



## **O MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O PROCESSO DE CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO**

Adriana Regina Costa Espíndola Kobiyama  
Elizabeth Coelho Rosa E Silva  
Susany Perardt

**RESUMO:** O presente estudo tem o objetivo de apresentar o processo de criação e implantação do Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O estudo é do tipo descritivo, bibliográfico e documental. A abordagem é qualitativa e a técnica é a de estudo de caso. O instrumento utilizado para coleta dos dados é o questionário estruturado com perguntas abertas, e a população escolhida é formada por servidores técnico-administrativos e servidores docentes da instituição. Ao concluir o estudo, constata-se que o mestrado profissional tem promovido a discussão sobre a administração universitária e poderá propiciar a profissionalização da gestão, oferecendo um tratamento mais científico à área. A tradição do empirismo na administração das universidades, bem como o entendimento de quem leciona ou tem certo nível intelectual seja também capaz de administrar, pode ser suplantada pela profissionalização de seus técnicos e/ou gestores. Assim a implantação do Mestrado Profissional na UFSC tem contribuído para a formação de gestores que poderão ser responsáveis por promover a mudança no seu ambiente de trabalho, e por contribuir para melhorias da Gestão Universitária.

Palavras-chaves: Mestrado Profissional. Gestão Universitária. Conhecimento Organizacional.

## **1 INTRODUÇÃO**

As universidades são instituições nas quais coexistem diferentes atores e culturas, um ambiente diversificado, plural, que possui características singulares que as diferencia das demais, ou seja, constituem um sistema complexo. Este fato, aliado à cultura paternalista e conservadora que ainda predomina em grande parte nas Instituições de Educação Superior (IES), torna a gestão universitária complexa por um lado e imprescindível por outro.

A gestão universitária, por sua vez, dá-se por meio das pessoas, desta forma, as Universidades precisam de profissionais qualificados que estejam preparados para lidar com a diversidade e com a mudança, e que tenham capacidade de interagir com o ambiente no qual estão inseridos. Assim, verifica-se a importância da busca constante de novos conhecimentos e aperfeiçoamento na área de gestão universitária por parte dos servidores que compõem o quadro funcional das Universidades.

Nesta linha, o Mestrado Profissional atende a uma demanda de formação profissional na área de gestão universitária e na formação de gestores, correspondendo a uma ação teórica em contribuição com as questões de natureza prática. No caso da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a busca de excelência na área de gestão universitária se consolida com o oferecimento do Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Neste contexto, tem-se a seguinte questão norteadora de pesquisa: como ocorreu a criação e a implantação do Mestrado Profissional em Administração Universitária na UFSC?

Para responder a tal questionamento, o objetivo geral deste trabalho é apresentar o processo de criação e implantação do Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para Roesch (1996, p. 91) “[...] é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade.” Ao considerar especificamente a importância do projeto, a autora coloca que a melhoria de uma prática ou de uma política é evidentemente o propósito dos métodos e técnicas da administração. Foi neste sentido que o estudo de caso sobre o Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC ganhou importância para as autoras deste trabalho, estando as mesmas envolvidas diretamente no desenvolvimento de pesquisa em áreas da gestão universitária.

Segundo a mesma autora, objetivos fins podem ser atingidos através de vários meios. Contudo, afirma também a pesquisadora que “[...] alguns projetos selecionados tornam-se mais ou menos apropriados para uma organização em determinado momento” (ROESCH, 1997, p. 93). Assim entende-se, que é este o momento apropriado, quando atores do processo de criação e implantação do Mestrado compõem o quadro de docentes e discentes do curso. Desta forma, pretende-se oportunizar o conhecimento do processo de criação e implantação do Mestrado.

Finalmente, o presente estudo tornou-se viável, uma vez que o acesso às informações para o atendimento dos objetivos propostos foram prontamente disponibilizados pelos próprios atores envolvidos no processo. Também a viabilidade para o estudo foi corroborada pela atuação das pesquisadoras na própria instituição.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo apresentam-se conceitos para a fundamentação do estudo e análise dos dados para o atingimento do objetivo proposto, a saber: Mudança Cultural, Administração Universitária, Mestrado Profissional e Conhecimento Organizacional.

## 2.1 MUDANÇA CULTURAL

Em ambientes complexos, como é o caso das IES, a cultura organizacional, influencia demasiadamente os processos de mudança e inovação organizacional.

Para Cruz Júnior (2010), cultura “é o conjunto de valores fundamentais, crenças ou credências, hábitos, usos, costumes e tradições que em termos práticos funcionam como leis não escritas que regulamentam o nosso comportamento”. Ainda para este mesmo autor, o traço mais característico da cultura gerencial brasileira é a cultura da improvisação, do jeitinho e não a cultura da previsão, do planejamento, da prevenção, do combate ao desperdício, da racionalização e do profissionalismo.

Caldas e Wood Junior (2007, p. 117) elucidam que a cultura brasileira é influenciada pela cultura estrangeira, sendo que “[...] o Brasil também importa, em grandes quantidades e com critérios não menos duvidosos, idéias, práticas e até valores sociais. O resultado deste movimento é o aprofundamento da hibridização cultural, convivendo o local e o estrangeiro, em um movimento de constante miscigenação”.

