

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALINE DA COSTA PEREIRA

MAMGEST

Uma Proposta de Modelo para a Avaliação da Maturidade em Gestão da Pós-Graduação *Lato*
Sensu na UFRGS

Porto Alegre
2021

ALINE DA COSTA PEREIRA

MAMGEST

Uma Proposta de Modelo para a Avaliação da Maturidade em Gestão
para a Pós-Graduação *Lato Sensu* na UFRGS

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Acadêmica, na área de concentração em Gestão de Operações em Universidades Públicas Federais.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Nogueira Cortimiglia

Porto Alegre
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Carlos André Bulhões

Vice-Reitora: Patricia Pranke

ESCOLA DE ENGENHARIA

Diretor: Carla Schwengber ten Caten

Vice-Diretor: Afonso Reguly

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Coordenador: Alejandro Germán Frank

Vice-Coordenador: Michel José Anzanello

ALINE DA COSTA PEREIRA

MAMGEST

Uma Proposta de Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão para a Pós-graduação *Lato Ssensu* na UFRGS

Esta dissertação foi analisada e julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Acadêmica e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Marcelo Nogueira Cortimiglia
Orientador PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Alejandro Germán Frank
Coordenador PPGEP/UFRGS

Aprovado em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Celso Giannetti Loureiro Chaves, Prof. Dr. - UFRGS _____

Paulo Henrique Schneider, Prof. Dr. – UFRGS _____

Cláudio José Müller, Prof. Dr. – UFRGS _____

Ao meu primeiro e eterno amor, Jorge,
o guerreiro adormecido que mora em meu
coração.

À minha inspiração, a Rosa de Ouro, princesa
que encantava os vassalos, sem a qual, nada
teria sido realizado.

Ao menino dos meus olhos e amor eterno. Meu
filho, nada é por acaso, nosso amor vem de
outras jornadas. Meu Pimpão-mimão, para ti
este trabalho; para ti, a minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus e à Mãe Maria, por terem permitido essa caminhada e serem a força que não me permitiu desistir diante dos desafios que se apresentaram em minha vida durante esse percurso, e não foram poucos os obstáculos.

À minha mãe, Rosaura, mulher determinada e forte, por ser professora, mestre e doutora da vida, me apoiando e mostrando que não podemos fraquejar diante dos nossos medos e dificuldades, me ensinando a aprender com os erros e a ser cada dia uma versão melhor de mim.

Ao meu póstumo pai, Jorge Sampaio, homem forte e brincalhão, por ter feito parte da minha vida sempre acreditando na minha força, mesmo quando eu mesma não acreditava mais.

Ao meu filho, Victor, meu maior tesouro, por suportar minhas ausências com a força de um Super Sayajin e por me incentivar nos momentos mais difíceis, sendo “filosofoso” e mostrando que é um grande líder, assim como o capitão Meliodas.

Aos meus irmãos, que tanto amo, Raphael e Cássio, pelo auxílio com minhas atividades cotidianas, pelo esteio e por serem meus melhores amigos.

Ao meu padrasto, Jair Marques, pescador de grande coração, por me tratar como filha, dar hospedagem e ajudar nas tarefas diárias com meu filho.

À minha irmã de coração Danielle Rodrigues, dentre muitos motivos, por correr comigo pela Redenção (risos) para que eu pudesse iniciar essa estapa de vida.

Às minhas irmãs de coração, Andressa Bortolaso e Mariana Lorentz, com todo meu amor e consideração, por serem meu conforto, meu aconselhamento e meu amparo quando mais precisei.

À minha amiga Carolina Ramos, que admiro pela força, pela inteligência, pelo carinho e pelo grande coração, obrigada pela ajuda sempre despendida a mim.

Ao meu amigo Mateus Dalmoro, que tenho enorme carinho e admiração, que esteve sempre disposto a ajudar até carregando meu filho no colo quando precisei.

Ao meu amigo Luciano, que coincidentemente adentrou em minha vida e em pouco tempo ajudou a ressignificar muitas coisas.

Ao professor Celso Chaves por permitir ingressar nesse desafio, por auxiliar sempre que necessário e por sua alegria estampada no rosto que acabava motivando a seguir em frente.

À colega Márcia Langeloh por concordar com minha participação nessa jornada, ser ouvinte das dificuldades, inspirar minha caminhada e colaborar no desenvolvimento da pesquisa.

Aos colegas e amigos Diego Machado e Camila Quevedo pela compreensão, pelas conversas bem-humoradas sem as quais eu não poderia ter encarado de forma mais leve essa tarefa e pela participação no desenvolvimento da aplicação do modelo.

Ao professor Cláudio Müller, pela gentileza de compartilhar seus conhecimentos e sua alegria contagiante.

Ao professor Marcelo Cortimiglia, que aceitou essa incumbência de orientar o desenvolvimento desse trabalho, partilhando seus conhecimentos e experiências, pelos ensinamentos e paciência dispensados a mim durante o mestrado.

A todos colegas do mestrado, pelo companheirismo, foi maravilhoso conhecê-los.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, à Escola de Desenvolvimento, à Escola de Engenharia e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção por proporcionarem a oportunidade de aprimoramento das capacidades e conhecimentos dos técnicos administrativos.

