

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O cálculo da Métrica 2 também não foi negativo para o triênio 2013-2015. Houveram pequenas alterações no corpo docente permanente do programa. Em 2013 três docentes permanentes passaram a ser colaboradores, enquanto que apenas um docente, de fato, saiu. Em 2014, não foi registrada a saída de nenhum docente permanente e, em 2015 apenas um docente deixou de ser permanentes para ser colaborador. Estas variações são detalhadas pelo Quadro 27.

Quadro 27 – Oscilação do Corpo Docente do PPGAU

ITENS	2013	2014	2015	MÉDIA
Total de docentes permanentes	14	18	18	16,66
Número de saídas	4	0	1	1,66
Resultado	71,42	100	94,44	88,62
Conceito	BOM	MUITO BOM	MUITO BOM	MUITO BOM

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O terceiro item de avaliação do Corpo Docente tem por finalidade verificar a distribuição das atividades de pesquisa, projetos de desenvolvimento e inovação e de formação entre os docentes do Programa. Para tanto, adota 3 métricas:

<p>Métrica 1 - Proporção dos docentes permanentes com no mínimo 30 horas-aula anuais no programa. Conceito Proporção do NDP (%)</p> <p>MB > ou = a 90</p> <p>B > ou = a 80, mas < que 90</p> <p>R > ou = a 70, mas < que 80</p> <p>F > ou = a 60, mas < que 70</p> <p>D < que 60</p>	<p>Métrica 2 - Proporção dos docentes permanentes com liderança em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação em organizações públicas ou privadas. Conceito Proporção do NDP (%)</p> <p>MB > ou = a 60</p> <p>B > ou = a 55, mas < que 60</p> <p>R > ou = a 50, mas < que 55</p> <p>F > ou = a 45, mas < que 50</p> <p>D < que 45</p>	<p>Métrica 3 - Proporção dos docentes permanentes que concluíram, no mínimo, duas orientações de discentes do PPG no triênio, excluídos as exceções. Conceito Proporção do NDP (%)</p> <p>MB > ou = a 90</p> <p>B > ou = a 80, mas < que 90</p> <p>R > ou = a 70, mas < que 80</p> <p>F > ou = a 60, mas < que 70</p> <p>D < que 60</p>
--	--	---

O cálculo da métrica 1 alerta uma para uma deficiência do Programa. Para os três anos analisados (2013,2014 e 2015), o programa seria avaliado como “FRACO”, considerando o baixo percentual de docentes permanentes que ministraram 30h/aula. Em nenhum dos três anos avaliados o programa conseguiu atingir 70% do corpo docente.

Portanto, devem ser adotadas estratégias a fim de garantir um corpo docente atuante. Dessa forma, é importante: evidenciar ao corpo docente que o não cumprimento da 30h/aula anuais reflete negativamente na avaliação do programa; monitorar o quantitativo de docentes que não ministraram a carga horária necessária; pactuar com o corpo docente a carga horária de cada docente para o ano; enfatizar o aspectos da carga horária no credenciamento/recredenciamento de professores; registrar afastamentos e demais justificativas para declarar à CAPES no momento da avaliação; recomendar que discentes ministrem disciplinas em conjunto, a fim de contribuir para que cada docente ministre pelo menos 30h/aula por ano.

Os cálculos da métrica 1 são apresentados no Quadro 28.

Quadro 28 – Docentes que ministraram 30h/aula anuais

ITENS	2013	2014	2015	MÉDIA
Total de docentes permanentes	14	18	18	16,66
Total de docentes com 30h /aula	9	12	12	11
Resultado (%)	64,28	66,66	66,66	65,87
Conceito	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O cálculo da métrica 2 se comporta de forma similar ao da métrica anterior. Para os três anos analisados (2013,2014 e 2015), o programa seria avaliado como “REGULAR”, pois, nos 3 anos apenas 50% do corpo docentes apresentou liderança em projetos.

Uma medida urgente é rever como está configurado o corpo docente e, ao mesmo tempo, fomentar a estruturação de projetos de pesquisa, em conformidade de com a as linhas pesquisa de programa. Essa estruturação deve envolver o corpo docente e discente, com vistas ao fortalecimento da produção intelectual o programa, assim como sua inserção social e relacionamento com a comunidade acadêmica.

Os cálculos da métrica 2 são apresentados no Quadro 29.

Quadro 29 – Docentes com liderança em projeto de pesquisa

ITENS	2013	2014	2015	MÉDIA
Total de docentes permanentes	14	18	18	16,66
Total de docentes com liderança em projeto	7	9	9	8,33
Resultado (%)	50	50	50	50
Conceito	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Ao se calcular a Métrica 3 é possível constatar que apenas 12 docentes concluíram duas orientações ou mais, do total de 19 docentes que integraram o corpo do PPGAU no triênio 2013-2015. Dessa forma, o resultado seria o programa seria avaliado como “FRACO” neste aspecto. Como é possível observar no Quadro 30.

Quadro 30 – Docentes com mais de duas orientações concluídas

ITENS	2013 - 2015
Total de docentes permanentes	19
Total de docentes com duas ou mais orientações concluídas	12
Resultado (%)	63,15
Conceito	FRACO

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.3 CORPO DISCENTE E DISSERTAÇÕES

O Corpo discente e as dissertações defendidas pelo Programa são analisados por três itens de avaliação. O primeiro item visa identificar a quantidade de dissertações aprovadas no período e sua distribuição em relação ao corpo discente titulado e ao corpo docente do programa.

A análise deste item parte das seguintes métricas:

<p>Métrica 1 - Proporção de titulados no ano-base considerando-se o número de discentes no final do ano-anterior. Conceito Proporção (%) MB > ou = a 35 B > ou = a 30, mas < que 35 R > ou = a 25, mas < que 30 F > ou = a 20, mas < que 25 D < que 20</p>	<p>Métrica 2 - Proporção de docentes permanentes com mais de 8 e menos ou igual a 12 orientandos ao final de cada ano. Caso um ou mais docentes oriente 13 ou mais discentes em cada ano a classificação sofreu redução em um grau. Conceito Proporção (%) MB < ou = a 20 B > que 20 e < ou = a 25 R > que 25 e < ou = a 30 F > que 30 e < ou = a 35 D > que 35</p>
--	---

O PPGAU apresenta um resultado positivo para a Métrica 1. Nos anos 2013 e 2014 conseguiu atingir o conceito “MUITO BOM”, pois conseguiu manter um percentual superior a 35%.

Entretanto, a o alerta é recomendável para o ano de 2015. Embora o programa apresente um conceito “MUITO BOM”, é possível perceber um declínio do percentual com o passar do trimestre. De 2013 para 2015 o cálculo da métrica reduziu 13,24%, como segue ilustrado no Quadro 31.

Quadro 31 – Proporção de titulados

ITENS	2012	2013	2014	2015
Número de titulados	-	30	24	23
Número de discentes no ano anterior	61	59	64	67
Resultado (%)	-	49,18	40,67	35,93
Conceito	-	MUITO BOM	MUITO BOM	MUITO BOM

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O resultado do cálculo da Métrica 2 é muito positivo para o programa, nos três anos fica mantido um percentual inferior a 20%. Entretanto, o número de orientandos por docente não pode ser superior a 12.

Mas, o PPGAU apresentou no de 2014 um docente com 13 orientandos. Portanto, embora o cálculo da métrica constante no Quadro 32 apronte o conceito “MUITO BOM”, o programa deve ser considerado apenas “BOM”, uma vez que, caso um ou mais docentes oriente 13 ou mais discentes em cada ano a classificação sofre a redução em um conceito.

Quadro 32 – Docentes e número de orientandos

ITENS	2013	2014	2015	MÉDIA
Total de docentes permanentes	14	18	18	16,66
Total de docentes com número maior que 8 e menor ou igual a 12	3	1	3	2,33
Resultado (%)	21,42	5,55	16,66	14,55
Conceito	MUITO BOM	BOM	MUITO BOM	MUITO BOM

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O segundo item de avaliação buscou identificar a qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos. Para tanto, orientou-se pelas seguintes métricas:

Métrica 1 - Proporção das bancas de trabalho de conclusão com examinadores externos ao Programa. Número de bancas de trabalho de conclusão com examinadores externos ao PPG dividido pelo total de bancas examinadoras ou total de titulados. Conceito Proporção (%) MB >= 95 B < que 95 e > ou = a 90 R < que 90 e > ou = a 80 F < que 80 e > ou = a 70 D < que 70	Métrica 2 - Proporção de trabalhos de conclusão vinculados às linhas de atuação. Deve-se, com base nos resumos dos trabalhos de conclusão, avaliar a vinculação dos mesmos às linhas de atuação do programa. Conceito Proporção (%) MB >= 95 B < que 95 e > ou = a 90 R < que 90 e > ou = a 80 F < que 80 e > ou = a 70 D < que 70
---	--

Ao ser calculada a Métrica 1, constatou-se um resultado positivo para o programa. Pois, foram identificados membros externos em todas as bancas de defesa de dissertação realizadas entre os anos de 2013 e 2015. Dessa forma, como pode ser observado no Quadro 33, o PPGAU apresenta o conceito “Muito Bom”.

