



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

RESULTADOS DA FORMAÇÃO DOS EGRESSOS DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Evandro Silveira - UFSC

Andressa Sasaki Vasques Pacheco - UFSC

Flora Moritz da Silva - UFSC

Marcia Mafra da Silva - UFSC

RESUMO: Percebendo as peculiaridades organizacionais que uma Instituição de Educação Superior possui e, que estas são transferidas à sua gestão, admite-se a importância de destrinchar cada vez mais esse contexto e compreendê-lo de forma mais efetiva. Para tanto, esta pesquisa trata de uma das dimensões a serem gerenciadas pela instituição - a que considera as pessoas. A presente pesquisa esteve orientada a analisar os resultados que a formação dos egressos do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU tem provocado na gestão da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem predominantemente qualitativa, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso do PPGAU. Juntamente com a pesquisa documental, foram analisadas 16 respostas de um questionário aplicado aos egressos do PPGAU. Como resultado foi observado que o programa está atendendo, principalmente, servidores da UFSC. Além disto, a formação oferecida pelo programa é capaz de proporcionar a conversão do conhecimento pelos egressos.

Palavras-chave: Gestão universitária. Gestão do conhecimento. Formação do servidor público.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 INTRODUÇÃO

As universidades encontram-se com o desafio de intervir na realidade da comunidade local, além de contribuir no processo de formação de profissionais com qualidade, a fim de habilitá-los ao mercado de trabalho (ASSIS; BONIFÁCIO, 2011).

Nesta pesquisa, analisa-se a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação. Em 2011, a UFSC tinha 44211 alunos, sendo 13867 da pós-graduação. No mesmo ano, estavam lotados em seu corpo técnico-administrativo 3.005 servidores, destes, apenas 1.601 tinham educação superior.

Considerando o exposto, evidencia-se a importância de destrinchar o contexto e compreendê-lo efetivamente. Ao se tratar da gestão de uma Instituição Universitária Federal, uma das dimensões a ser abordada por esta pesquisa é a que considera as pessoas.

Tratando-se das pessoas dentro de uma universidade, ressalta-se a importância de se promover o aperfeiçoamento continuado dos colaboradores, pois, para oferecer à sociedade ensino e pesquisa com qualidade, manter tanto os docentes quando os técnicos-administrativos atualizados é determinante. Além disto, é importante também para universidade contar com dirigentes mais preparados para as chefias tanto docentes quanto administrativas, focando-se na liderança e na tomada de decisão (GRILLO, 2001).

Assim, é saudável que se passe a considerar o valor que a gestão do conhecimento pode trazer à organização. Como lembram Romani e Borszcz (2001), o gerenciamento do conhecimento tem se apresentado como um grande desafio das organizações, conhecimento este que se concentra nos talentos humanos e é tácito: saber como gerir esse conhecimento, para que seja possível transformá-lo em valor agregado à instituição.

Neste contexto vale mencionar um dos exemplos de formação e qualificação profissional na UFSC, representado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU, que iniciou suas atividades no segundo semestre de 2010 oferecendo o curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária, atento às demandas de se estabelecer uma gestão universitária cada vez mais preparada. Tendo sua área de concentração em Gestão Universitária, está suportado por duas linhas de pesquisa: Universidade e Sociedade e Gestão Acadêmica e Administrativa.

Do total de 106 alunos do PPGAU, 65 são servidores efetivos da própria UFSC, sendo interessante saber se o programa tem surtido efeito na gestão desta instituição, por meio da capacitação de seus servidores. Assim, o presente trabalho objetiva analisar os resultados que a formação dos egressos do PPGAU tem provocado na gestão da UFSC.

Para tanto, foram elencados os seguintes objetivos específicos: descrever o perfil dos alunos do programa; verificar características das dissertações produzidas no curso; verificar competências desenvolvidas pelos alunos; e verificar se houve socialização/externalização dos conhecimentos adquiridos durante a formação.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O presente trabalho vem a ser uma forma de estreitar a relação entre os conhecimentos adquiridos em meio acadêmico e a realidade organizacional, mais especificamente no gerenciamento do PPGAU.

2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Desde sua origem, a educação universitária tem perseguido a meta de criar, transmitir e disseminar conhecimento. Nos dias atuais o conhecimento vem tornando-se central nos processos que configuram a sociedade, pois é importante para as organizações trabalhar com e sobre o conhecimento e, por reflexo, acabam por também compor essa centralidade (BERNHEIM e CHAUÍ, 2008).

As instituições de educação superior, de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, podem ser credenciadas como faculdades; centros universitários; e universidades. As Universidades se diferenciam pela indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, (MEC, 2013).

Para Assis e Bonifácio (2011), é dever das Universidades intervir na realidade da comunidade na qual está inserida, contribuindo no processo de formação de profissionais de qualidade de diversificadas áreas, habilitando-os ao mercado de trabalho. Este entretanto, não é o único do dever da Universidade, cuja finalidade compreende uma amplitude bem maior.

Por se tratar de uma organização peculiar, seu processo de gestão também apresenta especificidades. Para Silva Filho (1998), a Gestão Universitária mescla a visão acadêmica e a técnica administrativa. Schlickmann (2013) conceitua a administração universitária a partir dos conceitos de Administração e Universidade e chega à 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).

Após a Segunda Guerra Mundial, com o crescimento da demanda pelo ensino superior, sentiu-se a necessidade de profissionalização na Gestão Universitária. As universidades cresceram em números, e aumentaram, bem como o volume de recursos financeiros que por ela passam. Assim, não há mais espaço para ineficiência, nem serviço baseado na tentativa e erro de dirigentes (SILVA FILHO, 1998).

Para Schmitz e Bernardes (2008), cabe ao profissional da gestão universitária administrar vários sistemas e subsistemas, nos quais passam a se considerar 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 estabelece com o Estado e a sociedade em geral.