Dentro deste contexto, a cultura organizacional das IES, influenciadas pelo processo histórico de colonização de nosso país, baseia-se em sua grande maioria no uso do modelo mental linear-cartesiano, e por isso os servidores possuem forte resistência ao novo. Algumas pessoas preferem desempenhar suas atividades sempre da mesma forma, ou seja, preferem permanecer em sua zona de conforto, e em geral, conforme Mariotti (2007, p. 91), “nosso primeiro impulso é não levar em consideração aquilo com que não concordamos”.

Para Mariotti (2007), mudança significa muito mais que apenas modificar a superfície das coisas, mas principalmente mudar de modelo mental, o que leva à mudança de percepção. Significa deixar que as coisas e os eventos nos modifiquem e sejam por nós modificados. Para que uma mudança seja satisfatoriamente percebida é preciso que não resistamos demais a ela.

Para que uma mudança ocorra verdadeiramente, é preciso mais do que disposição para adaptação ao novo, é necessário que estejamos abertos ao conhecimento. Segundo Demo (1997, p. 18), “o que pode ser visualizado como novo é a perspectiva de que o conhecimento, em vez de produzir certezas, é marcadamente uma estratégia de as desmontar”.

Nessa linha de pensamento, Mariotti (2007, p. 176) elucidada que “com frequência o conhecimento nos leva a incertezas e não a certezas. O reconhecimento da incerteza e da incompletude do saber estão relacionados ao grau de conhecimento que um determinado indivíduo adquiriu”. Dessa forma, deixemos a repetição e busquemos caminhos inovadores.

A cultura organizacional também influencia a inovação, pois é necessário que a mudança efetivamente ocorra no ambiente institucional para que o processo de inovação realmente aconteça. Para chegar a prática e produzir mudanças e inovação, Mariotti (2007, p. 173) afirma que é preciso aprender a pensar fora dos padrões, ou seja, “é necessário um esforço que permita que pensemos em uma coisa, em outra e na relação entre elas como fenômenos simultâneos [...]”. Entretanto, a imposição cultural baseada no pensamento predominantemente linear e sequencial faz com que as pessoas pensem primeiro em uma coisa, e depois na outra e, por fim, na relação entre eles.

Nesta linha de pensamento, Cruz Júnior (2010) ressalta que o maior desafio dos gestores das IES é o desafio da mudança cultural, ou seja, estimular as pessoas a não somente fazer o que sempre estão acostumados a fazer, mas pensar diferente, de modo aberto, fazendo tudo aquilo que não é proibido.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

À luz da literatura vem-se discutindo Administração Universitária delineando-se idéias e definições a seu respeito. Já em 1977, Ribeiro enfatizava a necessidade da Universidade propiciar a profissionalização da sua administração:

A Administração Universitária, porém, só nos últimos anos tem oferecido um tratamento mais científico ao exercício de suas funções. A tradição é o empirismo. Presume-se que quem leciona ou tem um certo nível intelectual é também capaz de administrar. Estranhamente, é a própria Universidade que forma especialistas em Administração para oferecê-los ao mercado de trabalho, mas não para utilizá-los como seus administradores. “Casa de ferreiro, espeto de pau”, no aforismo popular. (RIBEIRO, 1977, p. 4)

Pode-se considerar que, mais atualmente, Vasconcelos (2010) corrobora com a idéia de Ribeiro em relação à Gestão Universitária, em que dependendo da natureza da IES, diferentes modelos de gestão estarão implementados. Para a autora está posto um grande paradoxo, em que as IES, formadoras de gestores em seus cursos de administração, acaba praticando um modelo de gestão amador e experimental, no sentido de que experimenta, erra, refaz e desperdiça.

Ribeiro (1977) situa a Administração Universitária no quadro da Administração Geral e nos fundamentos da Teoria Administrativa, caracterizando a sua Teoria da Administração Acadêmica Universitária com base nas grandes óticas da Teoria Administrativa. O autor se baseia nas seguintes óticas para desenvolver a sua teoria: a ótica das relações humanas; a ótica da tomada de decisão e a ótica sistêmica. Ao relacionar a ótica da tomada de decisão e a das relações humanas o autor afirma que a Teoria da Administração Acadêmica deve ser orientada pelos objetivos da Universidade, de seus cursos e de seus departamentos didático-científicos, e a atenção deve ser voltada para o homem: o aluno, o docente, o funcionário, harmonizando os objetivos do homem aos da organização.

Ao relacionar a ótica sistêmica a sua teoria o autor afirma que

[...] a Universidade assume a sua plena *dimensão ecológica*, adquirindo uma alta sensibilidade diante das reações havidas no ambiente organizacional; torna-se um ente sob a constante perspectiva das mudanças e adaptações; enquanto sistema aberto, a Universidade cresce e muda, adapta-se ao ambiente e compete com outros sistemas [...]. (RIBEIRO, 1977, p. 44)

Sob a abordagem sistêmica é apresentada uma analogia em relação à Administração Universitária (Cadernos da IAU, 1981, apud Schlickmann, 2009). A Universidade é comparada a uma célula, com vida e estruturas próprias, mas fazendo parte de um organismo sem o qual ela não pode sobreviver, a sociedade global. Então estudar administração universitária é estudar a estrutura interna e o modo de funcionamento da Universidade, bem como as articulações que a unem à sociedade global.