Quadro 33 – Defesas com membro externo

ITENS	2013	2014	2015	MÉDIA
Defesas	30	24	23	25,66
Defesas com membro externo	30	24	23	25,66
%	100	100	100	100
Conceito	MUITO BOM	MUITO BOM	MUITO BOM	MUITO BOM

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A partir do cálculo da Métrica 2, já é possível identificar algumas inconsistências na vinculação das dissertações às linhas de pesquisa declaradas. A partir da leitura do resumo, foi analisado se as dissertações produzidas estão em consonância com as linhas de pesquisa Gestão Acadêmica e Administrativa e Universidade e Sociedade, quais estão descritas no Quadro 34.

Quadro 34 – Linhas de pesquisas do PPGAU

GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA	UNIVERSIDADE E SOCIEDADE
Estudar o processo de gestão de instituições de Ensino Superior públicas e privadas, considerando questões no âmbito acadêmico e administrativo; Propor soluções aos desafios impostos pela flexibilização da gestão, em ambientes de mudanças contínuas; ferramentas de gestão, sistemas gerenciais e avaliação institucional.	Incrementar a interface entre a Universidade e sociedade organizada, especialmente com organismos governamentais, fundações de amparo à pesquisa estaduais e da UFSC, Ongs e segmento empresarial, visando a interface e publicação de conhecimentos científicos e tecnológicos desenvolvidos na Universidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Em 2013, do total de 30 dissertações, foram identificadas 4 que apresentavam características que as enquadravam em linha de pesquisa oposta a declarada. Da mesma forma, no ano de 2014, uma dissertação foi percebida como inadequada na linha de pesquisa informada.

Portanto, é preciso definir e fortalecer as linhas de pesquisas do programa, e ao mesmo tempo validar as pesquisa em desenvolvido em cada linha de pesquisa, seja nas bancas de qualificação, ou reuniões e oficinas específicas.

Por esta razão, se a avaliação fosse encerrada no presente momento, o programa seria avaliado como “BOM”, como pode ser observado no Quadro 35.

Quadro 35 – Vinculação de dissertações às linhas de pesquisas

ITENS	2013	2014	2015	MÉDIA
Total de dissertações	30	24	23	25,66
Dissertações vinculadas à Linha de Pesquisa	26	23	23	24
%	86,66	95,83	100	94,16
Conceito	REGULAR	MUITO BOM	MUITO BOM	BOM

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Um dado importante quando às linhas de pesquisa é a prevalência da linha de pesquisa Gestão Acadêmica e Administrativa nas dissertações. Do total de 77 dissertações produzidas entre os anos de 2013 e 2015, 65 foram declaradas como Gestão Acadêmica e Administrativa, o que é equivalente a 84% dos trabalhos produzidos.

Portanto, a fim de conquistar um equilíbrio na distribuição de projetos, é importante adotar medidas no processo seletivo para ingresso de discentes que contribuíssem com uma equidade nas linhas de pesquisa do programa. A disparidade na vinculação de projetos pode ser visualizada no Quadro 36.

Quadro 36 – Proporção de dissertações vinculadas às linhas de pesquisas

ANO	2013	2014	2015	TOTAL
Universidade e sociedade	7	4	1	12
Gestão acadêmica e administrativa	23	20	22	65
TOTAL	30	24	23	77

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O terceiro item de avaliação buscou analisar a Aplicabilidade dos trabalhos produzidos. A partir da leitura dos resumos das dissertações produzidas, buscou-se identificar a aplicabilidade do trabalho de mestrado desenvolvido junto a setores não acadêmicos, órgãos públicos e privados, incluindo o terceiro setor.

A análise deste item foi qualitativa, e foi identificada apenas uma dissertação caracterizada com pesquisa básica, ou seja, que não tem por finalidade a resolução de problemas práticos. As demais pesquisas mostraram-se funcionais e passíveis de aplicação como instrumento de gestão junto às IES pesquisadas.

Os dados podem ser visualizados no Quadro 37.

Quadro 37 – Proporção de dissertações aplicadas

ITENS	2013	2014	2015
Total de dissertações	30	24	23
Pesquisa de natureza aplicada	29	24	23
%	96,66	100	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4.4 PRODUÇÃO INTELECTUAL

Para a avaliação da Produção Intelectual do Programa, a CAPES se valeu de quatro itens de avaliação. O primeiro teve por objetivo analisar as publicações qualificadas na área do Programa por docente permanente e, para tanto, adotou a seguinte métrica:

<p>Conceito Pontuação média anual por docente permanente</p> <p>MB > ou = a 50</p> <p>B > ou = a 35, mas < que 50</p> <p>R > ou = a 30, mas < que 35</p> <p>F > ou = a 12, mas < que 20</p> <p>D < que 12</p>

Dessa forma foram realizadas buscas nos Currículos Lattes dos docentes permanentes para constatar qual pontuação cada docente havia somado. Ressalta-se que, para a contabilização dos foi adotada a seguinte regra para periódicos: A1 = 100, A2 = 80, B1 = 60, B2 = 50, B3 = 30, B4 = 20 e B5 = 10. A classificação seguida foi a divulgada pela CAPES.

Para livros, as ponderações foram as seguintes: L4 = 100, L3 = 75, L2 = 50 e L1 = 25. Capítulos valerem um terço do total dos pontos do livro. Além disso, um autor não pode contabilizar mais de 3 capítulos por livro.

O corpo docente contabilizou 1885,10 pontos que, diluídos aos 19 docentes permanentes em avaliação, passaram a ser 99,21. Com esse resultado enquadra-se o PPGAU em relação a esse item como “Muito Bom”. Destaca-se que há um docente sem produção no período de avaliação e, que as informações foram extraídas dos currículos Lattes.

O segundo item analisou a produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas relevantes, e foi avaliado a partir da seguinte métrica:

<p>Conceito NDP 10 ou mais produtos tecnológicos e técnicos no triênio (%)</p> <p>MB > ou = a 85</p> <p>B > ou = a 75, mas < que 85</p> <p>R > ou = a 55, mas < que 75</p> <p>F > ou = a 30, mas < que 55</p> <p>D < que 30</p>

Os dados de produção técnicas foram acessados na plataforma Lattes. Foram identificados dez docentes com um mínimo de dez produções técnicas no intervalo compreendido entre os anos 2013 e 2015. Fica evidente que docentes não estão atentos ao preenchimento da plataforma Lattes, o que reflete negativamente na nota do Programa.

Os nove docentes com produção técnica superior a dez representam apenas 47,36%, o que confere ao programa o conceito “Fraco”, conforme apresentado no Quadro 38.

Quadro 38 – Docentes com mais de 10 produções técnicas

ITENS	NÚMERO
Total de docentes permanentes	19
Total de docentes permanentes com mais de 10 produções técnicas	9
%	47,36
Conceito	FRACO

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O terceiro item de avaliação analisou a distribuição da produção científica e técnica ou artística em relação ao corpo docente permanente do programa. Neste item foi adotada a seguinte métrica:

Métrica 1
 % do NDP que alcançou pelo menos 150 pontos e 10 produções ou tecnológicas no triênio (%)
 MB > ou = a 50
 B > ou = a 45, mas < que 50
 R > ou = a 35, mas < que 45
 F > ou = a 25, mas < que 35
 D < que 25

O terceiro item de avaliação basicamente uniu as duas métricas anteriores e, quando calculada, apresentou-se de forma negativa para o PPGAU. Apenas 5 docentes permanentes conseguiram atingir 150 pontos no triênio 2013-2015 e, ao mesmo tempo 10 produções técnicas.

Dessa forma, a métrica com valor inferior a 25%, o que confere ao programa o conceito “Deficiente”, como é possível observar no Quadro 39.

Quadro 39 – Docentes com mais de 150 pontos

ITENS	NÚMERO
Total de docentes	19
Total de docentes permanentes com mais de 150 pontos com mais de 10 produções técnicas	5
%	21,05
Conceito	DEFICIENTE

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O quarto item de avaliação considerou a relação entre a produção científica, técnica e tecnológica do núcleo de docentes permanentes e a(s) respectiva(s) área(s) de concentração e linha(s) de atuação do programa.

Entretanto, o item foi avaliado de forma qualitativa e não foi possível evidenciar quais critérios foram adotados para calcular a proporção da produção adequada.

4.5 INSERÇÃO SOCIAL

No quesito Inserção Social, avaliado por quatro itens, foi atribuído, pela comissão de avaliação da CAPES, o conceito “regular” para o PPGAU. Portanto, merece ser revisto pelo programa.

Como é possível visualizar no Quadro 40, o impacto do programa e sua Integração e cooperação, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico, juntos representam 60% da avaliação e, foram considerados como “regular”.