Aos meus parceiros de dança, que sem mesmo saber, tornaram minha vida mais leve nesse período de grande turbulência por que passei.

A todos que não pude citar, mas que de forma direta ou indireta contribuíram para que eu concluir este trabalho.

“A vida é para quem é corajoso o suficiente para se arriscar e humilde o bastante para aprender.”

Clarice Lispector

RESUMO

Este trabalho propôs o desenvolvimento de um modelo de maturidade em gestão voltado à Pós-Graduação *Lato Sensu* (PGLS) para o escopo do setor público. A PGLS como parte do processo finalístico das Instituições de Ensino Superior Públicas (IESP) objetiva a complementação da formação profissional de graduados, capacitando-os nas áreas específicas relacionadas às respectivas áreas de formação. Assim, o estudo se justifica pela necessidade de a IESP qualificar a gestão da PGLS a fim de retornar à comunidade acadêmica e à sociedade serviços otimizados, ainda atender às exigências dos órgãos reguladores, além de colaborar com mais uma ferramenta para gerir a área da educação superior pública. Para executar o estudo, utilizou-se a metodologia *Design Science Research* (DSR) com as seguintes técnicas de pesquisa: observação participante, pesquisa documental e pesquisa de literatura. Dentro das etapas desenvolvidas na DSR evoluiu-se com a criação do artefato: I) conscientização: estabelecimento do problema de pesquisa e de uma proposta para solução; II) Sugestão: criação do projeto temporário do artefato; III) Desenvolvimento: criação do artefato final; IV) Avaliação: verificação do potencial de aplicabilidade do artefato VI) Conclusão: consolidação dos resultados. Na etapa de desenvolvimento o artefato foi submetido à análise e avaliação de especialistas da área da PGLS, gestão universitária e modelos de maturidade por meio de entrevista semiestruturada a fim de refinamento. A pesquisa resultou no Modelo de Avaliação da Maturidade em Gestão para a PGLS (MAMGEST), composto por 15 dimensões, 38 elementos e 5 níveis de maturidade. Na etapa de avaliação, foi verificada a aplicabilidade do modelo por meio de sua implementação na instituição selecionada, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), concluindo-se que o MAMGEST tem aderência ao caso concreto, sendo potencialmente profícuo para avaliar a maturidade de gestão da PGLS.

Palavras-chave: Modelos de Maturidade, Gestão Universitária, Pós-Graduação *Lato Sensu*, Educação Superior, Qualidade.

ABSTRACT

This work proposed the development of a management maturity model aimed at the *Lato Sensu* Graduate Program (PGLS) for the scope of the public sector. PGLS as part of the finalistic process of Public Higher Education Institutions (IESP) aims to complement the professional training of graduates, training them in specific areas related to the respective training areas. Thus, the study is justified by the need for IESP to qualify the management of PGLS to return optimized services to the academic community and society, still meet the requirements of regulatory bodies, in addition to collaborating with another tool to manage the area of education public superior. To guide the study, the Design Science Research (DSR) methodology was used using the following research tools: participant observation, documentary research and literature research. Within the stages developed in the DSR, the creation of the artifact evolved: I) awareness: establishment of the research problem and one of a proposal for a solution; II) Suggestion: creation of the temporary artifact project; III) Development: creation of the final artifact; IV) Evaluation: verification of the applicability of the artifact VI) Conclusion: consolidation of the results. The research resulted in the Management Maturity Assessment Model for PGLS (MAMGEST), composed of 15 dimensions, 38 elements and 5 levels of maturity. It is important to note that in the development stage, the artifact was subjected to analysis and evaluation by specialists in the PGLS area, university management and maturity models through semi-structured interviews to improve it. Furthermore, in the evaluation stage, the applicability of the model was verified through its implementation in the selected institution, the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS), concluding that MAMGEST has adherence to the specific case, being useful to evaluate the management maturity of PGLS.