A universidade é um cenário para desafios, inovações e realização de sonhos, e ao mesmo tempo, é também uma instituição que acaba por dificultar a implantação de novas



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

estratégias gerenciais. Entretanto, é fundamental alavancar estratégias que proporcionem um ambiente institucional diferenciado e peculiar para atingir desenvolvimento e permanência atuando de forma efetiva (SCHMITZ; BERNARDES, 2008). Fica evidente que, ao tratar a questão da universidade, assim como da sua gestão, é importante envolver a questão do conhecimento, que está fortemente associado à Universidade.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ao considerar que as organizações constituem-se um complexo sistema social, no qual crenças, valores, atitudes, comportamentos e conhecimentos compartilhados pelas pessoas que dela fazem parte, aliado à crescente necessidade de mudanças em um espaço curto de tempo, as organizações são desafiadas a implementar novas estratégias de gerenciamento.

O papel das pessoas nas instituições é de suma importância: elas criam, compartilham e utilizam os conhecimentos, que crescem ao serem compartilhado (SANTOS, 2010). Para contribuir nesse processo, é preciso conhecer as competências - conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - das pessoas (ROMANI; BORSZCZ, 2001).

Ao considerar a necessidade de conhecer as competências, levantada por Romani e Borszcz (2001), torna-se válido destrinchar a conceituação do termo competências. Por haver diversidade na conceituação do termo competência, Souza *et al* (2008) apresenta o seguinte quadro que objetiva reunir algumas das principais definições:

Quadro 1 - Definições competência

AUTOR	DEFINIÇÃO
Durand (1999)	Competências são conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos.
Le Boterf (1995)	A competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
Levy-Leboyer (1997)	Competências são “repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação”.
Prahalad e Hamel (1998)	“As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”.
Santos (2001)	Competência “não é apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho, mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho”.
Zafirian (2003)	“Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”.

Fonte: Adaptado a partir de Souza *et al* (2008).

Para Stoner e Freeman (1999), existem três tipos de habilidades, que foram identificadas por Robert L. Katz, são elas: a Habilidade Técnica; a Habilidade Humana; e Habilidade Conceitual. Para os autores todas estão relacionadas às capacidades: a primeira, de utilizar procedimentos técnicos e conhecimentos de um campo de especialização; a humana,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

de trabalhar com os outros, entendê-los e motivá-los como indivíduos ou no grupo; e a conceitual, de coordenar e integrar os interesses e atividades de uma organização.

Resgatando a questão do conhecimento, observa-se que é com foco nas pessoas e no conhecimento que as organizações despertam para a importância da gestão do conhecimento. É importante aprender como proceder com o gerenciamento das estruturas de conhecimento. Tais estruturas são também chamadas de capital de relacionamento, humano, estrutural ou intelectual. A transformação destas estruturas em valor agregado à instituição se dá pela gestão do conhecimento, de forma estratégica, convertendo esse ativo intangível (estruturas de conhecimento) em produção (LONGO, 2009).

A gestão do conhecimento deve considerar a busca uma harmonia no ambiente de trabalho, além do gerenciamento do capital intelectual. Conhecimento é a combinação de dados e informações a qual, adicionadas habilidades, experiências e opiniões de especialistas, resultam em um ativo valioso no apoio à decisão (SANTOS, 2010).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p.19), “o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito”. Almeida (2010) define conhecimento explícito como o que pode ser articulado sob a forma textual, considerado também como sinônimo de informação. Takeuchi e Nonaka (2008, p.19) complementam afirmando que o “conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos envolvidos, formal e sistematicamente”. Já o conhecimento tácito, por ser de cunho pessoal e mais incorporado à experiência do indivíduo envolvendo fatores subjetivos, é mais difícil de ser articulado (ALMEIDA, 2010).

Além de sua gestão, é importante destacar a produção de novos conhecimentos, que:

[...] envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização. O que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento da é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p.24).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 4), “o conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla na organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e é utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos”. As organizações além de criar, e fazerem uso do conhecimento, trabalham na conversão do conhecimento explícito em tácito, e do tácito em explícito. A conversão do conhecimento pode ocorrer de quatro maneiras: socialização, externalização, combinação e internalização (TAKEUCHI; NONAKA 2008). O quadro 2 detalha de forma resumida, os tipos de conversão do conhecimento:

Quadro 2 - Conversão do conhecimento

MODO DE CONVERSÃO	SENTIDO DA CONVERSÃO	DESCRIÇÃO	ENTIDADES ENVOLVIDAS
Socialização	Tácito para Tácito	Compartilhamento e criação do conhecimento tácito por meio de experiência direta.	Indivíduo para Indivíduo



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Externalización	Tácito para Explícito	Articulación do conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão.	Indivíduo para Grupo
Combinação	Explícito para Explícito	Sistematização e aplicação do conhecimento explícito e a informação.	Grupo para Organização
Internalização	Explícito para Tácito	Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.	Organização para Indivíduo

Fonte: Adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o gerenciamento do conhecimento é o processo pelo qual o conhecimento é criado, difundido e incorporado aos produtos, serviços ou sistemas”. Para Fialho *et al* (2006, p. 1),

[...] a Gestão do Conhecimento deve ser vista como uma abordagem sistemática útil para aumentar o valor e facilitar o acesso ao conhecimento utilizável da organização, para qualificar os trabalhadores do conhecimento, disseminar a inovação e assegurar o desenvolvimento de pessoas e organizações.

Para obter êxito por meio da Gestão do Conhecimento, necessita-se de alguém à frente desse processo, que desenvolva este trabalho. Para Longo (2009, p. 445), “o profissional do conhecimento eficaz é aquele que usa uma abordagem sistemática para analisar e solucionar problemas, constrói uma infraestrutura orgânica baseada em estratégias sólidas”.