Já, a divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa e a integração e cooperação com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação, considerados pela comissão como “Bom”. Entretanto, juntos representam apenas 40% da avaliação.

Quadro 40 – Avaliação da Inserção Social do PPGAU

ITENS DE AVALIAÇÃO	PESO	AVALIAÇÃO
5.1. Impacto do Programa	40%	Regular
5.2. Integração e cooperação com outros Cursos/Programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação.	20%	Bom
5.3. Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico.	20%	Regular
5.4. Divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa.	20%	Bom

Fonte: CAPES (2013).

A CAPES justificou o resultado da avaliação a partir de algumas observações. Embora o PPGAU tenha convênios com IES e associações profissionais, não é evidenciado como se operacionalizam as ações provenientes destes convênios.

Além disso, a CAPES aponta a necessidade de amadurecer a produção tecnológica do programa, assim como melhorar a distribuição de produção qualificada. Outro apontamento se refere à incipiente participação dos docentes e discentes em fóruns da área.

Porém, foram identificadas ações realizadas pelo Programa que não estão declaradas como Inserção Social. Portanto, alerta-se para a necessidade de ratificar estas ações nos futuros documentos de avaliação.

Quanto ao impacto do programa na sociedade, destaca-se a parceria com a Secretaria de Relações Internacionais (SINTER), da qual originou o Seminário “Pró-Universidade do Haiti” no dia 27 de março de 2015. O evento contou com a presença do Embaixador do Haiti no Brasil, Sr. Madsen Cherubin, bem como representantes do Ministério da Educação (MEC) e Ministério das Relações Exteriores (MRE).

O Seminário teve por objetivo discutir com comunidade universitária sobre a colaboração Brasil-Haiti no âmbito universitário, bem como apresentar o Projeto “Pró-Universidade do Haiti”.

Outra ação impactante surgiu da parceria com o INPEAU. A ação lançou o Prêmio Nacional de Inovação na Gestão Universitária

Professor João David Ferreira Lima. O prêmio busca reconhecer e homenagear aqueles que tenham criado e desenvolvido modelos, instrumentos ou práticas de gestão universitária inovadores, com impacto positivo junto à comunidade universitária.

Já, ao buscar Integração e cooperação com outros Programas, com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação, o PPGAU passou a desenvolver a Semana de Integração dos Discentes Ingressos com o parceiro Programa de Pós-Graduação em Administração (acadêmico). Dessa forma, a primeira semana de aula dos discentes admitidos é planejada e realizada em parceria com o Programa acadêmico, buscando aproximação entre docentes e discentes.

Ainda na busca da integração, em 2014 o programa admitiu a Professora Dra. Luciane Stallivieri, na categoria visitante. Dentre as ações desenvolvidas pela professora, há a de ministrar a disciplina Internacionalização da Educação Superior e Gestão da Cooperação Acadêmica Internacional. Além disso, a professora atua como Pesquisadora do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - INPEAU - UFSC. Outro destaque quanto à integração, é a admissão em 2013 da Professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, da Universidade Federal da Fronteira Sul.

As bancas de defesas de dissertação também acabam por constituir espaços de integração. Visto que, é exigência do programa a participação de membros externos ao PPGAU, geralmente, são professores de outros programas, com o intuito de contribuir nos trabalhos produzidos pelo PPGAU.

Sendo de caráter profissional o mestrado do PPGAU, o programa preocupa-se em produzir trabalhos de natureza aplicada, buscando o desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços no ambiente profissional. Dessa forma, destaca-se a aplicabilidade dos trabalhos produzidos no ambiente profissional dos egressos.

Quanto à divulgação e transparência das atividades e a atuação do Programa, o PPGAU conta com seu site (<http://ppgau.ufsc.br>) para a divulgação de dados do programa, critérios de seleção de alunos, parte significativa de sua produção docente, financiamentos recebidos da CAPES e de outras agências públicas e entidades privadas. Além disso, as dissertações produzidas no programa também são disponibilizadas na página web conforme Portaria CAPES nº 13/2006, que torna obrigatória essa providência.

Em parceria com o INPEAU, por meio do FÓRUM Universidade em Debate, a comunidade universitária é envolvida em debates entre candidato(a)s a Reitor(a) e Vice-Reitor(a) da UFSC. A organização dos

debates em período eleitoral contribuiu com as discussões a acerca de temas referentes à Gestão da Universidade.

4.6 PROPOSTA DE GESTÃO

A partir da análise das informações da Proposta do Programa, Corpo Docente, Corpo Discente e Dissertações, Produção Intelectual e Inserção Social do PPGAU, observou-se que o programa não se encontra em um cenário favorável. Diante desta constatação, é necessário estimular ações a fim de atenuar as fragilidades do programa e fortalecer os aspetos positivos.

Em relação à proposta do programa, recomenda-se que o colegiado do PPGAU discuta e promova os ajustes apontados pela Comissão instituída pela Portaria n. 016/2015/PPGAU, com o intuito de elevar a conceituação do PPGAU pela CAPES. Visto que, com a atual proposta do programa, o PPGAU tende a permanecer com a avaliação anterior “Regular”.

Quanto ao Corpo Docente, a partir do cálculo das métricas, verificam-se pontos a serem também ajustados. O que no panorama avaliado enquadraria esse quesito com “Bom”.

Nas métricas relacionadas à Produção Intelectual, verificou-se que o programa baixou um nível de avaliação, portanto, torna-se ainda mais crítica a situação do programa.

Já a Inserção Social, da mesma forma que a proposta do programa, se permanecer inalterada irá reproduzir o conceito recebido pela avaliação anterior “Regular”. Com as adequações sugeridas, há perspectivas de este quesito ser avaliado como “Bom”.

As comparações entre a avaliação anterior e a situação atual do programa, sem as alterações propostas, podem ser visualizadas no Quadro 41.

Quadro 41 – Comparação das avaliações do PPGAU

QUESITO	PESO	AValiação ANTERIOR	SITUAÇÃO ATUAL
PROPOSTA	0	Regular	Regular
CORPO DOCENTE	20	Regular	Bom
CORPO DISCENTE E TRABALHOS DE CONCLUSÃO	30	Não Aplicável	Muito Bom
PRODUÇÃO INTELECTUAL	30	Bom	Regular
INSERÇÃO SOCIAL	20	Regular	Regular

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Portanto, recomenda-se um planejamento das atividades do PPGAU que interverem na avaliação do programa, objetivando alinhamento e consonância com os critérios de avaliação da CAPES. Por envolver aspectos amplos (Proposta; Corpo Docente; Corpo Discente e Dissertações; Produção Intelectual; e Inserção Social) e de responsabilidade de todos os atores envolvidos no programa, é fundamental que o planejamento destas atividades seja construído de forma coletiva.

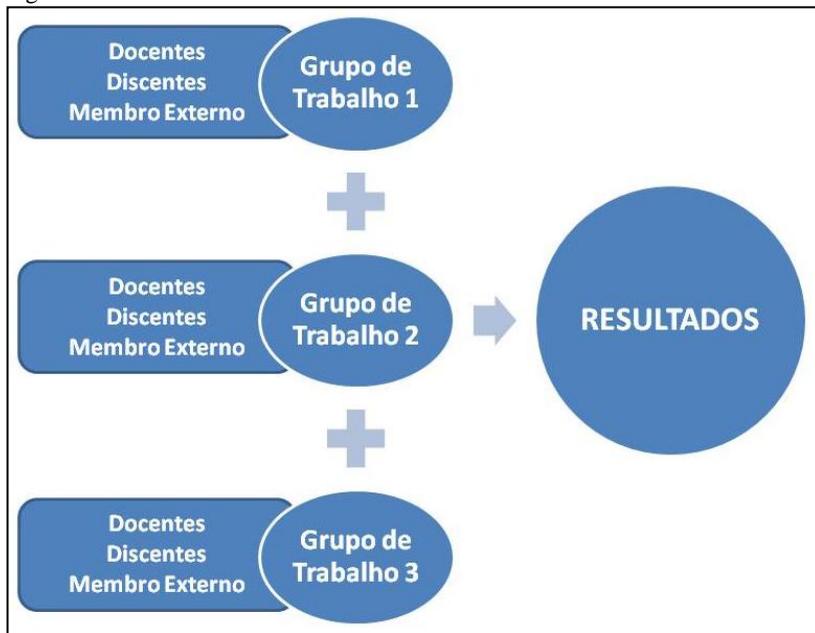
A fim de garantir a representatividade dos envolvidos nas atividades do programa, sugere-se a adoção de oficinas, construídas a partir de Grupos de Trabalhos compostos de forma mista, contemplando: docentes, discentes e membros externos. Por envolver um grande número de atores, a proposta é de que os grupos definam entre seus pares representantes capazes de levar suas demandas previamente discutidas.

Cada Linha de Pesquisa pode ser um Grupo de Trabalho. Na nova configuração proposta por este estudo seriam os três: Grupo de Trabalho 1 - Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica; Grupo de Trabalho 2 - Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária; e Grupo de Trabalho 3 - Políticas Públicas e Sociedade.