KEYWORDS: Maturity Models, University Management, *Lato Sensu* Graduate Studies, Higher Education, Quality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Perspectivas do BSC | 37 |
| Figura 2 - Processos gerenciais de implementação do BSC..... | 38 |
| Figura 3 - Modelo Estrela..... | 39 |
| Figura 4 - Modelo 7-S | 40 |
| Figura 5 - Sistema da Instituição de Ensino | 43 |
| Figura 6 - Fluxo básico em uma IES | 45 |
| Figura 7 - Visão Geral do Modelo de Gestão | 45 |
| Figura 8 - Fatores de influência..... | 46 |
| Figura 9 – Diagnóstico e planejamento estratégico..... | 47 |
| Figura 10 - IES e a classificação dos Sistemas de Informação | 48 |
| Figura 11 - Gestão da Qualidade | 49 |
| Figura 12 - Organização da Gestão Universitária | 50 |
| Figura 13 - Os cinco estágios de Maturidade em Processo de <i>Software</i> | 66 |
| Figura 14 - Conceitos fundamentais da excelência | 70 |
| Figura 15- Critérios da Excelência | 71 |
| Figura 16 - RADAR | 72 |
| Figura 17 - As cinco alavancas da mudança e seus conceitos..... | 73 |
| Figura 18 - Os cinco estados de maturidade do processo..... | 74 |
| Figura 19 – Sistema de Gestão da Excelência..... | 77 |
| Figura 20 - Processos do COBIT 5..... | 21 |
| Figura 21 - Atributos de maturidade por nível | 75 |
| Figura 22 – Fases do desenvolvimento do modelo | 78 |
| Figura 23 - Modelo subjacente | 79 |
| Figura 24 - Modelo conceitual BPM <i>Maturity Model</i> | 80 |
| Figura 25 - Etapas de condução da DSR | 84 |
| Figura 26 - Principais atividades do estudo aplicado | 97 |
| Figura 27 - Organograma PROPG..... | 103 |
| Figura 28 - Visão inicial do modelo | 114 |
| Figura 29 - Níveis de maturidade do artefato proposto | 139 |
| Figura 30 - Exemplo da construção de níveis do artefato | 139 |
| Figura 31 - Visão final do MAMGEST..... | 145 |
| Figura 32 - Estrutura do MAMGEST..... | 157 |

Figura 33 – Ratificação da conclusão das etapas da DSR pelo estudo aplicado..... 165

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Significados de Administração..... | 33 |
| Quadro 2 - Perspectivas do BSC | 37 |
| Quadro 3 - Processos de implementação do BSC. | 38 |
| Quadro 4 - Fatores fundamentais do modelo 7-S..... | 41 |
| Quadro 5 - Aspectos influentes na gestão universitária | 51 |
| Quadro 6 - Níveis de maturidade do CMM..... | 66 |
| Quadro 7 - Categorias do modelo EA | 68 |
| Quadro 8 -Níveis modelo EA | 68 |
| Quadro 9 - Conceitos fundamentais da excelência..... | 70 |
| Quadro 10 - Conceitos referentes aos critérios..... | 71 |
| Quadro 11 - Estrutura RADAR | 72 |
| Quadro 12 - Estados de maturidade do processo..... | 75 |
| Quadro 13 - Fundamentos do MEGP | 76 |
| Quadro 14 - Critérios do MEGP..... | 77 |
| Quadro 15 - Princípios do COBIT 5..... | 75 |
| Quadro 16 - Níveis de maturidade COBIT 5..... | 77 |
| Quadro 17 - Os cinco níveis de maturidade do alinhamento estratégico | 78 |
| Quadro 18 - Fatores resultantes do estudo DELPHI | 79 |
| Quadro 19 - Fontes da pesquisa..... | 84 |
| Quadro 20 - Coleta de dados por etapa da DSR..... | 85 |
| Quadro 21 – Fontes de dados e entregas a partir da análise dos dados | 85 |
| Quadro 22 – Extrato do perfil dos especialistas participantes das entrevistas | 93 |
| Quadro 23 - Momentos da avaliação do potencial de aplicação do MAMGEST | 94 |
| Quadro 24 – Resumo dos passos lógicos de pesquisa | 96 |
| Quadro 25 - Levantamento exploratório de informações da PGLS nas IESP selecionadas... | 106 |
| Quadro 26 - Seleção das dimensões do Modelo..... | 112 |
| Quadro 27 - Criação dos níveis de maturidade do MAMGEST..... | 136 |
| Quadro 28 - Projeto do Modelo..... | 141 |
| Quadro 29 – Projeto do modelo e suas alterações | 143 |
| Quadro 30 - MAMGEST | 158 |
| Quadro 31 - Síntese dos momentos da verificação do potencial de aplicação do MAMGEST | 159 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 32 - MAMGEST aplicado na UFRGS..... | 162 |
| Quadro 33 – Resumo dos principais aprendizados gerados com o desenvolvimento das etapas da DSR..... | 164 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Cursos reconhecidos/recomendados CAPES publicados em 2014..... | 88 |
| Tabela 2 - Índice Geral de Cursos INEP 2016 | 89 |
| Tabela 3 - IES selecionadas para Levantamento exploratório de informações..... | 90 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1 - Distribuição de cursos PGLS por área | 55 |
| Gráfico 2 - Número de programas por nível..... | 100 |
| Gráfico 3 - Número de alunos por nível na PG | 100 |
| Gráfico 4 - Número de alunos das Residências | 101 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------|---|
| ANAO | <i>Australian National Audit Office</i> |
| APO | <i>Align, Plan and Organise</i> |
| BAI | <i>Build, Acquire and Implement</i> |
| BI | <i>Business Intelligence</i> |
| BPM | <i>Business Process Management</i> |
| CAMPG | Câmara de Pós-Graduação |
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CELSU | Comissão Especial <i>Lato Sensu</i> |
| CES | Câmara de Educação Superior |
| CF | Constituição Federal |
| CFE | Conselho Federal de Educação |
| CGU | Controladoria Geral da União |
| CMM | <i>Capability Maturity Model</i> |
| CMMI | <i>Capability Maturity Model Integration</i> |
| CNE | Conselho Nacional de Educação |
| CNRMS | Comissão Nacional de Residência Multiprofissional em Saúde |
| COREMU | Comissão de Residência Multiprofissional |
| COSO | <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> |
| DA | <i>Data Administrator</i> |
| DBA | <i>Data Base Administrator</i> |
| DIVCUR | Divisão de Cursos <i>Lato Sensu</i> |
| DAPG | Departamento de Apoio à Pós-Graduação |
| DSR | <i>Design Science Research</i> |
| DSS | <i>Deliver, Service and Support</i> |
| EA | <i>Enterprise Architecture</i> |
| EDM | <i>Evaluate, Direct and Monitor</i> |
| EFQM | <i>European Foundation for Quality Management</i> |
| EIA/IS | <i>Electronic Industries Alliance Interim Standard</i> |
| FNQ | Fundação Nacional da Qualidade |
| HCV | Hospital de Clínica Veterinárias |
| IAGP | Instrumento para Avaliação da Gestão Pública |
| IES | Instituição de Ensino Superior |