4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Muitos fatores ocorridos no âmbito organizacional influenciaram a evolução da Administração de Recursos Humanos, com as transformações nas relações de trabalho, no perfil de profissionais, que acaba por envolver maior qualificação, valores e expectativas renovados relacionados à carreiras e novas alternativas de trabalho (GIRARDI, 2008).

São processos da Gestão de Recursos Humanos: Provisão, Aplicação, Remuneração, Manutenção e Monitoração; e Desenvolvimento de Pessoas, este último utilizado “para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal” (GIRARDI, 2008, p 39).

É comum a todos os funcionários a necessidade de algum tipo de treinamento para continuar a desempenhar seu papel dentro da organização, ou para se adaptar a novos modelos de trabalho. Para Gavioli e Galeale (2008) o desenvolvimento acontece em quatro etapas: aquisição de uma habilidade, obtenção de qualificação, alcance de um bom desempenho e estabelecimento da competência, ocorrendo assim por ciclos evolutivos, nos quais as habilidades são desenvolvidas, de forma aleatória, como base em aptidões e motivações que se percebe por parte do indivíduo.

O estabelecimento da competência depende da obtenção de qualificação, assim como de um bom desempenho e da mobilização do conhecimento (GAVIOLI e GALEGALE, 2008). Segundo Fleury e Fleury (2001) existem situações de aprendizagem com potencial para transformar conhecimento em competência.

Cabe diferenciar Treinamento de Desenvolvimento. Girardi (2008) aborda o Treinamento um processo sistemático que objetiva melhorar o comportamento dos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

colaboradores e atingir os objetivos da própria organização. Já o desenvolvimento representa um conjunto de atividades e processos visando explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do trabalhador na organização, buscando desenvolver novas habilidades e conhecimento, assim como modificar comportamento e atitudes (TACHIZANA, FERREIRA e FORTUNA, 2006).

O desenvolvimento das pessoas para a preservação e o desenvolvimento da própria organização podem estar relacionados ao cargo atual ou cargo em potencial do indivíduo e ao desenvolvimento de carreiras ou programa de trainees, todos envolvendo diagnóstico, intervenção e reforço (GIRARDI, 2008, p. 47).

Ressaltada a importância dos processos de Treinamento e Desenvolvimento na qualificação do capital intelectual e na promoção do desenvolvimento organizacional, aborda-se a Formação do Servidor em Universidades. O próximo tópico consiste na continuação do atual, porém focado nas Universidades de forma a convergir com os objetivos desta pesquisa.

4.1 FORMAÇÃO DO SERVIDOR EM UNIVERSIDADE PÚBLICA

Para Trigueiro (1999), a Universidade pode se caracterizar por elementos próprios e diferenciados, além de não se reduzirem a outros padrões organizacionais como cultura, valor e a dinâmica funcional. Considerando os elementos de diferenciação, Grillo (2001) afirma que além de se preocupar com a capacitação de professores e pesquisadores, é preciso atuar no desenvolvimento de profissionais especializados e competentes, capazes de orientar de forma precisa a gestão da instituição. Neste contexto, devem ser preparados programas que ofereçam um aperfeiçoamento dos administradores universitários, criando-se uma categoria de especialistas com competências compatíveis às peculiaridades da administração universitária.

A gestão do Ensino Superior consiste em algo complexo e diferenciado, tanto que não se consegue uma única regra que possa ser validada e tomada como verdade por todas as Instituições de Ensino Superior. Estas especificidades estão relacionadas não apenas com questões de ensino e pesquisa, orçamento e finanças, mas também a administração de Recursos Humanos destas organizações (ZACCARELLI, 1986).

A Gestão de Recursos Humanos é uma área fundamental nas Universidades. Portanto, negligência ou erro ao estabelecer a política de Recursos Humanos na Universidade, pode acarretar o seu declínio (ZACCARELLI, 1986). As pessoas são a essência desta instituição, que possui a inteligência como insumo: além de matéria-prima, as pessoas representam o próprio instrumento de produção intelectual. Portanto, para este tipo de organização, os maiores investimentos deveriam ocorrer nos recursos humanos (BERNARDES, 2004).

Além de considerar a especificidade da instituição na definição de normas de conduta, é válido que a gestão de pessoal esteja atenta ao quadro de categorias pelo qual a universidade é composta. Ou seja, preconizar um tratamento igualitário no estabelecimento das normas que darão orientação dentro da instituição, sem esquecer de aspectos relacionados ao desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal destes colaboradores (GRILLO, 2001).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Para tanto, Grillo (2001) establece principios que orientam a gestão de pessoal nas instituições universitárias, apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Princípios gestão de pessoas nas universidades

PRINCÍPIOS	
1º	Atrair profissionais competentes.
2º	Estruturar a carreira com base no mérito.
3º	Criar incentivos para o desempenho eficaz das atividades docentes, técnicas e administrativas.
4º	Promover o aperfeiçoamento continuado.
5º	Vincular o aperfeiçoamento á trajetória da carreira.
6º	Orientar os recém-admitidos para as novas funções.
7º	Preparar os dirigentes para as chefias docentes e administrativas.
8º	Verificar periodicamente o desempenho dos docentes, técnicos e administradores.
9º	Obter a opinião dos alunos sobre o desempenho docente.
10º	Incentivar a auto avaliação do professor.
11º	Envolver os docentes num processo de mútua avaliação.
12º	Verificar o desempenho do professor pelas atividades docentes e administrativas.
13º	Avaliar o desempenho do pessoal técnico-administrativo.
14º	Assegurar a participação de docentes, técnicos e administradores nas decisões das universidades.
15º	Instituir formas de participação para aperfeiçoar o processo decisório nas universidades.

Fonte: Adaptado de Grillo (2001)

A área de Recursos Humanos na gestão pública tem peculiaridades que se originam na própria natureza das organizações que compõem esse setor. Ao tratar de Gestão de Recursos Humanos na esfera pública, é preciso considerar um cenário distinto do habitual vivido pelas organizações privadas (FERREIRA *et al.*, 2007).