Os Grupos de Trabalho seriam responsáveis por discutir, elaborar propostas e planejar metas contemplando os itens de avaliação do programa. Dessa forma, o resultado do Grupo de Trabalho seria, além de envolver todos os atores do PPGAU e corresponsabilizá-los com a avaliação do programa, promover uma reflexão sobre suas responsabilidades individuais.

A dinâmica de funcionamento das oficinas é ilustrada pela Figura 5.

Figura 5 - Dinâmica da Oficina



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Espera-se, então, sensibilizar os envolvidos com o preenchimento de suas atividades na Plataforma *Lattes*, assim como alertar para as obrigações mínimas exigidas para cada um destes atores.

Com o despertar inicial promovido pela oficina, a sugestão é que sejam validadas metas indicadas pelos Grupos de Trabalho, mais especificadamente, para a Produção Intelectual do programa e Inserção Social. Inicia-se então, o planejamento das ações.

O produto ideal, para cada linha de pesquisa, seria o mapeamento de possíveis locais para publicação de material científico, tais como revistas e eventos, nas respectivas áreas das linhas, estabelecendo um cronograma. Além disso, o estabelecimento de metas de produção científica, como artigos e relatórios técnicos.

Neste planejamento, é viável fortalecer as linhas de pesquisas. Dessa forma, determinar temas para o desenvolvimento de material científico para cada uma das linhas, contribui para uma atuação articulada entre seus membros, assim como para manutenção de uma produção regular.

Nesta etapa é válida a vinculação da produção das linhas a projetos de pesquisa, com vistas à possibilidade de buscar financiamento, promover impacto na sociedade e manter a aderência da produção à área de atuação do programa – Gestão Universitária.

A partir do estabelecimento do plano de produção, é necessário controlar e o cumprimento do que foi planejado. Portanto, acompanhar o andamento das linhas de pesquisa deve ser periódico. Em paralelo, devem-se avaliar as métricas de avaliação estabelecidas pela CAPES.

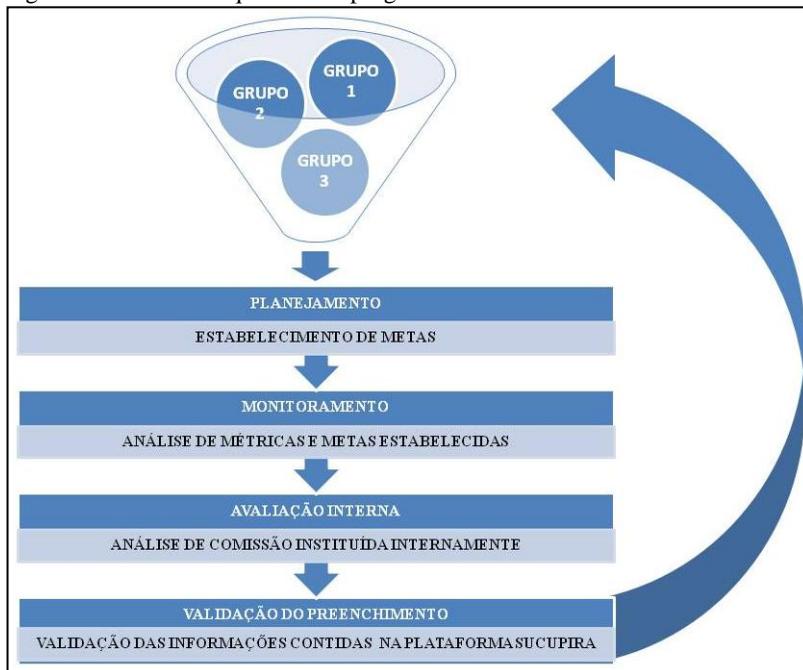
Este monitoramento será um material importante para a atuação de uma Comissão de Avaliação Interna. A fim de conhecer a situação do programa frente o Cenário de Avaliação da CAPES, é válido que os quesitos passíveis de avaliação sejam analisados por uma Comissão Interna.

Dessa forma, é possível, com maior precisão, identificar quais ajustes são necessários no momento e, ao mesmo tempo, quais ações precisam ser tomadas para aperfeiçoar a gestão do programa.

Para findar o primeiro ciclo, outra etapa importante é a validação dos dados inseridos na Plataforma Sucupira. Os atores devem periodicamente verificar se toda a produção foi declarada e inserida na plataforma e, se a informações estão corretas. Neste processo, envolver o colegiado e validar os dados a serem submetidos à avaliação da CAPES.

Considera-se um ciclo este processo, pois, ao se encerrar a última etapa, deve-se novamente iniciar as oficinas. As etapas são ilustradas pela Figura 6.

Figura 6 - Gestão dos quesitos do programa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Além de estar atento à gestão dos quesitos, o programa deve atenção ao resultado da avaliação realizada pela CAPES e, principalmente, ao prazo para o pedido de reconsideração. Este período é crucial para que seja justificado algum item mal avaliado e que não foi esclarecido corretamente pelo programa.

Quanto à atuação individual dos envolvidos no programa, é possível elencar algumas ações com vistas à elevação da nota do programa para o atual período avaliativo (2013-2016). A serem executadas no ano de 2016, são elas: cada docente produzir e registrar no Currículo Lattes ao menos 50 pontos; concluir a orientação de ao menos duas dissertações, ter 5 ao menos produções técnicas; os discentes se comprometerem com o prazo para a defesa de dissertação, além de colaborar com a produção dos docentes.

A secretaria deve apoiar o Corpo Docente e Discente, no monitoramento das atividades e no registro destas informações. Estas ações são válidas para os próximos anos também e, são relacionadas no Quadro 42.

Quadro 42 – Ações individuais

AÇÕES INDIVIDUAIS	DOCENTES	DISCENTES	SECRETARIA
Produzir no mínimo 50 pontos anuais			
Ter ao menos 5 produções técnicas anuais			
Concluir ao menos 2 orientações por quadriênio			
Não orientar ao mesmo tempo mais de 12 discentes			
Atualizar regularmente o currículo Lattes			
Apoiar a produção do Corpo Docente			
Concluir o mestrado dentro do prazo			
Monitorar produção do Programa			

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Encerrando-se este capítulo, com a apresentação e análise dos resultados, o trabalho segue com as considerações finais, a partir do resgate dos objetivos propostos inicialmente pela pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são resgatados os objetivos da pesquisa a fim de respondê-los. Este trabalho esteve centrado em propor mudanças à Gestão do PPGAU a partir do Sistema de Avaliação da CAPES – Sistema de Avaliação ao qual o programa está submetido.

Para identificar quais as mudanças necessárias, a pesquisa iniciou explorando primeiro objetivo específico: a) Analisar a proposta atual do PPGAU. Atualmente conceituada pela CAPES como regular, a Proposta do Programa necessita de ajustes.

A partir do trabalho da Comissão Instituída pela Portaria n. 016/2015/PPGAU, foram observadas algumas deficiências como a ênfase em questões teóricas, não diferenciando o programa do formato acadêmico; e má distribuição do Corpo Docente nos projetos e nas linhas de pesquisa.

Dessa forma, foi recomentada uma nova configuração de linhas de pesquisa. Das duas linhas atuais, foram propostas três novas linhas: a) Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica; b) Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária; e c) Políticas Públicas e Sociedade. Da mesma forma, recomendou-se a criação de três disciplinas de caráter prático ou teórico-prático, uma vinculada a cada nova linha de pesquisa. Estas disciplinas seriam as responsáveis por reforçar o eixo profissional do programa.

Outra recomendação foi que as disciplinas do programa devem ser ministradas em conjunto, melhorando a articulação entre os docentes e permitindo que cada docente ministre pelo menos 30 horas de aula por ano, conforme regulamentação da CAPES. Quanto às disciplinas obrigatórias, a sugestão foi aglutinar duas para criar a chamada “Gestão Universitária”, enquanto que a disciplina “Metodologia da Pesquisa em Administração” passaria ser obrigatória.

Como resultado do segundo objetivo específico: b) Avaliar o corpo docente do PPGAU, observou-se que o programa conta com um Corpo Docente com perfil acadêmico e profissional adequado. Além disso, o PPGAU não apresenta problemas quanto ao número de docentes que fazem parte de outro programa de pós-graduação. A variação do Corpo Docente é pequena e não representa problemas na avaliação do programa.

Entretanto, a continuação da análise do Corpo Docente do programa verifica-se que há um baixo percentual de docentes permanentes que ministraram 30h/aula por ano, caracterizando o programa como fraco na avaliação deste aspecto.

Além disso, a proporção dos docentes permanentes com liderança em projetos de pesquisa também é um aspecto merecedor de atenção. Visto que, a partir das métricas mostrou-se regular.