| | |
|----------|--|
| IESP | Instituição de Ensino Superior Pública |
| IFES | Instituição Federal de Ensino Superior |
| IGC | Índice Geral de Cursos |
| INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| IPD | <i>Integrated Product Development Capability Maturity Model</i> |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> |
| IEC | <i>International Electrotechnical Commission</i> |
| PA | <i>Process Attribute</i> |
| PDCA | <i>Plan, Do, Check, Action</i> |
| PG | Pós-Graduação |
| PGLS | Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> |
| PGSS | Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> |
| PJDP | Pessoa Jurídica de Direito Público |
| ProJovem | Programa Nacional de Inclusão de Jovens |
| PPP | Projeto Político Pedagógico |
| QMMG | <i>Quality Management Maturity Grid</i> |
| MBA | <i>Master Business Administration</i> |
| MAMGEST | Modelo de Avaliação da Maturidade em Gestão para PGLS |
| MEA | <i>Monitor, Evaluate and Assess</i> |
| PEC | Projeto de Emenda Constitucional |
| PROPG | Pró-Reitoria de Pós-Graduação |
| RADAR | <i>Results, Approaches, Deploy, Assess and Refine</i> |
| RE | Recurso Extraordinário |
| SAI | Secretaria de Avaliação Institucional |
| SAM | <i>Strategic Alignment Maturity</i> |
| SEDETEC | Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico |
| SPICE | <i>Software Process Improvement and Capability</i> |
| STF | Superior Tribunal Federal |
| SUS | Sistema Único de Saúde |
| SW-CMM | <i>Capability Maturity Model for Software</i> |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| TI | Tecnologia da Informação |
| TRF-1 | Tribunal Regional Federal 1ª Região |
| UEN | Unidade Estratégica de Negócios |

| | |
|---------|---|
| UENF | Universidade Estadual do Norte Fluminense |
| UFABC | Universidade Federal do ABC |
| UFBA | Universidade Federal da Bahia |
| UFC | Universidade Federal do Ceará |
| UFF | Universidade Federal Fluminense |
| UFG | Universidade Federal de Goiás |
| UFLA | Universidade Federal de Lavras |
| UFMG | Universidade Federal de Minas Gerais |
| UFPA | Universidade Federal do Pará |
| UFPE | Universidade Federal de Pernambuco |
| UFPR | Universidade Federal do Paraná |
| UFRGS | Universidade Federal do Rio Grande Do Sul |
| UFRJ | Universidade Federal do Rio De Janeiro |
| UFRN | Universidade Federal do Rio Grande Do Norte |
| UFSC | Universidade Federal de Santa Catarina |
| UFSCAR | Universidade Federal de São Carlos |
| UFV | Universidade Federal de Viçosa |
| UNB | Universidade de Brasília |
| UNICAMP | Universidade Estadual de Campinas |
| UNIFESP | Universidade Federal de São Paulo |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 21 |
| 1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS | 21 |
| 1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA | 24 |
| 1.3 OBJETIVOS | 27 |
| 1.3.1 Objetivo geral..... | 27 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 27 |
| 1.4 JUSTIFICATIVAS | 28 |
| 1.5 MÉTODO | 30 |
| 1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO | 31 |
| 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO | 31 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 33 |
| 2.1 DEFINIÇÃO DE GESTÃO | 33 |
| 2.2 DEFINIÇÃO DE MODELO | 34 |
| 2.3 GESTÃO ORGANIZACIONAL | 35 |
| 2.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA | 41 |
| 2.5 PÓS-GRADUAÇÃO <i>LATO SENSU</i> | 53 |
| 2.5.1 Breve histórico | 56 |
| 2.5.2 Da organização..... | 59 |
| 2.5.3 A não-gratuidade dos cursos de PGLS nas IESP | 62 |
| 2.6 MODELOS DE MATURIDADE..... | 64 |
| 3 MÉTODO | 82 |
| 3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 82 |
| 3.2 ETAPAS DA PESQUISA | 83 |
| 3.2.1 Etapa 1 - Conscientização | 86 |
| 3.2.2 Etapa 2 - Sugestão | 90 |
| 3.2.3 Etapa 3 - Desenvolvimento..... | 91 |
| 3.2.4 Etapa 4 - Avaliação..... | 94 |
| 3.2.5 Etapa 5 - Conclusão..... | 95 |
| 4 ESTUDO APLICADO | 96 |
| 4.1 ETAPA 1 - CONSCIENTIZAÇÃO | 98 |
| 4.2 ETAPA 2 - SUGESTÃO | 109 |
| 4.3 ETAPA 3 - DESENVOLVIMENTO | 142 |