Meyer Junior (1988 apud Schlickmann, 2009) sustenta que, para eficácia organizacional das Universidades, é necessária orientação conceitual adequada à realidade universitária. Para o autor, na prática, a administração de uma organização universitária é algo diferente da administração de uma empresa ou mesmo de uma instituição pública prestadora de serviços, em que a habilidade e o domínio de técnicas administrativas utilizadas nas empresas, são inadequadas e ineficazes à realidade universitária.

As características das universidades como complexidade, descentralização, metas não muito definidas, burocracia, democracia e livre pensar, para Murphy e Meyer Junior (2000) impedem a definição de uma missão apropriada para alcance do sucesso. Para os autores é essencial para a missão considerar a necessidade humana, o mercado e o cliente, identificando oportunidades. Na prática acadêmica isso é difícil pelo seu caráter burocrático.

### 2.3 MESTRADO PROFISSIONAL

A Portaria Normativa nº17, de 28 de dezembro de 2009, do Ministério da Educação, dispõe sobre o Mestrado Profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sendo a CAPES responsável por regular a oferta de programas de mestrado profissional, por meio de chamadas públicas, e responsável pela avaliação dos cursos oferecidos.

Segundo a CAPES (2011), "Mestrado Profissional" é a designação do Mestrado que enfatiza estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional". Em relação ao Mestrado Acadêmico, confere idênticos grau e prerrogativas, inclusive para o exercício da docência, e, como todo programa de pós-graduação *stricto sensu*, tem validade nacional do diploma condicionada ao reconhecimento prévio do curso. Ainda para CAPES (2011), o Mestrado Profissional

[...] responde a uma necessidade socialmente definida de capacitação profissional de natureza diferente da propiciada pelo mestrado acadêmico e não se contrapõe, sob nenhum ponto de vista, à oferta e expansão desta modalidade de curso, nem se constitui em uma alternativa para a formação de mestres segundo padrões de exigência mais simples ou mais rigorosos do que aqueles tradicionalmente adotados pela pós-graduação.

O Mestrado Profissional foi regulamentado visando atender às seguintes necessidades, segundo a Portaria Normativa nº17 (2009):

- a) estimular a formação de mestres profissionais habilitados para desenvolver atividades e trabalhos técnico-científicos em temas de interesse público;
- b) identificar potencialidades para atuação local, regional, nacional e internacional;
- c) atender a demanda de profissionais altamente qualificados nas áreas mais diretamente vinculadas ao mundo do trabalho e ao sistema produtivo;
- d) formação de recursos humanos em cursos de pós-graduação *stricto sensu* com vistas ao desenvolvimento sócio-econômico e cultural do País;
- e) capacitação e treinamento de pesquisadores e profissionais destinados a aumentar o potencial interno de geração, difusão e utilização de conhecimentos científicos no processo produtivo de bens e serviços;
- f) natureza e especificidade do conhecimento científico e tecnológico a ser produzido e reproduzido;
- g) relevância social, científica e tecnológica dos processos de formação profissional avançada.

A avaliação dos cursos de mestrado profissional, segundo a Portaria Normativa nº17 (2009), será realizada por comissão específica, constituída por docentes-doutores, profissionais e técnicos dos setores específicos, reconhecidamente qualificados para o

adequado exercício de tais tarefas. Para CAPES (2011) esta atividade garante a qualidade e a excelência dos cursos de pós-graduação no país.

O Mestrado Profissional tende a reunir profissionais de uma mesma área de atuação, permitindo assim troca de experiências práticas, e que agregado ao meio acadêmico, através do referencial teórico, favorece o diálogo e a produção científica, construindo o conhecimento para melhoria da prática organizacional.

## 2.4 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Ao ofertar um mestrado profissional em administração universitária, a UFSC busca desenvolver e capacitar profissionais para atuarem dentro do ambiente de trabalho, estimulando assim a produção do conhecimento organizacional. Fleury (1995 apud CARMO, 2003) elucida que as organizações que utilizam o aprendizado organizacional para gerirem suas atividades ampliam suas capacidades e se adaptam com maior facilidade as mudanças que ocorrem a nível mundial.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem a criação de conhecimento organizacional como sendo a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo aos produtos, serviços e sistemas. A criação do conhecimento organizacional pode ser entendida como um processo que amplifica o conhecimento individual em nível organizacional e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2007).

O conhecimento tácito é muito difícil de ser expresso por meio de palavras, pois é adquirido por meio da experiência, ou seja, é subjetivo, prático. Já o conhecimento explícito pode ser facilmente expresso em palavras e números, sendo formalmente e sistematicamente transmitido entre pessoas, ou seja, é objetivo, teórico (NONAKA; TAKEUCHI, 2007).

Para que o conhecimento seja aplicado efetivamente nas organizações é preciso converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, orientado para a ação. Segundo Canali (2004, p. 47) “conhecimento sem ação não vai gerar resultados, pois precisa ter aplicação no mundo real, nas atividades, nas tarefas organizacionais, proporcionando assim, vantagem competitiva”.