Considerando apenas os docentes que integraram o Corpo Docente durante todo o período avaliativo, verifica-se que a proporção dos docentes permanentes que concluíram, no mínimo, duas orientações é boa. Apenas dois docentes apresentam problemas quanto ao número de orientações.

Em relação ao terceiro objetivo: c) Avaliar o corpo discente e as dissertações do PPGAU, verificou-se que no período compreendido entre os anos 2013 e 2015, o PPGAU apresentou uma boa proporção de titulados considerando o número de discentes no final do ano anterior, dessa forma, manteve-se com um conceito “Muito Bom”. A proporção de docentes permanentes com mais de 8 e menos ou igual a 12 orientandos ao final de cada ano deveria também receber o conceito “Muito bom”. Entretanto o PPGAU apresentou um docente com 13 orientandos, dessa forma, o programa foi prejudicado em sua avaliação e passa a ser considerado “Bom”.

Foram identificados membros externos em todas as bancas de defesa de dissertação realizadas entre os anos de 2013 e 2015. Entretanto, é possível identificar inconsistências na vinculação destas dissertações às linhas de pesquisa informadas. Foram percebidas 5 dissertações classificadas em linha de pesquisa de forma equivocada. Além disso, é evidente a disparidade na vinculação de projetos às linhas de pesquisa. Quanto à Aplicabilidade das dissertações, observou-se que uma dissertação foi caracterizada com pesquisa básica, ou seja, que não tem por finalidade a resolução de problemas práticos.

Em relação ao quarto objetivo específico: d) Avaliar a produção intelectual do PPGAU, foi possível observar que corpo docente contabilizou 99,21 pontos por docente ao ano. Com esse resultado enquadrar-se o PPGAU em relação a esse item como “Muito Bom”. Destaca-se que há um docente sem produção no período de avaliação.

Foram identificados dez docentes em com um mínimo de dez produções técnicas no intervalo compreendido entre os anos 2013 e 2015. Apenas 5 docentes permanentes conseguiram atingir 150 pontos no triênio 2013-2015 e, ao mesmo tempo 10 produções técnicas. Dessa forma, a métrica com valor inferior a 25%, o que confere ao programa o conceito “Deficiente”.

O quinto objetivo específico buscou: e) Conhecer a inserção social do PPGAU. No quesito Inserção Social, foi atribuído, pela comissão de avaliação da CAPES, o conceito “regular” para o PPGAU. Portanto, carece ser revisto pelo programa. Embora o PPGAU tenha convênios com organizações, no documento de avaliação não é evidenciado como se operacionalizam as ações provenientes destes convênios.

A análise da CAPES aponta, ainda, a necessidade de amadurecer a produção tecnológica do programa. Outro apontamento se refere à incipiente participação dos docentes e discentes em fóruns da área. A partir destas observações, foram identificadas ações realizadas pelo Programa que não estão declaradas como Inserção Social.

Por fim, chaga-se a uma proposta de melhorias à Gestão do PPGAU. Neste sentido, recomendou-se um planejamento das atividades do PPGAU que interverem na avaliação do programa, objetivando alinhamento e consonância com os critérios de avaliação da CAPES. Sugere-se a adoção de oficinas, construídas a partir de Grupos de Trabalho.

Os Grupos de Trabalho devem envolver todos os atores do PPGAU e corresponsabilizá-los com a avaliação do programa, além disso, promover uma reflexão sobre suas responsabilidades individuais. A partir da oficina, sugere-se, em seguida, a validação de metas indicadas pelos Grupos de Trabalho. Como produto do grupo, espera-se o mapeamento de possíveis locais para publicação de material científico; o estabelecimento de metas de produção científica; o fortalecimento das linhas de pesquisas e articulação entre seus membros; e uma produção científica regular.

Um passo seguinte seria o monitoramento das métricas de avaliação do programa e das metas de produção pactuadas. Este monitoramento deve ser capaz de auxiliar uma Comissão de Avaliação Interna. Por fim, deve-se validar dos dados inseridos na Plataforma Sucupira com os envolvidos no programa, até a realização de uma nova oficina. O programa deve estar atento, ainda, ao período aberto para reconsideração da avaliação. Nesse momento o programa pode pedir revisão para algum item mal avaliado e que não foi esclarecido corretamente.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No decorrer desta pesquisa, foi possível observar aspectos que não convergiam com os objetivos propostos, mas, que se apresentam com relevância no contexto apresentado por este trabalho. Neste sentido, são apresentadas sugestões para serem trabalhadas em oportunidades de futuras pesquisas:

- a) Analisar as tendências do sistema de avaliação da CAPES;
- b) Avaliar e propor sugestões ao Sistema de Avaliação da CAPES frente às diferenças de programa acadêmicos e profissionais; e
- c) Investigar o impacto da avaliação da CAPES nas atividades dos programas de pós-graduação.

REFERÊNCIAS

- AACSB. **Sobre nós**. 2015. Disponível em:
<<http://www.aacsb.edu/about/>>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- A3ES. **O que é a A3ES**. 2015. Disponível em:
<<http://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es>>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- A3ES. **Normas para a avaliação externa**. 2011. Disponível em:
<<http://www.museologia-portugal.net/files/normasavaliacaoexterna2011.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- A3ES. **Guia para elaboração do relatório de avaliação/acreditação do pedido de acreditação prévia de novos ciclos de estudo (APAPNCE)**. 2012a. Disponível em:
<http://www.a3es.pt/sites/default/files/APAPNCE_2012_PT_0.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- A3ES. **Guia para elaboração do relatório de Avaliação/acreditação de Ciclos de estudo em funcionamento**. 2012b. Disponível em:
<http://www.a3es.pt/sites/default/files/AACEF_2012_2013_Pt_Uiv.p>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- ABREU JUNIOR, N. Sistema(s) de avaliação da educação superior brasileira. **Cad. CEDES**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 257-269, Aug. 2009 . Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622009000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- ASSIS, R. M.; BONIFÁCIO, N. A. A formação docente na universidade: ensino, pesquisa e extensão. **Revista Educação e Fronteiras On-line**, Dourados, v. 1, n. 3, p.36-50, 2011. Quadrimestral. Disponível em:
<http://www.periodicos.ufgd.edu.br/index.php/educacao/article/viewFile/1515/pdf_97>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- BERNHEIM, C. T.; CHAÚÍ, M. S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior. Brasília: UNESCO, 2008. 44 p.

BERTOLDI, W. J.; COLOSSI, N.; RONCHI, C. C. Desenvolvimento Integrado em IES. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004. p. 171-184.

BRASIL. **Decreto nº 29.741, de 11 de Julho de 1951**. Institui uma Comissão para promover a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de pessoal de nível superior. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-29741-11-julho-1951-336144-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 7.692, de 2 de março de 2012**. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, e remaneja cargos em comissão. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Decreto-7692-de2mar12-NovoEstatutoCapes.pdf>>. Acesso em: 15 Jun. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em: 01 abr. 2015.

BRASIL. **Lei 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 31 set. 2015.

BRASIL. **Portaria Normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Diário Oficial da União nº 248. Seção 1, p. 20. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/Portaria-MEC-17-2009.pdf>>. Acesso em: 31 set. 2015.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Ministério da Educação. **Competências**. 2012. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/aceso-ainformacao/5418-competencias>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Ministério da Educação. **Sobre a Avaliação**. 2014. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

CAPES. Ministério da Educação. **Módulo coleta de dados**. 2015b. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/plataforma-sucupira/modulo-coleta-de-dados>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

CAPES. Ministério da Educação. **Relação de cursos recomendados e Reconhecidos**. Brasília, 2015a. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/ProjetoRelacaoCursosS ervlet?acao=pesquisarConceito>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

CAPES. Ministério da Educação. **Relatório de avaliação 2007-2009 trienal 2010**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://trienal.capes.gov.br/wp-content/uploads/2011/02/RELAT%C3%93RIO-DE-AVALIA%C3%87%C3%83O_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2015.

CAPES. Ministério da Educação. **Relatório de avaliação 2010-2012 trienal 2013**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyfHRyaWVuYWwtMjAxM3xneDo2YzNkMjU2ZTdmY2M0ODAx>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

CAPES. Ministério da Educação. **Manual de preenchimento da Plataforma Sucupira**. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/lancamento/manual.jsf#>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

CESBRON, G. **A universidade no banco dos réus**. *In*: A face oculta da universidade. Wladimir Kourganoff; tradução Cláudia Schilling, Fátima Murad. São Paulo: Editora Universidade Estadual Paulista, 1990.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista brasileira de educação - Anped**, Poços de Caldas, p.5-15, 05 out. 2003. Quadrimestral. Disponível em:
<http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE24/RBDE24_04_MARILENA_CHAUI.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2015.

CIRANI, C. B. S.; CAMPANARIO, M. A.; SILVA, H. H. M. A evolução do ensino da pós-graduação senso estrito no Brasil: análise exploratória e proposições para pesquisa. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba , v. 20, n. 1, p. 163-187, mar. 2015 . Disponível em
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772015000100163&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 Jun. 2015.