As instituições de caráter público estão em um processo de constante adequação e evolução, no qual se exige mudanças conceituais, estruturais e culturais, a fim de adequar a demanda crescente e ajustar suas atividades. Para Girardi (2008, p. 91), “A Estratégia Organizacional está centrada nas pessoas, é preciso valorizá-las, colocá-las diante de desafios e oportunidades reais de desenvolvimento, e elas trarão competitividade à organização”. O recurso humano é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem predominantemente qualitativa. Em relação aos métodos, realizou-se por meio de materiais já publicados referentes aos temas apresentados para a coleta de dados secundários, caracterizando-se, assim, como uma pesquisa bibliográfica.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

É um estudo de caso, qualificado por Gil (2002) como o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo seu conhecimento amplo e detalhado. O estudo de caso aconteceu no PPGAU, enquanto que as unidades de análise foram os alunos e egressos do programa. É também uma pesquisa de campo, vista por Souza, Fialho e Otani (2007), como a que acontece junto ao objeto de estudo. Método típico quando se objetiva avaliar a eficácia de programas ou técnicas utilizadas para auxiliar indivíduos ou instituições. Aqui a pesquisa de campo ocorreu na secretaria do PPGAU, na coleta de informações, aplicação de questionários e observação da rotina do ambiente.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, que Gil (2002) considera como aquela que objetiva a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. 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, visa-se a descrição de aspectos relacionados às mudanças/resultados que a formação dos egressos do PPGAU tem provocado na gestão da UFSC.

Neste sentido, foram descritas características de perfil dos alunos, assim como das dissertações dos egressos e situações de desenvolvimento de competências, além de socialização e externalização do conhecimento.

A população desta pesquisa é composta por alunos e egressos do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. O total de alunos, somado aos 25 egressos resultam em 106 pessoas, considerando-se o período de coleta de dados (03/05/2012 à 21/05/2013). Para a análise do perfil foi considerado o total de alunos do programa (106).

A coleta de dados primários ocorreu de duas formas: pesquisa documental; e aplicação de questionários. Para descrever o perfil dos alunos do programa, grande parte dos dados foi coletado a partir de relatórios extraídos do sistema de Controle Acadêmico de Pós-Graduação – CAPG, sistema utilizado pelos programas de pós-graduação da UFSC onde é feito o cadastro de alunos, são processadas matrículas e acontece a alimentação do histórico escolar.

Houve, ainda, pesquisa na documentação pessoal dos alunos nos arquivos do programa e em seus currículos *lattes*, buscando-se saber onde estes exerciam suas atividades profissionais e qual a sua graduação. Para verificar as características das dissertações produzidas no curso, coletaram-se dados na própria secretaria do programa.

Também foi aplicado um questionário composto por 4 questões relacionadas ao ingresso ao programa pelos alunos, 7 relacionadas à valorização profissional e desenvolvimento; e 4 questões ligadas ao programa, exclusivamente aos egressos no período da pesquisa. É importante dizer que grande parte destas questões está subdividida em outras, e que, além de questões fechadas, escala *likert*, há também questões discursivas.

Antes da aplicação efetiva do questionário, foi realizado um pré-teste em abril de 2013, para verificar a validade e relevância das perguntas em uma situação real. A aplicação do questionário ocorreu via e-mail que partiram da conta da secretaria do PPGAU, com a colaboração da coordenação do programa entre os dias 3 e 21 de maio de 2013. Embora o questionário fora enviado a todos os egressos (25), houve retorno de 16 pessoas (64%).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Para a análise dos questionários, preliminarmente, houve a tabulação das respostas, a fim de se criar gráficos, com auxílio do *excel*. Para tratar os dados, foram utilizados recursos da estatística descritiva, tais como distribuição de frequência, média, moda e desvio-padrão, além de cruzar algumas informações na busca de supostas associações. O questionário era composto também por questões discursivas, cujas respostas foram transcritas e analisadas, buscando-se retratar todas as opiniões.

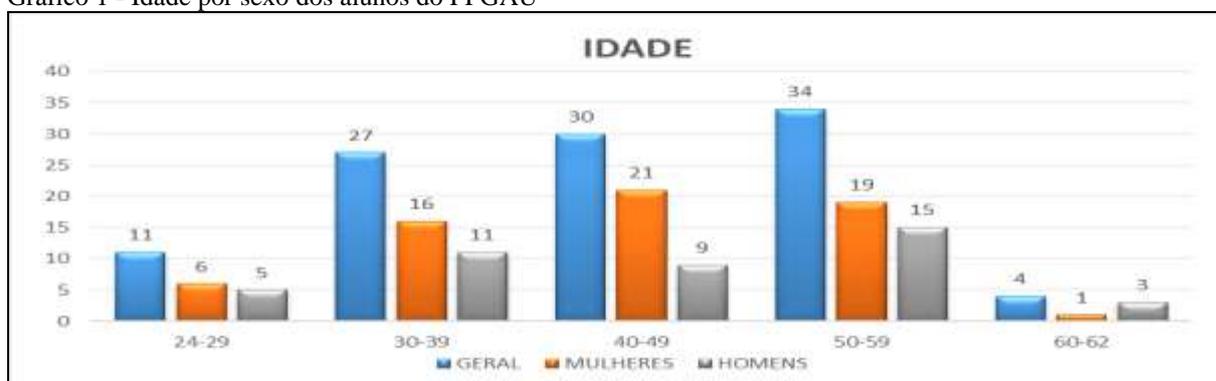
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O PPGAU desenvolve suas atividades no Centro Socioeconômico da UFSC, com um corpo docente composto por 17 professores doutores. O programa busca formar profissionais qualificados, capazes de construir 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. Para tanto, oferece o Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária. Desde seu início, em 2010, o programa conta com 4 turmas, uma a cada ano.