Neste contexto, Carmo (2003, p. 56) salienta que

as organizações que possuem a cultura do conhecimento estão sempre abertas às inovações, contraindo informações de fora para dentro com o objetivo de solucionar problemas existentes, e ao mesmo tempo em que passam por transformações regidas pelas inovações, geram informações e conhecimento de dentro para fora, redefinindo assim os seus problemas, como prováveis soluções, recriando seu meio.

Assim, gestores que atuam na administração universitária e que buscam o aperfeiçoamento podem transformar o conhecimento adquirido em oportunidade para o aprimoramento institucional.

## 3 METODOLOGIA

Com base em seus objetivos esta pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que o objeto deste trabalho é apresentar o processo de criação e implantação do Mestrado

Profissional em Administração Universitária na UFSC. Segundo Gil (1991, pg. 46), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica, uma vez que os conceitos, definições foram delineadas e exemplificadas com base na literatura existente, e a pesquisa documental por meio da consulta de informações em Resoluções Normativas, ao processo que deu origem ao Mestrado Profissional na UFSC, bem como ao próprio site do PPGAU.

Além destas, outra técnica utilizada foi o estudo de caso, que segundo Raupp e Beuren (2004) caracteriza-se como técnica preferida pelos pesquisadores que desejam aprofundar seu conhecimento a respeito de determinado caso específico. Neste estudo o mestrado profissional em administração universitária da UFSC foi analisado, e representa o estudo de caso em questão.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, que para McDaniel e Gates (2006, p. 322) “é um conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de um projeto de pesquisa”. Neste caso, optou-se pela aplicação de um questionário com perguntas abertas aos entrevistados, visando obter a percepção de cada entrevistado a respeito do processo de criação e implantação do mestrado profissional em administração universitária na UFSC, sem direcionar as respostas.

De acordo com ROESCH (1996, p. 130), “[...] uma população escolhida é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. Desta forma, a população escolhida é formada por um grupo de servidores técnico-administrativos e servidores docentes que participaram diretamente do processo de criação e implantação do Mestrado Profissional e que representam unidades administrativas e unidades universitárias. A aplicação da pesquisa ocorreu no período de 17 a 31 de maio do ano de 2011.

Por fim, quanto à abordagem este trabalho caracteriza-se como qualitativa, na medida em que dados coletados nas entrevistas foram analisados e compreendidos pelas acadêmicas. Com relação à abordagem qualitativa, Richardson (1999, p. 79), descreve que é uma “forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados coletados com a aplicação do questionário referente ao processo de criação e implantação do Mestrado Profissional da UFSC. Antes, uma breve caracterização do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU).

### **4.1 O PPGAU**

O PPGAU da UFSC iniciou suas atividades no segundo semestre de 2010, com o oferecimento do Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária.

O Mestrado Profissional na UFSC está previsto na Resolução Normativa nº 05/CUN/2010, de 27 de abril de 2010, que dispõe sobre a pós-graduação *stricto sensu* na Universidade Federal de Santa Catarina.

No Art. 2º da referida Resolução Normativa consta as duas formas que o mestrado pode ser organizado. O parágrafo 1º afirma que “o mestrado poderá ser organizado na forma de mestrado acadêmico ou de mestrado profissional, de acordo com as suas características e vocações específicas explicitadas no respectivo projeto.” E em logo em seguida consta no parágrafo 3º que “o mestrado profissional enfatiza estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de alto nível de qualificação profissional, conferindo os mesmos direitos concedidos aos portadores da titulação nos cursos de mestrado acadêmico.”

Antes desta Resolução Normativa nº 05/CUN/2010, surge a Resolução nº 012/CPG/2008, de 27 de março de 2008, que em seu Art. 1º aprova o projeto de criação do Curso de Pós-Graduação em nível de Mestrado Profissional em Administração, sendo que o início do funcionamento, conforme Art. 2º da referida Resolução, ficou condicionado à sua prévia recomendação pela CAPES.

Em 16 de setembro de 2009, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério de Educação – CAPES/MEC, recomenda a criação do curso através do ofício 112-10/2009/CTC/CAAI/CGAA/BAD/DAV/CAPES. Uma vez reconhecido, o PPGAU obteve o conceito três para o triênio 2010/2012.

O Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC tem sua área de concentração em Gestão Universitária e abrange duas linhas de pesquisa, a saber: Universidade e Sociedade e Gestão Acadêmica e Administrativa.

Segundo o PPGAU (2011), o Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC busca alcançar os seguintes objetivos:

- a) formar profissionais altamente qualificados, capazes de construir novos conhecimentos e práticas na área de Administração Universitária, em congruência com os valores da vida humana associada, e com os novos contextos sociais, políticos, econômicos e organizacionais;
- 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;
- c) formar profissionais preocupados com a ética na administração e eficiência nos serviços oferecidos à sociedade pelas instituições de ensino superior;
- 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.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo os dados coletados por meio da aplicação do questionário são apresentados e analisados.

### 4.2.1 Questão 1

Considerando o histórico da gestão universitária na UFSC, quando teve início o processo de criação do mestrado profissional em administração universitária da UFSC?