COSTA, M. P; ALMEIDA, M. O. D. B; FREITAS, T. S. **Ensino, pesquisa e extensão: compromisso social das universidades**. 2009. 9 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialista) - Curso de Especialização em Docência Na Educação Superior, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2009. Disponível em:
<http://www.uftm.edu.br/upload/ensino/tcc_teresinha.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba , v. 13, n. 1, p. 193-207, Mar. 2008 . Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 maio 2015.

FAVERO, M. L. A. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em revista**, Curitiba , n. 28, p. 17-36, dez. 2006 . Disponível em
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602006000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 maio 2015.

GIACOMAZZO, G. F.; LEITE, D. B. C. O mestrado profissional no âmbito das políticas públicas na educação: reflexões sobre a produção do conhecimento científico. **ETD - Educação Temática Digital**, Campinas, SP, v. 16, n. 3, p. 475-493, dez. 2014. ISSN 1676-2592. Disponível em:
<<https://www.fe.unicamp.br/revistas/ged/etd/article/view/6888>>. Acesso em: 15 Jun. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INEP. **Sinaes**. 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

LATTES. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Sobre a plataforma Lattes**. 2015. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

MACCARI, E. A. **Contribuições à gestão dos programas de pós-graduação stricto sensu em administração no Brasil com base nos sistemas de avaliação norte americano e brasileiro**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03092008-172119/>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

MACCARI, E. A. *et al.* Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 2, p.369-383, jun. 2014. Trimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n2/12.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

MACCARI, E. A.; RICCIO, E. L.; MARTINS, C. B. A influência do sistema de avaliação da AACSB na gestão dos programas de pós-graduação stricto sensu em Administração nos Estados Unidos. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 738-766, dec. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112013000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 jun. 2015.

MARTINS, C. B. *et al.* Influência das estratégias e recursos para o desenvolvimento dos programas de pós-graduação da área de administração, ciências contábeis e turismo no período de 2001 a 2009.

R. Gestão Univ. Amer. Lat. Gual, Florianópolis, v. 6, n. 3, p.146-168, set. 2013. Quadrimestral. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p146/25425>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

MEC, Ministério da Educação. Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós-Graduação – PNPG 2011-2020**. Brasília, DF: CAPES, 2010.v.1 Disponível em:
<<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/Livros-PNPG-Volume-I-Mont.pdf>>. Acesso em: 15 Jun. 2015.

MEC, Ministério da Educação. **Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades?** 2015. Disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=230&catid=127:educacao-superior&id=1116:qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades&option=com_content&view=article>. Acesso em 01 abr 2015.

MIGLIAVACCA, E. M. A psicanálise e a universidade: pesquisa. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 12, n. 2, p.119-123, jan. 2001. Quadrimestral. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642001000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 maio 2015.

MINAYO, M., C., S.; DESLANDES, S.F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2008, 27ª edição.

MORAES, R. C. C. Universidade hoje - ensino, pesquisa, extensão. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 19, n. 63, ago. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 19 abr. 2013.

MOREIRA, M. L.; VELHO, Lea. Pós-graduação no Brasil: da concepção "ofertista linear" para "novos modos de produção do conhecimento" implicações para avaliação. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 625-645, Nov. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 jun. 2015.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006. Disponível em: <http://ruipaz.pro.br/textos/introducao_complexidade/files/publication.pdf>. Acesso em: 15 set. 2015.

NEPOMUCENO, Livia Dias de Oliveira; COSTA, Helder Gomes. Mapeamento de percepções na avaliação dos impactos do mestrado profissional no perfil do seu egresso. **Produção**, São Paulo , v. 22, n. 4, p. 865-873, Dec. 2012 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000400018&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 Ago. 2015. Acesso em: 15 ago. 2015.

NOVAES, M. B. C.; GIL, A. C. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo , v. 10, n. 1, p. 134-160, Fev. 2009 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712009000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 06 fev. 2016.

OLIVEIRA, J. F.; FONSECA, M.; AMARAL, N. C. Avaliação, desenvolvimento institucional e qualidade do trabalho acadêmico. **Educ. rev.**, Curitiba , n. 28, p. 71-87, Dec. 2006 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602006000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 abr. 2015.

PEIXOTO, M. C. L. A avaliação institucional nas universidades federais e as comissões próprias de avaliação. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba , v. 14, n. 1, p. 9-28, Mar. 2009 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 abr. 2015.

PPGAU. **Área de concentração e linhas de pesquisa**. 2015. Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-linhas-de-pesquisa/>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

QUELHAS, O. L. G.; FARIA FILHO, J. R.; FRANÇA, S. L. B. O mestrado profissional no contexto do sistema de pós-graduação brasileiro. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 2, n. 4, p.97-104, jul. 2005. Trimestral. Disponível em:

<<http://ojs.rbpq.capes.gov.br/index.php/rbpq/article/view/82/78>>.
Acesso em: 15 jun. 2015.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Loyola, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPAIO, R. M; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p.151-174, 2009. Bimestral. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6683/5266>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

SANTOS, C. M. Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil. **Educ. Soc.**, Campinas , v. 24, n. 83, p. 627-641, Ago. 2003 .
Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302003000200016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 maio 2015.

SANTOS, E. G.; SADALA, M. G. S.; BORGES, S. X. A. Avaliação institucional: por que os atores silenciam?. **Educ. Real.**, Porto Alegre , v. 37, n. 2, p. 551-568, Aug. 2012 . Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362012000200012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 maio 2015.

SAVIANI, D. O dilema produtividade-qualidade na pós-graduação. **Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 17, n. 18, p.32-49, 2010. Quadrimestral. Disponível em:
<<http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/viewFile/723/736>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

SCHLICKMANN, R. **Administração universitária**: Desvendando o campo científico no Brasil. 2013. 287 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SCHMITZ, A. L. F.; BERNARDES, J. F. **Atitudes empreendedoras e desafios da Gestão Universitária**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 8, 2008, Assunção. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/61474/Atitudes%20Empreendedoras%20e%20Desafios%20da%20Gest%C3%A3o%20Universit%C3%A1ria.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

SGUISSARDI, V. Regulação estatal versus cultura de avaliação institucional?. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba , v. 13, n. 3, p. 857-862, Nov. 2008 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000300016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SILVA, E.L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SILVA, M. O. S.; CARVALHO, D. B. B A. Pós-graduação e a produção de conhecimento no serviço social brasileiro. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, n. 4, v. 8, p. 192-216, 2007. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/6301/1/ARTIGO_PosGradua%C3%A7%C3%A3oProdu%C3%A7%C3%A3oConhecimento.pdf. Acesso em: 15 Jun. 2015.

SILVA FILHO, R. L. L. **Gestão universitária e seus desafios**. São Paulo 1998. Disponível em: <http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2013.

SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007. 160 p.

SUCUPIRA. **Plataforma Sucupira**. 2015. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

UFSC. **Base de dados - geral**. Biblioteca Universitária 2015. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/framebases.html>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. - São Paulo : Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

ZANETTI, M. A.; BERTOLINI, M. A.; SILVA, M. R. A avaliação institucional no projeto da nova LDB. **Educ. rev.**, Curitiba , n. 11, p. 121-124, Dec. 1995 . Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40601995000100015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 abr. 2015.

ANEXO A – Ficha de avaliação do PPGAU (2010-2012)

Ficha de Avaliação do Programa

Período de Avaliação:	2010 a 2012	Etapa:	Avaliação Trienal 2013
Área de Avaliação:	27 - ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO		
IES:	41001010 - UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA		
Programa:	41001010078P9 - ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA		
Modalidade:	Profissional		

Curso	Nível	Ano Início
ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA	Profissional	2010

Dados Disponíveis na Coleta de Dados

Curso	Nível	Ano	Ano	Ano
ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA	Profissional	2010	2011	2012

1 - PROPOSTA DO PROGRAMA

Itens de Avaliação	Peso	Avaliação
1.1. Coerência, consistência, abrangência e atualização da(s) área(s) de concentração, linha(s) de atuação, projetos em andamento, proposta curricular com os objetivos do Programa.	25.00	Regular
1.2. Coerência, consistência e abrangência dos mecanismos de interação efetiva com outras instituições, atendendo a demandas sociais, organizacionais ou profissionais.	25.00	Regular
1.3. Infraestrutura para ensino, pesquisa e administração.	20.00	Muito Bom
1.4. Planejamento do Programa visando ao atendimento de demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas de forma inovadora.	30.00	Regular
Comissão:		Regular