| | |
|--|------------|
| 4.3.1 Refinamento do artefato | 144 |
| 4.3.2 Elementos | 148 |
| 4.3.3 Níveis de maturidade..... | 154 |
| 4.3.4 Finalização, Funcionamento e Estrutura do Artefato..... | 155 |
| 4.4 ETAPA 4 - AVALIAÇÃO | 159 |
| 4.5 ETAPA 5 - CONCLUSÃO | 163 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES..... | 168 |
| 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 168 |
| 5.2 CONCLUSÕES | 168 |
| 5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS..... | 171 |
| REFERÊNCIAS | 173 |
| GLOSSÁRIO | 193 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 194 |

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo discorre-se sobre a relevância desta pesquisa para a administração pública, em sentido amplo, e para a administração do ensino superior, em sentido estrito, abordando os temas modelos de avaliação de maturidade e gestão universitária relacionando-os ao contexto da PGLS (Pós-Graduação *Lato Sensu*). A partir dessa articulação é então apresentado o problema de pesquisa. Ainda são determinados os objetivos de pesquisa, o método de estudo, delimitações do estudo e a estrutura do trabalho.

1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

O universo educacional é apontado como alternativa principal para a concretização das mudanças sociais e econômicas de um país por meio da formação de massa crítica, e conseqüentemente, como meio de elevar a qualidade de vida da população. Participe do âmbito educacional, o ensino superior, por meio das Instituições de Ensino Superior (IES), exerce papel importante dentro da sociedade brasileira não somente pelo desenvolvimento do ensino em si, mas também pelo desdobramento da pesquisa e das ações de extensão.

Destacadas no ensino superior e colaborando significativamente para o desenvolvimento da educação superior no Brasil, as universidades, de acordo com Trevisan (2004), são organizações que tem o objetivo de alavancar a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento, tendo como matéria-prima o conhecimento, a fim de formar profissionais qualificados. Ainda, como sistemas abertos que influenciam e são influenciados pelo meio em que se encontram, inclusive por meio do processo de gestão, as universidades inserem-se em ambientes turbulentos (MOMO, 2017; BERNARDES, ABREU, 2004; COLOMBO, RODRIGUES, 2011). Esse ambiente turbulento se caracteriza pelos diversos desafios a que se submetem as instituições do ensino superior, principalmente as universidades públicas, as quais dependem de recursos do governo federal e sofrem os impactos das mudanças sociais, econômicas e ambientais a nível nacional e global. Por essas características, as universidades são instituições ímpares, com particularidades de gerenciamento, não sendo simples a sua administração pela complexidade e peculiaridades que as diferenciam de outros segmentos da economia (MOMO, 2017; BERNARDES, ABREU, 2004; COLOMBO, RODRIGUES, 2011). Nesse sentido, é importante destacar a importância do ferramental de gestão para a otimização da administração das instituições de educação superior perante os desafios que enfrentam, sendo esse ferramental objeto deste estudo.

Observando-se esse cenário, pode-se depreender que as universidades necessitam ter capacidade de adaptação ao ambiente em que se encontram, visto as constantes mudanças ocorridas nesse meio devido aos diversos eventos contingentes a que se submete, como por exemplo, a globalização mundial, as alterações econômicas e as pressões políticas e sociais. Nesse sentido, Salazar (2018) aponta que as universidades do século XXI devem atender as necessidades da sociedade e as demandas dos contextos nacional e internacional que emergem dos desafios impostos pelas transformações sociais, políticas e econômicas decorrentes da globalização, da crescente interdependência global e da constituição de blocos regionais. Essas mudanças do ambiente em que se inserem as universidades não afetam somente essas entidades, mas todas as instituições de ensino superior, e impactam não somente a forma de conduzir os processos acadêmicos, mas também os processos administrativos a esse relacionados, visto a sinergia existente entre eles. Ainda, conforme Vidigal e Barros (2015), as diversas transformações ocorridas em âmbito mundial impactaram não somente os modelos de gestão utilizados pelas organizações empresariais, mas também os modelos utilizados pelo setor educacional brasileiro, tendo maior intensidade para as instituições do âmbito do ensino superior. Nesse ponto, novamente se verifica a importância das ferramentas de gestão para a manutenção das Universidades enquanto instituições que se mantêm apesar de mudanças contextuais políticas, sociais e culturais de maior monta.