Verifica-se que a idéia de criação do mestrado profissional em administração universitária surgiu em meados do ano de 1999, quando o Programa de Gestão Universitária (PROGEU), desenvolvido pelo então diretor do Departamento de Recursos Humanos (DRH),

formava a primeira turma no curso de especialização em gestão universitária. Este curso, por sua vez, despertou o interesse nos servidores técnico-administrativos em prosseguir e aprofundar seus estudos em gestão universitária, agora em nível de mestrado.

O Entrevistado A resgata que “[...] a idéia era atender a capacitação para todos os servidores, docentes e técnicos, pensando em educação corporativa, de educação continuada”. Dentro deste contexto então, segundo o mesmo entrevistado, “após cinco turmas do PROGEU especialização, criamos o mestrado profissional em administração universitária. O processo foi aberto em 1999, discutido com a CPGA.”

Assim nessa época o Diretor do Departamento de Recursos Humanos vinculado à extinta Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária (PRAC), desenvolveu uma proposta de curso de pós-graduação *stricto-sensu* em nível de Mestrado em Gestão Universitária. Contudo, esta proposta, de acordo com o Entrevistado C, “[...] foi discutido na época, mas não se consolidou.” Segundo o Entrevistado D, “os motivos do não prosseguimento deste projeto não temos conhecimento [...]. O que podemos afirmar é que para nós técnicos foi frustrante o não prosseguimento da proposta de mestrado.”

Em 2006, os servidores técnico-administrativos da UFSC fizeram um abaixo assinado e abriram o processo nº 23080.022726/2006-50, formalizando assim a solicitação à PRDHS de viabilização de um curso de pós-graduação “*Stricto Sensu*” em nível de Mestrado em Gestão Universitária. O processo teve prosseguimento com a designação pelo então Reitor Lúcio José Botelho, através da Portaria nº 586/GR/2006, de Comissão formada por sete servidores técnicos administrativos e um servidor docente, com o objetivo de elaborar a proposta do curso.

Com o acolhimento da proposta pelo Centro Sócio-Econômico e pelo Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU) que desenvolveu o projeto propriamente do mestrado profissional. De acordo com o Entrevistado C “era o que estava faltando para consolidação da área”, e depois de vinte dias o projeto foi entregue à PRDHS.

O projeto então foi aprovado em todas as instâncias acadêmicas e no ano de 2008 foi encaminhado a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério de Educação (CAPES/MEC) para reconhecimento do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC. No final do ano de 2009 o pedido foi aprovado e em 2010 o PPGAU inicia as suas atividades.

“A própria criação do INPEAU e lá atrás a existência de um grupo de professores que pesquisavam e que trabalhavam com gestão universitária é que nos qualificou para que neste momento nós tivéssemos a massa crítica de propor um curso como esse”, ressalta o Entrevistado E.

Além disso, é importante salientar que conforme menciona o Entrevistado C, “a UFSC tem um histórico na área de gestão universitária, e podemos dizer que na década de 60, o Prof. João David Ferreira Lima já tinha a percepção de que se nós quiséssemos ter uma instituição que fosse competitiva, que fosse diferencial no âmbito das universidades brasileiras teríamos que ter professores e técnicos altamente capacitados.”

Sendo assim, “[...] o que temos hoje como mestrado profissional na área de gestão universitária é a consolidação de uma história que vem se arrastando por pelo menos 30 anos ou 40 anos, ou até 50 anos se quisermos iniciar lá com o primeiro Reitor.” (Entrevistado C).

#### 4.2.2 Questão 2

Considerando ainda o histórico da gestão universitária na UFSC, quais os principais atores que contribuíram para o processo de criação e implantação do mestrado profissional em administração universitária da UFSC?

Foram citados como atores na época da criação do processo, em meados de 1999, a equipe do DRH, a PRAC, a pós-graduação em administração, e o então Núcleo de Pesquisa em Administração Universitária (NUPEAU). De acordo com o entrevistado D, “num primeiro momento estava o Professor Irineu, que hoje é Professor do Departamento de Administração, ele estava a frente da área de recursos humanos, e ele teve a idéia naquele momento de criar um mestrado em administração universitária e segundo informação dele existe a construção de um projeto para ser apresentado para a CAPES, mas não foi consolidado [...]”

No processo criado em 2006, o qual culminou na efetiva implantação do curso, os atores citados foram a atual PRDHS, onde o processo teve origem, por meio do DDPP; servidores técnico-administrativos, organizados em Comissão constituída pela Portaria nº 568/GR/2006, para elaborar a proposta de Curso de Pós Graduação em nível de mestrado em Gestão Universitária; o CSE, que acolheu a idéia; o INPEAU; a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação, e finalmente a CAPES.

O entrevistado E afirma que “a Universidade se qualificou ao longo de todos esses anos para que pudesse chegar nesse momento e criar esse mestrado. [...]. Na verdade, neste momento ela conseguiu criar, mas o que a qualificou para que de fato chegasse neste momento foi todo um passado de esforço e de trabalho de uma série de pessoas.” Constata-se assim que a Instituição são as pessoas com suas idéias e ações, dessa forma são os atores responsáveis pela concretização de um objetivo idealizado em determinado momento.

#### 4.2.3 Questão 3

O que motivou a implantação do mestrado profissional em administração universitária da UFSC?