6.1 PERFIL DOS ALUNOS

Esta seção trata do perfil dos alunos do PPGAU. O Programa tem 59% de discentes do sexo feminino, e 41% masculino. Em relação à idade do total de alunos, identifica-se uma média próxima a 44 anos, com desvio padrão igual a 10,06. O valor da moda revela que a idade de 51 anos é a mais frequente entre os alunos, com 11 aparições, enquanto que a mediana é representada pelo valor 47. No Gráfico 1 observa-se a idade por sexo dos alunos.

Gráfico 1 - Idade por sexo dos alunos do PPGAU



Fonte: Silveira (2013)

Quanto ao local de trabalho, observou-se que dos 106 alunos, 65 trabalham como servidores efetivos da UFSC, ou seja, 61%. Outros 3 alunos desenvolvem trabalhos de Tutoria EaD na própria UFSC, entretanto, não são servidores efetivos da instituição. Outras



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Instituições que aparecem com certa representatividade são: Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC com 9 alunos e a Faculdade Capivari – FUCAP, com 4 alunos.

A partir destes dados apresentados, é possível observar que profissionais de Universidades têm buscado qualificação na área de Administração Universitária. Além da UFSC e IFSC, identificou-se grande número de instituições de ensino superior com alunos no PPGAU: 92% do total de alunos desenvolvem atividades profissionais em Instituições de Ensino Superior. Ressalta-se que nenhum dos alunos é contemplado com bolsas, o que possivelmente é um dos motivos por se ter a maioria dos estudantes trabalhando além de pertencerem ao programa.

Em relação a formação acadêmica dos alunos, é possível observar a partir do gráfico 2 a predominância de pessoas graduadas em administração, com mais de 36%, sendo que outros cursos com representatividade são os de Direito, Contabilidade, Pedagogia, Economia e Letras. Alguns alunos possuíam mais de uma graduação.

Gráfico 2 – Graduação dos alunos do PPGAU



Fonte: Silveira (2013)

6.1.1 Egressos

Os dados aqui apresentados são resultados da repostas dos questionários. Metade dos respondentes conheceu o programa por meio da internet, sendo o site, desta forma, um grande aliado do programa para divulgação.

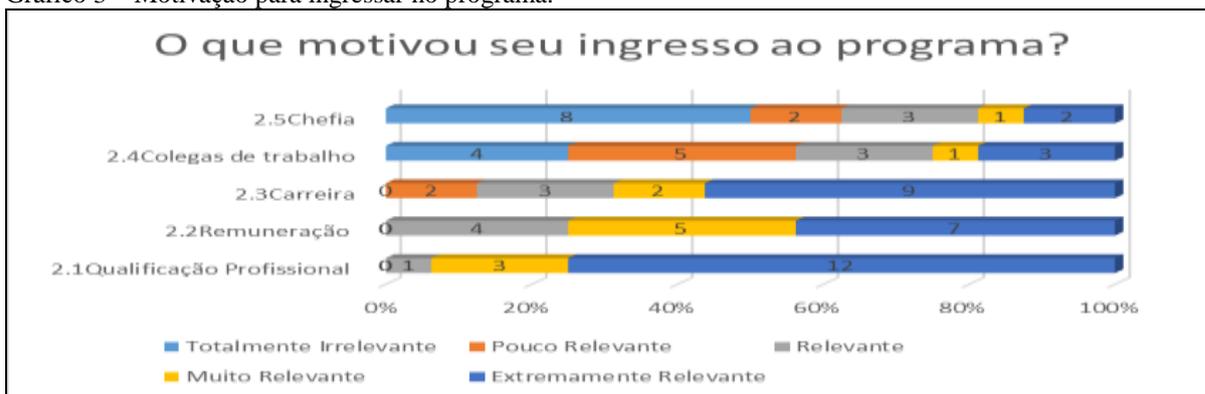
Quanto à motivação para ingressar no programa, os egressos acusaram o seu grau de concordância dentro de uma escala, considerando os aspectos apresentados no Gráfico 3. Qualificação profissional, remuneração e carreira foram considerados importantes pela maior parte dos egressos, enquanto que Colegas de Trabalho e Chefia não apresentaram tanta significância. Percebe-se, portanto, a motivação relacionada a um caráter mais pessoal.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Gráfico 3 – Motivação para ingressar no programa.



Fonte: Silveira (2013)

A maioria dos respondentes (63%) percebeu total apoio da chefia quanto à realização do curso, e apenas 12% afirmam não perceber tal apoio. Quanto aos colegas, quando estava em julgamento o ingresso ao programa, houve incentivos, assim como durante o curso. Entretanto, não julgaram esse incentivo como determinante para a conclusão do curso, pois mais de 50% das respostas foram relativas à opção “Não Concordo” ou “Concordo Parcialmente” no quesito incentivo dos colegas de trabalho para concluir o curso.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DAS DISSERTAÇÕES

Quanto a caracterização das dissertações produzidas pelos egressos do programa, um dos levantamentos realizados foi a classificação por área de concentração, destacando-se a de Gestão de Pessoas: das 25 dissertações produzidas, 6 voltavam-se ao tema. Outras áreas destacadas foram as de Gestão Social e as ligadas a Planejamento, representadas por 4 dissertações cada uma.

No questionário também se buscou informações para caracterizar as dissertações. Uma questão aborda: (a) se a dissertação se relacionava às atividades profissionais do egresso; e (b) se a pesquisa havia sido aplicada. Todos os 16 respondentes informaram que suas dissertações estavam associadas às atividades profissionais, entretanto, apenas a metade eram pesquisas aplicadas. Ressalta-se que os egressos são recém formados, e que podem não ter tido tempo hábil para discutir as práticas pesquisadas e analisadas nos trabalhos desenvolvidos, principalmente quando se tratando de organizações públicas.