Apreciação

O Programa oferece o Mestrado Profissional em Administração, com uma área de concentração em Gestão Universitária e Linhas de Pesquisa: 1. Universidade e Sociedade; 2. Gestão Acadêmica e Administrativa. De forma geral há coerência, consistência, abrangência e atualização entre as linhas de pesquisa com a área de concentração. No entanto, a grade curricular tem maior ênfase em questões teóricas do que propriamente em formação profissional do gestor universitário, sendo que a bibliografia das disciplinas ou não estão expostas em todos os anos ou a temática volta-se para questões mais acadêmicas, sendo necessário reforçar o eixo profissional do curso. O curso está orientado mais para o campo teórico dos "saberes" do que da "práxis profissional", o que vai se refletir na estrutura da produção, analisada neste parecer. Não há um balanceamento na distribuição de professores nos projetos e nas linhas de pesquisa. Uma linha tem 9 projetos e outra somente 4. Outro indicador é que a produção técnica está concentrada em dois docentes. De fato, embora concatenada, a estrutura do curso não se diferencia de forma significativa de um formato acadêmico. No entanto, dada a estrutura apresentada, há perfeitas condições do curso amadurecer para atingir o formato profissional, com maior ênfase no impacto sobre a realidade universitária do que mais propriamente no embasamento científico crítico, típico de um curso acadêmico (1.1 – Bom). Não há relatos de mecanismos amplos de interação efetiva do MPA com instituições que atendam as demandas sociais, a não ser no âmbito da própria UFSC, que é objeto de estudos de caso na grande maioria das dissertações. No entanto, há uma série de convênios e núcleos de pesquisa que dão embasamento para uma efetiva inserção do curso, embora esta direção tenha que ser adotada de forma mais efetiva. Uma consequência desta direção é deficiente distribuição da baixa produção técnica e tecnológica e uma ênfase na produção teórica em alguns docentes. (1.2 – Regular). A infraestrutura é considerada muito boa pois atende todos os fundamentos requeridos para atuação do programa (1.3 – Muito bom). Há uma forte relação do curso no âmbito das relações universitárias e de instituições voltadas à gestão destas organizações, como o INPEAU, mas pouco é relatado sobre como o MPA deverá

Ficha de Avaliação do Programa

atender as demandas sociais externas a que se propõe. O planejamento não explicita de forma como estreitar relação com agências de fomento externo e o público alvo, o mesmo acontecendo com o perfil do egresso. Na proposta inicial foram relatados docentes permanentes e três colaboradores. O corpo é constituído por 16 permanentes, com movimentações moderadas para a modalidade de colaborador, sendo somente 9 docentes permanentes relatados em projetos de pesquisa no período analisado (item 1.4: Regular). Há que se cumprir os quesitos que são pertinentes à proposta de um mestrado profissional em termos de inserção do projeto na comunidade local e regional, sem abandonar o lado científico, mas com estreitamento obrigatório na parte tecnológica e técnica. Há que se atentar para a falta de atenção no preenchimento do Coleta, particularmente as referências bibliográficas das disciplinas.

2 - CORPO DOCENTE

Itens de Avaliação	Peso	Avaliação
2.1. Perfil do corpo docente, considerando experiência como pesquisador e/ou profissional, titulação e sua adequação à Proposta do Programa.	50,00	Regular
2.2. Adequação da dimensão, composição e dedicação dos docentes permanentes para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e formação do Programa.	30,00	Muito Bom
2.3. Distribuição das atividades de pesquisa, projetos de desenvolvimento e inovação e de formação entre os docentes do Programa.	20,00	Fraco

	Comissão:	Regular
--	-----------	---------

Apreciação

O corpo docente do programa possui formação majoritária em engenharia de produção, pouca participação de administradores, tendo ainda um formado em educação e um em direito. Esta composição pode parecer não adequada pela formação do quadro docente, mas a questão é que em se tratando de um MP em administração em gestão universitária, o que deve ser ponderado é a maior ênfase de experiência dos docentes em atividades acadêmicas e não profissionais. Há pouca diversificação quanto às instituições de formação do corpo docente, a maioria da UFSC. Além disso, a temática das dissertações desenvolvidas ficou restrita a estudos de caso com objetos de pesquisa da própria UFSC, pouco avançando fora dos muros da universidade. Esta evidência mostra a boa relação interna do programa no âmbito da IES e pouca ênfase quanto ao impacto fora dela. O NDP do programa é constituído por 13 professores permanentes (ao final do triênio) e três colaboradores e poucas oscilações. Deste total, a maior parte participa de outros programas de estrito senso acadêmico, dentro das regras da CAPES. A experiência dos docentes na liderança de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação em organizações públicas ou privadas com financiamento externo à IES evidencia um potencial alto para o desenvolvimento das linhas de pesquisa, embora sem o viés profissional que se espera obter com o amadurecimento do curso. A proporção de docentes permanentes com dois vínculos permanentes é adequada, demonstrando o esforço da IES para atender aos parâmetros da área (menor que 70%). A estabilidade do corpo docente permanente, descontados os casos de morte, aposentadoria e aumento do NDP é boa (85% dos professores permaneceram os 3 anos no programa). Os docentes permanentes (75%) possuem no mínimo 30 horas-aula anuais no programa. Mais da metade (59%) dos docentes permanentes são líderes em projetos de pesquisa. 30% dos NDP concluíram, no mínimo, duas orientações de discentes do programa no triênio.

3 - CORPO DISCENTE E TRABALHOS DE CONCLUSÃO

Itens de Avaliação	Peso	Avaliação
3.1. Quantidade de trabalhos de conclusão (MP) aprovados no período e sua distribuição em relação ao corpo discente titulado e ao corpo docente do programa.	30,00	Não Aplicável
3.2. Qualidade dos trabalhos de conclusão produzidos por discentes e egressos.	40,00	Não Aplicável
3.3. Aplicabilidade dos trabalhos produzidos.	30,00	Não Aplicável
	Comissão:	Não Aplicável

Apreciação

Não se aplica, como orienta os documentos da área, pois o MP iniciou em 2010 e, portanto, possui apenas

Ficha de Avaliação do Programa

3 anos de funcionamento.		
4 - PRODUÇÃO INTELECTUAL		
Itens de Avaliação	Peso	Avaliação
4.1. Publicações qualificadas do Programa por docente permanente.	30,00	Muito Bom
4.2. Produção artística, técnica, patentes, inovações e outras produções consideradas relevantes.	20,00	Regular
4.3. Distribuição da produção científica e técnica ou artística em relação ao corpo docente permanente do programa.	30,00	Muito Bom
4.4. Articulação da produção artística, técnica e científica entre si e com a proposta do programa.	20,00	Regular
Comissão:		Bom
Apreciação		
<p>A produção científica média por docente permanente atingiu nível correspondente ao conceito muito bom pelos parâmetros da área, considerando três anos de análise, incluindo publicações em revistas científicas de impacto, livros e capítulos de livros. Nota-se que no período, considerando-se a movimentação de permanentes, constata-se uma média 129,6 somente de artigos em periódicos de impacto. Há uma concentração em dois docentes que elevam a média. Há pouca produção nos estratos A1 e A2 (somente dois artigos). Em contraste, a produção técnica, tecnológica e profissional, pelas informações fornecidas, com alta concentração em dois docentes, embora diversificada em temas e formato, apresenta bom desempenho, pois esta produção atinge entre 75 e 85% do NDP com 10 produtos. Porém, a distribuição da produção qualificada do programa entre os NDP é regular pelos parâmetros da área. Nota-se que três docentes não atingiram o mínimo para muito bom. Já a articulação da produção pode ser considerada regular, pela análise dos títulos e resumos dos trabalhos e seu alinhamento às linhas de pesquisa, faltando densidade e direcionamento neste quesito. No geral, a produção acadêmica pode ser considerada boa, mas a tecnológica e técnica poderia ser melhor do ponto de vista qualitativo.</p>		

5 - INSERÇÃO SOCIAL

Itens de Avaliação	Peso	Avaliação
5.1. Impacto do Programa.	40,00	Regular
5.2. Integração e cooperação com outros Cursos/Programas com vistas ao desenvolvimento da pós-graduação.	20,00	Bom
5.3. Integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico.	20,00	Regular
5.4. Divulgação e transparência das atividades e da atuação do Programa.	20,00	Bom
Comissão:		Regular

Apreciação

É regular o impacto do programa nas dimensões educacional, social, cultural e econômica no âmbito local. Um indicador positivo é a formação de pessoal para atividades profissionais no âmbito universitário. Há vários convênios com instituições universitárias e de associações profissionais voltadas à área de concentração, mas não há relatos de efetiva operação dos mesmos, que surgem do PPGA. Um indicador limitante é que as dissertações têm como objeto de análise predominantemente a UFSC e pouco foco fora da IES. Destacam-se as atividades de produção intelectual acadêmica num patamar muito bom, uma regular, mas mal distribuída, produção técnica e tecnológica, uma estrutura de pesquisa e de relacionamento institucional ainda em formação e o relativamente bom relacionamento interno com outros programas e atividades da IES, que é uma das mais prestigiadas do País. O Programa formou mestres, sendo que está em operação há três anos. Este item não é avaliado na sua integridade quantitativa por orientação da CAPES. No entanto, para a região trata-se de uma proposta relevante para formar quadros para as instituições públicas e organizações privadas de ensino superior do Estado. O MPA deverá caminhar para ter boa integração e cooperação com outros programas, centros de pesquisa e associações profissionais, no âmbito local e regional, destacando-se os resultados alcançados dentro da UFSC e a inserção do NDP em atividades relevantes, mas ainda necessitando de amadurecimento na

Ficha de Avaliação do Programa

produção tecnológica e melhor distribuição de produtos e produção qualificada. Registra-se a ainda incipiente participação dos docentes e discentes do Programa em importantes instituições e fóruns da área de concentração. O programa apresenta um site na internet que mantém dados básicos sobre o programa, com informações dos projetos de pesquisa, seleção dos alunos, produção científica dos docentes e discentes, dos trabalhos de conclusão, entre outros, seguindo o padrão da IES para outros cursos. Ademais há uma revista do curso dedicada ao tema de gestão universitária, nível B3, o que é uma boa indicação. Claramente o desbalançamento na produção e atividades docentes tem um impacto negativo sobre a inserção social, que tende a ter melhores pela qualidade acadêmica do NDP.