De acordo com três entrevistados que acompanharam a criação do processo em meados de 1999, a motivação dos servidores e da instituição nasceu por ocasião da implementação do curso de especialização em gestão universitária, pelo PROGEU Especialização. O Entrevistado D menciona que

[...] podemos com certeza afirmar que o então Diretor do DRH, Irineu Manoel de Souza, em meados de 1998 (verificar com Irineu a data precisa), quando criou os Programas de Gestão Universitária – PROGEU, em nível Atualização e em nível de especialização em Gestão Universitária, ele foi um visionário despertou em nós servidores técnico-administrativos da UFSC uma grande vontade de prosseguir nos estudos e pesquisas em Administração Universitária.

Dessa forma, foi iniciada a busca pelo desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos. O Entrevistado A coloca, ao se referir sobre a motivação para a criação de um curso de mestrado, “o que motivou a criação foi a mudança da estrutura mais burocrática para

uma gestão de pessoas [...] assim após 5 turmas, observamos que a gestão tinha que migrar para uma área de desenvolvimento de pessoas. Vimos uma massa crítica que participaram do programa.”

Em 2005 surge o PCCTA, um novo plano de carreira dos servidores técnicos administrativos em educação, e por meio dele, conforme ressalta o Entrevistado B “veio a possibilidade do incentivo a qualificação, algo que não tínhamos até então. Este fato, aliado a vontade dos servidores em continuar seus estudos em gestão universitária, foram os principais motivadores para que o processo de criação mestrado profissional fosse retomada.”

O entrevistado B expressa a sua satisfação à época da criação da proposta em 2006: “Foi isso assim, essa busca do desenvolvimento. E eu fico contente porque os nossos servidores começaram a estudar. A estudar, a ler teoricamente, conhecer teoricamente a universidade e agora estão se preparando para o mestrado.”

O entrevistado D coloca “eu penso que a consolidação da formação na área de gestão universitária é o pré-requisito mais forte para a instalação deste mestrado. Houve interesse da comunidade acadêmica em criar o mestrado para consolidar a área em termos de formação acadêmica.” A motivação institucional para o aprimoramento da formação em gestão universitária foi elucidada de acordo com esse depoimento. Além ainda, a UFSC coloca o seu trabalho à disposição para o aprimoramento também do público externo interessado na área.

Para o Entrevistado E foram duas as principais motivações de criação do mestrado profissional:

[...] primeiro é a qualificação da Universidade. A universidade num determinado ponto percebeu que ela tinha essa qualificação, tinha essa massa crítica. E a segunda motivação, talvez mais importante, mas que se apóia na primeira, é a grande demanda, a grande necessidade que nós temos cada vez mais por pessoas qualificadas em administração universitária.

Este pronunciamento evidencia a motivação da Instituição para a melhoria de sua gestão por meio, justamente, da qualificação de seus servidores.

#### **4.2.4 Questão 4**

Quais foram as principais facilidades e dificuldades encontradas durante o processo de implantação do mestrado profissional em administração universitária da UFSC?

Quanto às principais facilidades encontradas durante o processo de implantação do mestrado profissional em administração universitária da UFSC, pode-se dizer que as opiniões são distintas. Tanto assim, que, de modo pontual, elenca-se estas facilidades, quais sejam: motivação das pessoas, percepção da importância de estudar, acolhimento da Administração da UFSC, profissionais da área de Gestão Universitária do Departamento de Administração, incentivo da Administração, histórico da Universidade, idéia da Administração amadurecida para o momento, competência da Universidade e demanda pelo mestrado.

De um modo geral as opiniões são distintas, exceto a de dois entrevistados que destacam as facilidades de acolhimento, incentivo e apoio. O Entrevistado B fala da facilidade do acolhimento, “Nós não precisamos convencer ninguém. Nem reitor, nem diretor do centro, nem coordenador, sabe? Foi um processo de desenvolvimento natural.” Já o Entrevistado C

menciona o incentivo e o apoio “não tivemos nenhum entrave dentro da Universidade, tudo ocorreu dentro das instâncias, tanto o apoio do Departamento de Ciências da Administração como a Direção do Centro Sócio-Econômico e as Pró-Reitorias, tanto a PRDHS, como a PRPG foram, digamos assim, incentivadores no sentido de que nós aprovássemos o nosso projeto de mestrado.”

O Entrevistado A apresenta a motivação das pessoas e do RH pela percepção da importância de se aprofundar por meio dos estudos, e diz que “quando se começa a estudar, percebe-se quanta coisa há para se estudar, assim percebeu-se a importância para se aprofundar.”

O entrevistado C menciona como facilitador o histórico da Universidade e esclarece: “a facilidade está nos profissionais que já existiam no Departamento de Administração. Há uma formação, há um grupo de pessoas que já vem trabalhando nesta área de gestão universitária.”

Quanto à idéia da Administração estar amadurecida e competente para o momento, destaca o Entrevistado E que “as principais facilidades estão associadas à percepção de que esta idéia estava amadurecida e havia um grupo de pessoas, nossa Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, através da figura do Pró-Reitor, através da figura da Diretora Carla, da Diretora Elza, do Diretor Marcelo, percebiam que este era o momento, juntamente com a equipe da administração, do nosso Departamento de Administração. Então isso facilitou muito o processo que havia um amadurecimento em relação a isso, havia competência da Universidade e havia a demanda por um mestrado como esse.”