6.3 DESENVOLVIMENTO E RECONHECIMENTO DE COMPETÊNCIAS

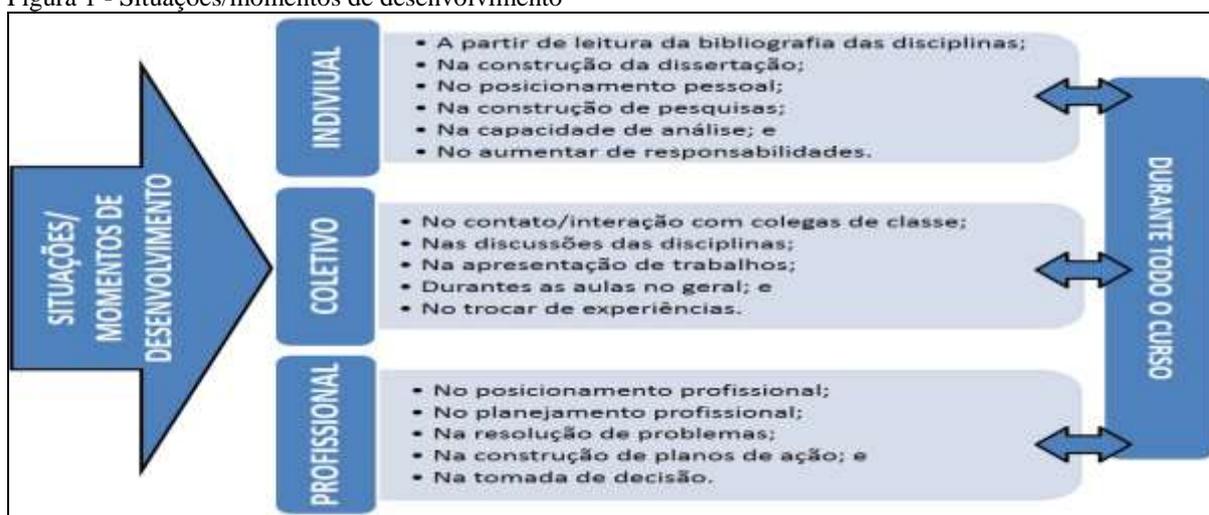


XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Todos os egressos respondentes perceberam desenvolvimento dos seus conhecimentos ao ingressar no programa. Individualmente, tal percepção ocorreu com a leitura dos materiais durante as disciplinas sob a orientação dos professores. Outro momento estava relacionado à Dissertação, requisito para obtenção ao grau de Mestre. Perceberam ainda sua capacidade de análise desenvolvida e conseqüentemente, aumento de responsabilidades em suas atividades profissionais. O desenvolvimento pela coletividade esteve associado à interação entre os alunos na classe, durante a discussão de temas nas disciplinas, ou acerca de experiências profissionais destes alunos. A figura 1 resume as Situações de Desenvolvimento.

Figura 1 - Situações/momentos de desenvolvimento



Fonte: Silveira (2013)

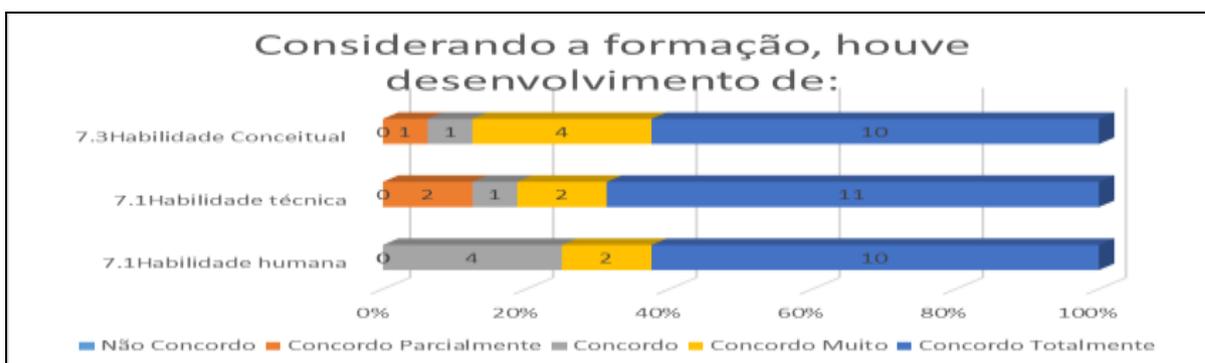
Ao se tratar de competências, chega-se às habilidades, uma das integrantes da competência. Uma questão visou identificar o desenvolvimento de habilidades técnica, humana e conceitual. Pediu-se para os egressos acusarem seu grau de concordância em situações que descreviam desenvolvimento das citadas habilidades, porém, não foi informado que se tratava das citadas habilidades. As respostas estão traduzidas no Gráfico 4:

Gráfico 4 – Desenvolvimento de Habilidades:



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

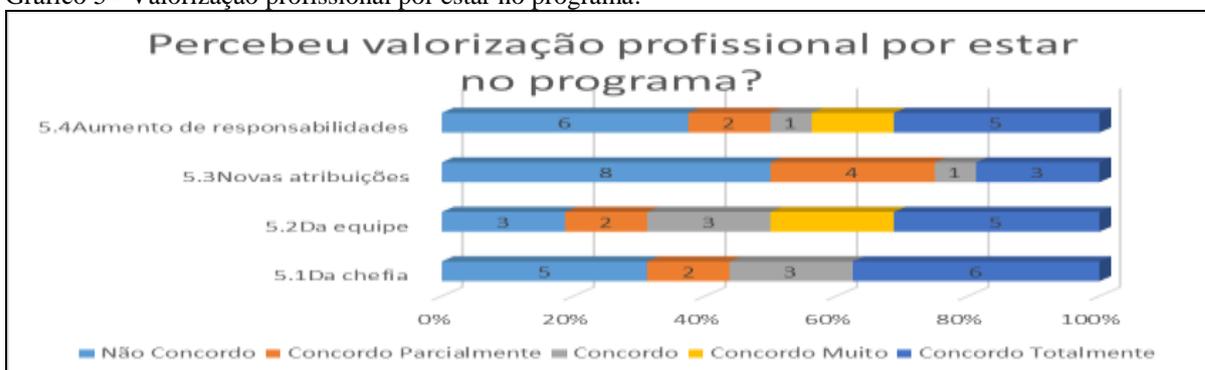
Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad



Fonte: Silveira (2013)

Buscou-se saber se o desenvolvimento obtido é de fato reconhecido pela instituição ou chefia dos egressos. Assim, questionou-se a percepção de valorização por estarem no programa. Houve maior grau de concordância nos seguintes aspectos: Valorização por parte da chefia, pela equipe de trabalho, no recebimento de novas atribuições profissionais e no aumento de responsabilidades, conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5 - Valorização profissional por estar no programa.