Diante desse contexto, percebe-se com clareza os desafios inerentes à gestão das instituições educacionais de ensino superior no Brasil, complementado por fatores conjunturais concernentes a um país emergente e de tamanho continental. Para Cardim (2007) e Momo (2017), ao se compreender essa complexidade intrínseca à temática gestão de universidades e a sinergia requerida entre os envolvidos com o processo educacional, o modo de gerenciamento das universidades fomenta uma preocupação em seus dirigentes, de modo diferenciado em virtude do ambiente, do grau de complexidade e do nível de comprometimento com o futuro em que a IES se encontra. Assim, a gestão universitária na atualidade é marcada por uma série de desafios, configurados como compromissos em termos sociais e educacionais, com estrutura e funcionamento delineados por estatuto e crescente participação dos colegiados como órgãos consultivos e deliberativos, no intuito de construir um modelo democrático e partilhado (RIBEIRO, 2017). A construção de um modelo de gestão democrático e partilhado é uma das características mais marcantes das instituições de ensino superior, principalmente as públicas, visto que a gerir a educação é precipuamente gerir de forma igualitária e conjunta com a sociedade.

Portanto, a gestão da educação superior é complexa e composta por aspectos diferenciados das demais áreas, exigindo o atendimento de requisitos próprios e perfil profissional diferenciado dos seus gestores. Conforme Morosini et al (2016) a gestão da educação superior é composta pela expressão de práticas conjuntas às políticas, o planejamento e à avaliação, abrangendo a concepção e finalidades da IES, premissas sobre pesquisa, ensino e extensão e princípios organizativos. Assim, a universidade deve posicionar-se frente à sua gestão e sistema a que pertence, equilibrando as funções básicas de ensino, pesquisa e extensão sem sacrificar a qualidade da educação superior, utilizando-se da sinergia entre as funções executadas para alcançar metas educacionais e contribuir para o progresso, extensão e disseminação do conhecimento (RIBEIRO, 2017). Para isso, se faz necessário organização, planejamento, controle, análise do ambiente, coleta de informações e capacitação profissional a fim de melhorar a administração das IESP colaborando para a formação de massa crítica, de agentes de mudança e de soluções científicas e tecnológicas que alavanquem o país. Nesse contexto, este estudo busca diminuir essa lacuna na administração dessas instituições por meio do desenvolvimento de um artefato para gerir o ensino de forma mais assertiva e aprimorada.

Voltando-se à sociedade, componente importante do ambiente da educação superior pública, percebe-se que essa coletividade busca por serviços de qualidade, aqui entendida como o atendimento das necessidades desses usuários de forma otimizada e transparente. Ratificam esse pensamento os autores Motta (2013) e Assis, Silva e Catapan (2016) ao detectarem a existência de uma exigência progressiva por parte da sociedade por uma administração pública mais correta, resolutiva e transparente, que execute melhorias no atendimento das demandas sociais por meio do uso eficiente dos recursos. Principalmente nas instituições de ensino superior públicas esse princípio é de extrema importância, visto o recebimento de recursos escassos que acabam suprimindo mais as despesas de custeio e sobrando pouco para investimento, tão necessário para a melhoria da gestão. É importante salientar que o sucesso na busca pela excelência na administração resulta da correta execução das atividades do gestor público (ALENCAR e FONSECA, 2016). Consequentemente, conhecer as metodologias e as ferramentas administrativas disponíveis e como realizar sua aplicação no cotidiano da gestão pública é indispensável para os gestores a fim de se obter um bom desempenho na administração da Instituição de Ensino Superior Pública (IESP). Assim, a qualificação dos servidores tem extrema importância para que o ferramental de gestão disponível possa ser utilizado de forma efetiva, pois o resultado depende de um bom instrumento e de pessoas qualificadas para executá-lo. Por isso, conforme Ribeiro (2014), as

universidades estão buscando promover práticas adequadas e orientadas a fim de atender aos desafios de seu tempo nos mais variados campos em que se apresentam.

Assim, diante do exposto, verifica-se que as IESP brasileiras precisam qualificar a gestão institucional a fim de alcançar os objetivos organizacionais, atender aos anseios da sociedade e contribuir para o desenvolvimento do país. Ainda se percebe que o resultado desta pesquisa corrobora para a minimização dessa lacuna na administração das instituições de ensino superior fornecendo mais um instrumento para aprimorar a gestão dos processos administrativos e de ensino.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O ensino dentro das universidades tem como atividades básicas a graduação e a pós-graduação, essa última se subdividindo em *Stricto Sensu* (Mestrado e Doutorado) e *Lato Sensu* (Especialização e Residência Profissional em Área da Saúde). Essas atribuições básicas do ensino unidas fazem frente à formação de pesquisadores, docentes e profissionais para o mercado de trabalho.