Tratando-se das dificuldades encontradas durante o processo de implantação do mestrado, assim como para as facilidades, as manifestações dos entrevistados foram igualmente distintas: burocrática, preconceitos, critérios de ingresso, grande quantidade de alunos interessados, rejeição por alguns técnicos da UFSC da idéia de que todo o curso de administração em nível de mestrado passa por um teste ANPAD, instalações físicas inadequadas, inexistência de recursos financeiros, baixa produção em gestão universitária dos professores do programa, falta de interesse por parte da UFSC em alguns momentos na criação do curso, convivência e adequação da existência dos dois mestrados, o profissional e o acadêmico.

O Entrevistado A exemplifica a dificuldade burocrática e de preconceito, “a especialização em princípio não poderia ser gratuita... mas conseguiu-se comprovar que era possível. O cargo de técnico-administrativo não podia ser como coordenador, assim essa foi também uma dificuldade grande. [...] Assim uma dificuldade são os preconceitos.”

Os Entrevistados B e C tratam da seleção dos ingressantes, mas de forma distinta. O primeiro considera que a maior dificuldade foi os critérios de ingresso pela necessidade e elevação do nível de qualidade do mestrado e, também, pelo processo de avaliação da CAPES, concluindo então que “[...] nós precisamos ponderar tudo isto [...] nossos servidores que estavam muito tempo sem estudar.” Já o Entrevistado C aponta a dificuldade de seleção pela quantidade grande de alunos interessados.

Em relação à dificuldade apresentada pela rejeição ao teste ANPAD, trata o Entrevistado C, “[...] nós tivemos sérios problemas com alguns técnicos da UFSC que entendiam que nós não deveríamos aplicar o teste ANPAD, mas resolvemos manter [...]. Não é uma obrigação, a CAPES não obriga, mas também tem um diferencial e é uma forma de avaliar as pessoas que entram para o mestrado.” Continua o entrevistado, apontando as dificuldades de instalação física e a inexistência de recurso financeiro. Quanto à produção em gestão universitária o mesmo destaca que “[...] certamente se não houver uma melhoria na

produção dos nossos professores dentro dessa área de gestão universitária, nós certamente teremos problemas lá na frente na primeira avaliação da CAPES.”

Quanto à dificuldade pela falta de interesse por parte da UFSC na criação do curso, o Entrevistado D comenta que “ouvíamos: se os técnicos querem um curso de mestrado é só buscar nos diversos que a instituição já oferece.” Sabíamos que o curso não poderia ser destinado apenas para os técnico-administrativos da UFSC, ele teria que ser ofertado para toda comunidade (exigência legal), o que queríamos era um curso de mestrado profissional voltado para área de Gestão Universitária, nossa área de trabalho.”

Por fim, o Entrevistado E relaciona a convivência e a adequação dos dois mestrados existentes, o profissional e o acadêmico, e a dificuldade em harmonizá-los durante o processo de criação e implantação do mestrado profissional.

#### 4.2.5 Questão 5

Quais as suas expectativas quanto à contribuição deste mestrado profissional para a gestão universitária?

Todos os entrevistados elencaram percepções positivas. Foram apresentadas expectativas favoráveis em relação ao conhecimento, mudança cultural, modelo burocrático, raciocínio aritmético, qualidade, reflexão universitária, visão técnica, melhoria na gestão, formação profissional, gestão universitária, experiência e qualificação.

O Entrevistado A destaca o conhecimento, dizendo ser ele “a solução para todos os males”. Também considera que “[...] o conhecimento deverá ser superior, quanto mais servidores tiverem mais conhecimentos na área de gestão tudo poderá melhorar. Proporcionar esse conhecimento é obrigação da universidade [...]”. Conclui com expectativa favorável para a mudança cultural, “[...] Entendo que o mestrado em administração deve se distanciar do modelo burocrático da academia, pois ele poderia ensinar à academia como sair desse raciocínio aritmético.”

O Entrevistado B considera um “salto qualitativo” a contribuição do mestrado profissional para a gestão universitária, especialmente através dos servidores técnico-administrativos, que podem olhar a universidade com outros olhos, com critérios, história e visão técnica. Considera que “[...] toda a ação da gestão universitária atual têm dado essa força para que isso realmente se implante na instituição, se fundamente e se prospere. Essa é a nossa grande meta.”

Para sua resposta, o Entrevistado C apresenta o quantitativo de 2.000 a 2.315 instituições de ensino superior hoje no Brasil, sendo poucas voltadas para a formação de mestres e doutores para dirigirem estas instituições. Destaca, desta forma, que instituições de alto nível estão sendo administradas sem nenhum conhecimento na área de gestão universitária, sendo sua expectativa, assim demonstrada: “Eu penso que a experiência da UFSC, a experiência do nosso mestrado e a possibilidade de conviver com outros alunos provenientes de outras instituições públicas e privadas vai permitir que criamos aqui um outro modelo básico de reflexão universitária.”