Fonte: Silveira (2013)

Analisando o desenho do gráfico, observa-se que as respostas oscilaram entre “Concordo Totalmente” e “Não Concordo”. Destaca-se, no entanto, que a valorização por parte de colegas de trabalho superou a valorização por parte da chefia; e que metade dos respondentes não percebeu novas atribuições de trabalho.

Torna-se ainda importante explorar quais as limitações e dificuldades que o programa apresenta, na percepção dos respondentes. Algumas limitações estiveram associadas ao corpo docente, como a falta de comprometimento quanto à orientação nas dissertações, além de ficar questionado o conhecimento teórico e prático em gestão universitária por parte de alguns professores. Sobre as dissertações, esteve presente nas respostas a necessidade de uma equipe capaz de ajudar na construção destas. Outro ponto citado relaciona-se à indisponibilidade de material bibliográfico atualizado na área de gestão universitária na biblioteca do programa.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Partindo para a estrutura curricular, os egressos acusaram a ênfase nas universidades públicas, não lembrando, então, das universidades particulares e suas diferenciações. Disciplinas muito teóricas também foi alvo de críticas, assim como a dificuldade do programa vincular seus alunos em projetos de pesquisa e, por reflexo, incentivar a produção científica. A fim de resumir as dificuldades e limitações levantadas pelos egressos respondentes, segue a Figura 2.

Figura 2 - Dificuldades e limitações do programa



Fonte: Silveira (2013)

Apesar de algumas limitações e dificuldades, em relação à avaliação geral da formação que o programa oferece, dentre as opções: Ruim, Regular, Boa ou Ótima, a maioria dos egressos (62,5%) avaliou como “Ótima” a formação oferecida pelo curso e o restante avaliou como “Boa”. Nenhum egresso avaliou negativamente sua formação.

Essa avaliação é importante, pois, como fala Grillo (2001), necessitam-se dirigentes cada vez mais preparados para as chefias tanto docentes quanto administrativas das universidades, e que sejam capazes de exercer liderança, atenuando conflitos.

6.4 SOCIALIZAÇÃO E EXTERNALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

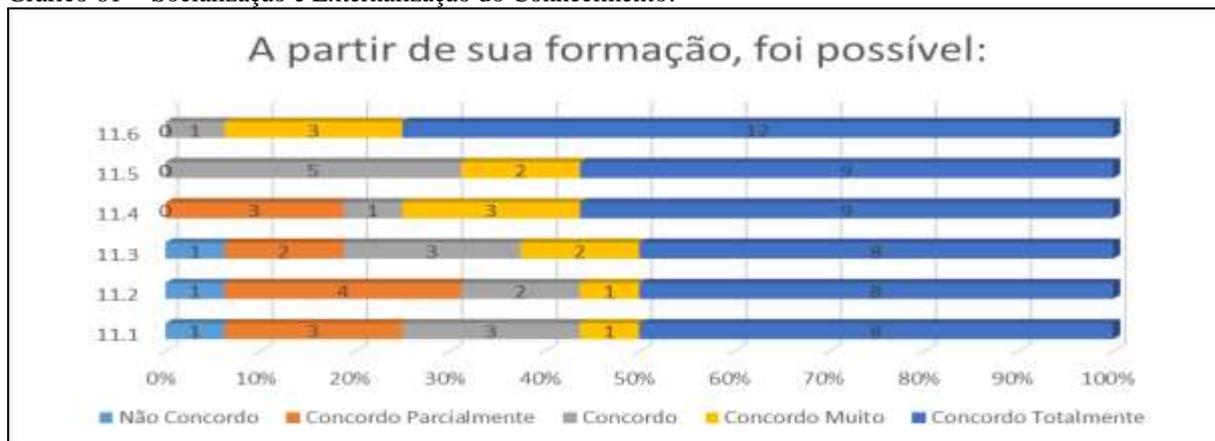
Esta seção visa avaliar questões de socialização e externalização do conhecimento dos egressos do PPGAU. Inicia-se a análise com a questão que solicitou o acusamento do grau de concordância diante de situações de socialização e externalização de conhecimento, sendo: 11.1 Compartilhar e criar conhecimentos individualmente com colegas de trabalho; 11.2 Compartilhar e criar conhecimentos com a equipe de trabalho; 11.3 Repensar e colaborar no desenvolvimento, ou alterações de processos de trabalho a partir do contato com os colegas de classe e professores; 11.4 Aprender e adquirir novos conhecimentos a partir da prática; 11.5 Durante as aulas compartilhar conhecimento com colegas de turma; 11.6 Passar a minha experiência profissional para a dissertação. Os resultados são apresentados no Gráfico 6.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Gráfico 61 - Socialização e Externalização do Conhecimento:



Fonte: Silveira (2013)

De forma geral, os egressos consideraram que houve socialização e externalização a partir da formação pelo programa, visto que, a maioria dos respondentes concordou totalmente com todas as afirmações apresentadas pela questão. Fica visível que os egressos conseguiram trabalhar na conversão do conhecimento apresentada por Takeuchi e Nonaka (2008), compartilhando e criando conhecimento tácito de indivíduo para indivíduo, assim como o tácito para explícito. Não foi mencionado que se tratava de situações em que havia socialização ou externalização do conhecimento para não gerar tendenciosidade nas respostas.