Apesar da importância de ambos os tipos de cursos de Pós-Graduação, busca-se neste trabalho tratar sobre a Pós-Graduação *Lato Sensu* visto a sua importância para o desenvolvimento profissional dos egressos da graduação e para qualificação da força de trabalho do país. Esse viés de profissionalização e de educação continuada inerente aos cursos de PGLS, propicia o desenvolvimento de sinergia entre aluno e professor em virtude da troca de conhecimentos teóricos e práticos advindos da constituição do corpo discente, formados predominantemente por profissionais. Os conhecimentos produzidos nessa relação aluno e professor beneficiam a qualidade educacional da IESP, visto que passam a ser disseminados pelos docentes nos diferentes níveis de ensino ofertados pela instituição, bem como incrementam e qualificam o diálogo e a interação entre a Universidade e a sociedade. Nesse sentido, Oliveira (1995) ratifica que os cursos de especialização colaboram para a elevação do nível de qualificação dos professores em virtude de que, geralmente, os alunos possuem experiência de trabalho, resultando em disciplinas aplicadas mais complexas e abrangentes, que exigem mais dos discentes. Ainda, a oferta de cursos de PGLS possibilita também o aprofundamento de conhecimentos necessários à formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho. Percebeu-se, nos últimos anos, a evidência da indispensabilidade de aperfeiçoamento da qualificação da força de trabalho para não incidir em uma paralisia da

capacidade produtiva, já que a educação impacta no crescimento econômico do país (BRASIL 2018).

Outro aspecto importante diz respeito a PGLS também propiciar a oportunidade de realização de parcerias entre as IESP e instituições do setor público e do setor privado, que podem gerar retorno para a sociedade tanto na forma de serviços oferecidos à população como na de conhecimentos utilizados em benefício do desenvolvimento econômico, social e cultural do país.

No ano de 2017, a Pós-graduação *Lato Sensu* se destacou por força do debate acerca da legalidade da cobrança de taxas, mensalidades e matrícula em instituições públicas de ensino superior, que era praxe em muitas universidades brasileiras, a exemplo da UFRGS, que oferece tal modalidade de ensino, aproximadamente, desde 1978. Porém, apesar de algumas instituições já efetuarem cobrança, esse impasse foi posto em análise por meio judicial, conforme destacado por Siqueira (2017). Dessa forma, a referida discussão provocou uma reflexão em nível nacional sobre o papel do Estado no financiamento da educação superior brasileira que foi levada à análise do Superior Tribunal Federal (STF), tendo como cerne a questão da constitucionalidade de tal cobrança, em função da garantia constitucional de gratuidade do ensino público. Paralelamente, consoante com Siqueira (2017), no intuito de encerrar a discussão judicial, o deputado Alex Canziani propôs o Projeto de Emenda Constitucional (PEC) 395/14 que visava autorizar as universidades públicas e institutos federais a cobrarem por cursos de extensão e de especialização. A proposta, segundo Siqueira (2017), excetuava programas de residência e cursos voltados para a formação de profissionais da área de ensino. Apesar de o projeto ter sido aprovado no primeiro turno, foi rejeitado no segundo, sendo por fim arquivado.

O STF, de posse do Recurso Extraordinário (RE) 597854, que questionava a licitude da cobrança de taxas e mensalidades para os cursos de PGLS em instituições públicas, manifestou-se em 26 de abril de 2017 pelo reconhecimento de que a arrecadação de taxas e mensalidades pelo oferecimento de tais cursos nessas instituições não feria a Constituição e reconhecendo a repercussão geral da matéria (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2007). Esse veredito do STF foi importante em razão do cenário contemporâneo do ensino brasileiro, caracterizado por restrições orçamentárias que impactam o custeio das IESP apenas pelo repasse de verbas do Estado. Constata-se a materialidade dessa conjuntura pelas ações pretéritas de governo e, principalmente, pelas ações recentes destinadas à área de educação, como por exemplo a Emenda Constitucional (EC) 95/2016, que institui o Novo Regime Fiscal válido por vinte anos, o qual estabelece limite individualizado para a despesa primária total

dos Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, e que conseqüentemente compromete a política educacional expansionista e as conquistas das últimas décadas, suscitando ainda o risco de retrocesso na área educacional (BRASIL, 2018). Ademais, a Proposta de Lei Orçamentária (Ploa) para 2021 é de R\$144,5 bilhões, superando muito pouco o valor de 2020, que foi de R\$142,1 bilhões, além de não ultrapassar os valores repassados em 2019, de R\$144,7 bilhões (EXTRACLASSE, 2020).

Pelo exposto, pode-se inferir que a PGLS, a partir da repercussão geral da matéria do RE 597854, tem potencial para colaborar para melhoria do cenário preocupante em termos de financiamento das IFES por permitir um incremento no arrecadamento de recursos financeiros diretamente arrecadados e viabilizar o financiamento de benfeitorias nas universidades. Esses recursos decorrem do próprio esforço das universidades e formam uma opção de financiamento para a educação superior, e apesar de não possuírem destinação específica, pertencem à unidade orçamentária arrecadadora (BRASIL, 2018). Ainda, esses recursos também possuem elevado potencial de incremento, porém representaram apenas 1,5% das receitas totais das IFES em 2017 (BRASIL, 2018). Corroborando Oliveira (1995) ainda citando como um dos benefícios do desenvolvimento de cursos de PGLS, a captação de recursos que poderão ser canalizados para programas essenciais, mas que são deficitários.

Até esse ponto, percebe-se características diferenciadas nos cursos de PGLS em relação a outras atividades típicas de uma IESP, as quais, por exemplo, não captam recursos externos ou permitem a interação entre os docentes e profissionais atuantes no mercado de trabalho, evidenciando a necessidade de uma administração particularizada.