Qualidade dos Dados

Quesitos	Qualidade
1 - PROPOSTA DO PROGRAMA	Regular
2 - CORPO DOCENTE	Regular
3 - CORPO DISCENTE E TRABALHOS DE CONCLUSÃO	Regular
4 - PRODUÇÃO INTELECTUAL	Regular
5 - INSERÇÃO SOCIAL	Regular
Comissão:	
Regular	

Comentário

A proposta do programa é, em geral, descrita de maneira objetiva. Há erros evidentes no preenchimento do Coleta ao não tratar de forma completa as disciplinas, muitas das quais não apresentam bibliografia e quando apresentam serão desatualizadas. Seria importante explicitar a estratégia de atingir a inserção social desejada, voltando o programa para as relações externas. No site há pouca informação sobre projetos de pesquisa e os produtos dos projetos e sobre financiamento externo obtido pelos docentes permanentes, inclusive montante obtido e vigência do financiamento. Há mais espaço para informações sobre os processos de trabalho em pesquisa e extensão no site e na própria proposta, que lista os convênios e núcleos de pesquisa da UFSC, sem destaque para projetos efetivos em andamento. Em geral, os dados sobre solidariedade devem detalhar as experiências de colaboração do Programa com o meio externo, além da formação de mestres e dos projetos feitos internamente na UFSC.

Conceito/Nota CA

Quesitos	Peso	Avaliação Comissão
1 - PROPOSTA DO PROGRAMA	0,00	Regular
2 - CORPO DOCENTE	20,00	Regular
3 - CORPO DISCENTE E TRABALHOS DE CONCLUSÃO	30,00	Não Aplicável
4 - PRODUÇÃO INTELECTUAL	30,00	Bom
5 - INSERÇÃO SOCIAL	20,00	Regular
Data Chancela:	21/11/2013	Conceito Comissão: Regular
		Nota Comissão: 3

Apreciação

O programa apresenta uma proposta coerente, com consistente articulação entre linhas de atuação, projetos e disciplinas, mas não chega a cumprir totalmente o que se deseja para um MPA, sem reforçar a articulação institucional externa. O esforço neste triênio foi voltado para estudos na própria IES. O corpo docente cumpre os requisitos preconizados quanto a titulação, formação, estabilidade e dedicação, apresentando projeção de nível regional, mas há concentração de DP oriundos de um mesmo PPG. Há desbalançamento nas linhas de pesquisa em termos de envolvimento e poderia haver melhor distribuição das atividades sob responsabilidade do corpo permanente em termos de atividades de ensino, pesquisa e orientação. Os dados demonstram que o esforço coletivo dentro da própria IES ainda não é suficiente, havendo boa base neste sentido, mas merecendo estudos de caso fora da UFSC. A participação de docentes em projetos de pesquisa não é bem distribuída e poderia ser inserida em ambientes institucionais mais variados, havendo convênios para que isto ocorra. Cada docente deve ter seu projeto eixo conforme orientação da área. A qualificação do corpo discente e dos trabalhos de conclusão não podem ser avaliados para um curso de um único triênio. O MPA apresenta níveis bons de produção intelectual acadêmica, faltando melhor produção técnica e tecnológica, tanto no total dos produtos quanto na distribuição destes entre os docentes permanentes do programa. A inserção social também se revela com um bom início para o programa, com impactos sociais e econômicos de bom potencial na região, particularmente em termos do papel de liderança e solidariedade do MPA nas atividades relacionadas à formação e aprimoramento de profissionais para gestão de IES e de centros de pesquisa locais, federais, estaduais e municipais e disseminação do conhecimento no campo profissional.

Ficha de Avaliação do Programa

Complementos

Apreciações ou sugestões complementares sobre a situação ou desempenho do programa.

Recomendações da Comissão ao Programa.

A CAPES deve promover visita de consultores ao Programa? Não

Justificativa da recomendação de visita ao programa.

A Comissão recomenda mudança de área de avaliação? Não

Área Indicada:

Justificativa da recomendação de mudança de área de avaliação do programa (em caso afirmativo)

Nota CTC-ES

Data Chancela: Nota CTC-ES: 3

Apreciação

O CTC-ES, na 150ª reunião, ratificou a análise e a nota atribuída pela Comissão de Área.

Comissão Responsável pela Avaliação:	Sigla IES	
ALEXANDRE DE PADUA CARRIERI	UFMG	Consultor(a)
ANA AUGUSTA FERREIRA DE FREITAS	UECE	Consultor(a)
ANDRE LUIZ MARANHÃO DE SOUZA LEAO	UFPE	Consultor(a)
ANIELSON BARBOSA DA SILVA	UFPB/J.P.	Consultor(a)
ARIDELMO JOSE CAMPANHARO TEIXEIRA	FUCAPE	Coordenador(a) Adjunto(a) Mestrado Profissional
BRUNO LAZZAROTTI DINIZ COSTA	FJP	Consultor(a)
CLANDIA MAFFINI GOMES	UFSM	Consultor(a)
CLÁUDIA ECHEVENGUÁ TEIXEIRA	UNINOVE	Consultor(a)
DANNY FIMENDEL CLARO	INSPER	Consultor(a)
DARIO DE OLIVEIRA LIMA FILHO	UFMS	Consultor(a)
EDUARDO KAZUO KAYO	USP	Consultor(a)
ELIANE PEREIRA ZAMITH BRITO	FGV/SP	Coordenador(a)
ELOISE HELENA LIVRAMENTO DELLAGNELO	UFSC	Consultor(a)
ELOISIO MOULIN DE SOUZA	UFES	Consultor(a)
EMILIO JOSE MONTERO ARRUDA FILHO	UNAMA	Consultor(a)
ERNANI OTT	UNISINOS	Consultor(a)
FELIPE MENDES BORINI	ESPM	Consultor(a)
FILIPE JOAO BERA DE AZEVEDO SOBRAL	FGV/RJ	Consultor(a)
GERLANDO AUGUSTO SAMPAIO FRANCO DE LIMA	USP	Consultor(a)
GERSON TONTINI	FURB	Consultor(a)
HEITOR TAKASHI KATO	FUC/PR	Consultor(a)
HILKA PELEZZA VIER MACHADO	UEM	Consultor(a)
JACQUELINE VENEROSO ALVES DA CUNHA	UFMG	Consultor(a)
JOAO LUIZ BECKER	UFRGS	Consultor(a)

Ficha de Avaliação do Programa

Comissão Responsável pela Avaliação:	Sigla IES	
JORGE MANOEL TEIXEIRA CARNEIRO	FUC-RIO	Consultor(a)
JOSE ALONSO BORBA	UFSC	Consultor(a)
LETICIA MOREIRA CASOTTI	UFRJ	Consultor(a)
LUCIANA MARQUES VIEIRA	UNISINOS	Consultor(a)
MARCELO GATTERMANN PERIN	FUC/RS	Consultor(a)
MARCIA MARTINS MENDES DE LUCA	UFC	Coordenador(a) Adjunto(a)
MILTON DE ABREU CAMPANARIO	USP	Consultor(a)
MIRIAN REJOWSKI	UAM	Consultor(a)
MONICA DE AGUIAR MAC-ALLISTER DA SILVA	UFBA	Consultor(a)
MOZAR JOSE DE BRITO	UFLA	Consultor(a)
RAFAEL ALCADIPANI DA SILVEIRA	FGV/SP	Consultor(a)
RAFAEL BARREIROS PORTO	UNB	Consultor(a)
RENATA PEREGRINO DE BRITO	IBMEC	Consultor(a)
REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES	UPM	Consultor(a)
ROBERTO PATRUS MUNDIM PENA	FUC/MG	Consultor(a)
ROSILENE MARCON	UNIVALI	Consultor(a)
TALES ANDREASSI	FGV/SP	Consultor(a)
VALCEMIRO NOSSA	FUCAPE	Consultor(a)
VERA MARIA RODRIGUES PONTE	UFC	Consultor(a)