Seguindo, buscou-se saber se foi possível estabelecer compartilhamento e criação do conhecimento com os colegas de trabalho a partir da formação pelo programa: 68,75% dos respondentes consideraram ser possível o compartilhamento e criação do conhecimento com os colegas de trabalho. Alguns relatos de como isto aconteceu: apresentação da dissertação no local onde fora aplicada a pesquisa como ferramenta para alterar processos de trabalho, bem como a própria discussão para melhorias desses processos; relações interpessoais e gerenciamento de conflitos. Ressalta-se a importância das pessoas para as instituições, pois, como lembra Santos (2010), são as próprias que criam, compartilham e utilizam os conhecimentos e, ainda, quanto mais compartilhado mais este conhecimento cresce.

7 CONCLUSÃO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a conclusão deste estudo, resgatando para tanto, os objetivos propostos. Quanto a descrever o perfil dos alunos do programa, é possível determinar o perfil dos alunos como em sua maioria mulheres, pessoas com idade entre 50 e 59 anos e que trabalham na Universidade Federal de Santa Catarina. Os alunos são, em maior parte, formados em administração, que conheceram o PPGAU pela internet, buscando e tendo



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

como expectativa do curso qualificação profissional. Os egressos perceberam apoio da chefia e reconheceram o incentivo de colegas de trabalho para ingressar e se manter no curso.

Em relação a verificar as características das dissertações produzidas no curso, percebeu-se que as dissertações estão, em sua maioria, concentradas na área de Gestão de Pessoas, e que estas estavam relacionadas às atividades profissionais dos egressos.

O desenvolvimento de competências a partir da formação do programa é positivo, uma vez que os egressos perceberam o desenvolvimento de conhecimentos, e foi identificado também o desenvolvimento de habilidades, técnica, humana e conceitual.

Quanto à verificação da socialização/externalização dos conhecimentos adquiridos, é possível afirmar, a partir dos resultados da pesquisa, que os egressos conseguiram atuar na conversão no conhecimento e repassá-los aos colegas de trabalho especificamente, assim como de forma geral a sua equipe. Também ficou claro que foi possível transformar este conhecimento adquirido na dissertação, sistematizando a sua experiência.

No decorrer da pesquisa, foram observados alguns fatores que podem ser considerados como pontos fortes do PPGAU, sendo interessante trazê-los à tona. Primeiramente a questão de o programa contar com pessoas mais velhas como alunos. Assim, é possível incorporar a experiência profissional destes, dinamizando o material teórico apresentado nas aulas e se visualizando a aplicabilidade na realidade profissional. Isto que é considerado por Takeuchi e Nonaka (2008), como o que impulsiona a ampliação do conhecimento: a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O aproveitamento dos conhecimentos e experiências destes alunos é possível, pois, os alunos em sua maioria desenvolvem suas atividades profissionais em Instituições de Ensino Superior, o que favorece a conversão do conhecimento, permitindo a socialização deste.

Entretanto, foram observadas também algumas dificuldades que o programa apresenta. A primeira a está relacionada à dificuldade de se vincular os alunos à projetos de pesquisa. Além de importante para uma formação de qualidade, este fato está ligado à questão da produção científica. Foram incisivas também as críticas lançadas aos orientadores de uma forma geral. Logo, estabelecer ações com o objetivo de estimular estes para com a sua responsabilidade de orientação é algo que agregaria com o processo de aprendizagem.

Por fim, a questão do foco em Instituições de Ensino Superior Públicas. Tendo em vista que as turmas são compostas por profissionais de instituições também privadas, seria importante trabalhar na amplitude, e assegurar que o programa seja capaz de atingir a realidade das Instituições de Ensino Superior de uma forma mais ampla, permitindo-se que assim seja possível atender às demandas percebidas a partir do resultado desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S. **Gestão do conhecimento**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2010.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

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. 2013.

BERNARDES, J. F. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004. p. 315-326.

BERNHEIM, C. T.; CHAUI, M. S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior. Brasília: UNESCO, 2008. 44 p.

SILVEIRA, Evandro. **Resultados da formação dos egressos do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária na Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2013. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciência da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, p.183-196, 2001. Bimestral. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 abr. 2013.

GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. **O desenvolvimento da competência**. Centro Paula Souza, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/resultado-da-busca.asp>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

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

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis, SC: Pandion, 2008. 134p.

GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis, SC: UFSC/CAD, 2001. 194p.

LONGO, R. M. J. Gestão do conhecimento: uma questão de competitividade empresarial. In: BARROS NETO, J. P. **Administração de organizações complexas**: liderando e simplificando a gestão para criar valor e maximizar resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. p. 435-452.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

MEC, Ministério da Educação. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=230&catid=127:educacao-superior&id=116:qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades&option=com_content&view=article>. Acesso em 01 abr. 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PPGAU. Mestrado profissional em administração universitária. Disponível em:

<<http://ppgau.ufsc.br/>>. Acesso em: 29 maio 2013.

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

ROMANI, C.; BORSZCZ, I. Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações. **Revista Ciências da Administração**. v.3, n.6, p. 22-30. Florianópolis. set. 2001.

SANTOS, N. **Gestão estratégica do conhecimento**. 23 de jun. de 2010. Notas de aulas.

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%20Gest%C3%A3o%20Universit%C3%A1ria.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 abr. 2013.

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.

SOUZA, K. M. L. *et al.* Competência: diferentes abordagens e interpretações como estímulo à Ciência da Informação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15, 2008, São Paulo. **Competência**: diferentes abordagens e



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

interpretações como estímulo à Ciência da Informação. São Paulo. Disponível em:
<<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/3545.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZANA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 312 p.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319p.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas**: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

ZACCARELLI, S. B. Administração de recursos humanos na universidade. In: ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS (Florianópolis). **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: UFSC, 1986. Cap. 6, p. 85-91.