Na perspectiva humana e social do Entrevistado D, considera que “o conhecimento que o curso possibilita com certeza nos tornará pessoas melhores, poderemos prestar um serviço com mais qualidade a população, dinâmico, eficiente, que busca resultados. Podemos ser uma referência em termos de Gestão Universitária.”

Já o Entrevistado E enfatiza a sua expectativa da contribuição do mestrado profissional pela profissionalização. Salienta que “o nosso entendimento é de que hoje a gestão da universidade é de fato complexa e ela não pode ocorrer e se dar por principiantes. Ela tem que se basear em pessoas que estão qualificadas para isso.”

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Chama atenção a motivação dos servidores técnico-administrativos envolvidos ao longo do processo para o aprimoramento pessoal e profissional e a motivação da Instituição em qualificar seu corpo funcional e aprimorar sua gestão. Neste sentido, houve um processo de construção, de maturação da idéia, onde a motivação foi despertada tanto nos servidores, quanto na instituição, culminando na implantação do curso.

A forma como ocorreu o processo de criação e implantação do Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC, de acordo com este estudo, valoriza a iniciativa institucional e contribui para o reconhecimento da importância da aquisição do conhecimento. Abre espaço, ainda, para as necessárias mudanças no aprimoramento da gestão universitária, contribuindo para o fortalecimento de uma nova cultura institucional voltada para a mudança e a inovação.

Constata-se que grande parte do público do mestrado profissional em administração universitária da UFSC vem sendo composto pelos seus próprios servidores. Assim a Universidade está oferecendo meios para que os servidores aprimorem o seu conhecimento, e estes, por sua vez, poderão aplicar o conhecimento adquirido na própria instituição, melhorando a qualidade dos serviços prestados e produzindo conhecimento organizacional.

Para alcançar o objetivo deste estudo, as pesquisadoras perceberam seu próprio aprendizado em nível acadêmico, no qual ficou clara a importância do embasamento teórico para a fundamentação do tema proposto. Além disso, o desenvolvimento pessoal e acadêmico ganhou espaço e força na medida em que o trabalho foi construído em equipe.

Nesse contexto é possível compreender o que Carmo (2003) coloca ao se reportar sobre as organizações estarem abertas à cultura do conhecimento. As informações contraídas de fora para dentro, e as geradas de dentro para fora podem desencadear processos de mudanças e inovação.

Desta forma, o Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC proporcionará o aperfeiçoamento profissional na área de gestão universitária, e conforme constatado pelo Entrevistado C, os alunos que entraram no curso em agosto do ano passado com certeza já não são mais os mesmos, pois há outra percepção e outra atitude. Assim, com a aquisição de novos conhecimentos, estes alunos começam a promover a mudança no seu ambiente de trabalho e certamente irão contribuir para a mudança e melhoria das nossas universidades públicas.

## REFERÊNCIAS

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Inovação gerencial. In: WOOD Jr, Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Comportamento Organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMPOS, Marcelo Luís de. **Um processo de estruturação do conhecimento organizacional**. 170 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2005.

CANALI, Edvilson Carlos. **Mapas do conhecimento e a criação do conhecimento organizacional: o caso da incubadora tecnológica de Cascavel-PR**. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004.

CAPES. **Dúvidas frequentes**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/duvidas-frequentes>>. Acesso em: 14 maio 2011.

CARMO, Sidney Nascimento do. **O conhecimento organizacional em instituições de ensino**. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003.

DEMO, Pedro. **Conhecimento Moderno: sobre a ética e intervenção do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1997.

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

JÚNIOR, João Benjamim da Cruz. **Cultura Gerencial**. Disponível em: <<http://www.oficinascad.ufsc.br>>. Acesso em: 19 mar. 2011.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. Tradução James F. Suderland Cook. São Paulo: Thomson, 2006.

MEYER JUNIOR, Victor. Administração Universitária: considerações sobre sua natureza e desafios (1988). In: COLECCION UDUAL. **Administracion Universitaria em America Latina: uma perspectiva estratégica**. México: UDUAL, 1995.

MURPHY, J. Patrick. Administração do Ensino Superior numa Nova Era; os Rápidos e os Mortos. In: MEYER JUNIOR, Victor. MURPHY, J. Patrick (orgs.) **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos**. Florianópolis: Insular, 2000.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTARIA NORMATIVA Nº17, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2009. Diário Oficial da União, 29 dez. 2009.

PPGAU. **Apresentação**. Disponível em: <<http://ppgau.ufsc.br>>. Acesso em: 16 maio 2011.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76-97.

RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 5, DE 27 DE ABRIL DE 2010, DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Boletim Oficial da Universidade Federal de Santa Catarina Nº19, 18 maio 2010.

RESOLUÇÃO Nº 12, DE 27 DE MARÇO DE 2008, DA CÂMARA DE PÓS-GRADUAÇÃO. Boletim Oficial da Universidade Federal de Santa Catarina Nº 18, 6 maio 2008.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração Acadêmica Universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: LTC, 1977.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: em busca de uma epistemologia**, IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul, Florianópolis, 2009.

Vasconcelos, Maria Lucia M. Carvalho. Gestão e Qualidade do Ensino. In: COLOMBO, Sonia Simões et al. **Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 104-132.