Assim, somando-se a situação relatada nos comentários iniciais aos aspectos até o momento referenciados, percebe-se uma necessidade latente da administração das IESP por ferramentas e metodologias administrativas que qualifiquem a gestão do ensino superior público, principalmente, das atividades relacionadas à PGLS.

Portanto, intencionando-se encontrar as ferramentas e metodologias e uma forma personalizada de administração que atenda as especificidades da PGLS na área de educação pública, faz-se necessário buscar uma ferramenta que permita uma visão holística dessa atividade. Além disso, a ferramenta deve possibilitar o exame das ações da gestão atual e a prospecção de mudanças e alternativas para melhoria, aferição e avaliação de resultados. Isso em virtude de que o conceito de administrar envolve tomada de decisões e a execução de ações de planejamento, organização, liderança, execução e controle, todos integrados (MAXIMIANO, 2008 apud NAHUN e CARSOSO, 2014).

Nessa perspectiva, observando-se as ferramentas disponíveis que colaborem com a otimização da administração a PGLS, encontrou-se nos modelos de avaliação da maturidade características compatíveis com os objetivos desse trabalho e que permitem refletir e propor melhorias na gestão desse serviço. A visão de maturidade na gestão das organizações pode evidenciar uma evolução nos processos e indicar propostas de aperfeiçoamento nos serviços (MENZOMO e DARONCO, 2012), e os modelos de maturidade servem como um mapa das formas lógicas para melhoria dos serviços, o que permite a medição da eficácia de uma organização (SILVA, 2009).

Portanto, com a elaboração desse estudo pretende-se contribuir para a evolução e qualificação da Administração da PGLS em uma IESP brasileira por meio da construção de um modelo de avaliação da maturidade em gestão próprio para esse tipo de serviço. Com o desenvolvimento dessa ferramenta intenciona-se propiciar uma alternativa de análise do gerenciamento instituído, permitindo a determinação de ações de avaliação e otimização dos processos e atividades relativos à PGLS. Posto isto, questiona-se: Como avaliar a maturidade de uma IESP quanto à gestão da PGLS baseado na literatura e melhores práticas?

1.3 OBJETIVOS

A fim de responder ao problema de pesquisa e orientar a realização desse estudo, formulam-se o objetivo geral e os objetivos específicos, que seguem discriminados.

1.3.1 Objetivo geral

Em virtude do tema e problema de pesquisa formulados, com o desenvolvimento desse estudo objetiva-se, de forma geral, analisar as características dos modelos de maturidade e da gestão universitária a fim de propor um modelo de avaliação da maturidade em gestão, voltado especificamente para a PGLS, que sirva como balizador para aprimoramento dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral por uma IESP brasileira.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcance do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar modelos, processos e práticas atualizadas na literatura científica referentes aos modelos de avaliação da maturidade, gestão organizacional e gestão universitária;

- b) Levantar informações e práticas profissionais acerca do contexto da gestão da PGLS no Brasil por meio de análise documental;
- c) Desenvolver um modelo de avaliação para medir a maturidade da gestão da PGLS com base nas informações obtidas nas fontes de pesquisa;
- d) Submeter o modelo de avaliação da maturidade em gestão da PGLS à análise de especialistas a fim de refinar o modelo;
- e) Avaliar o potencial de aplicação do modelo desenvolvido na IESP selecionada visando verificar seu potencial de aplicabilidade, sua funcionalidade e sua utilidade.

1.4 JUSTIFICATIVAS

O desenvolvimento dos temas propostos nesta dissertação (Gestão Universitária e Modelos de Maturidade) justifica-se pela necessidade de qualificar a gestão da PGLS nas IESP brasileiras, conforme já argumentado anteriormente. Observa-se, ainda, que a imposição de qualificação da gestão da educação superior deriva de duas situações inter-relacionadas, que dizem respeito a maior consciência da sociedade sobre seus direitos e sobre a atuação dos órgãos fiscalizadores. Essa maior consciência, de acordo com Serra e Carneiro (2012), deriva do movimento progressivo iniciado na última década do século passado, que concerne à participação da sociedade no acompanhamento, verificação, execução e avaliação das atividades públicas. Já a atuação dos órgãos fiscalizadores, conforme Assis, Silva e Catapan (2016), advém da missão concernente a esses órgãos de desenvolver, executar e monitorar os instrumentos estratégicos da contabilidade, garantindo a eficiência e eficácia no uso dos recursos públicos, em virtude das imposições da lei de responsabilidade fiscal e da exigência da sociedade.

Voltando-se à pesquisa, justifica-se o desenvolvimento desta dissertação, além da necessidade de qualificação da administração do ensino superior, pelas características unicamente encontradas no setor público, do qual as IESP fazem parte, e, portanto, necessitam ser consideradas neste estudo. Algumas dessas particularidades do setor público, tais como hierarquia rígida, cultura do setor; estabilidade dos funcionários, mudanças periódicas de direção política e interesses políticos, conforme destacam Biazzzi, Muscat e Biazzzi (2011), exercem influência sobre os programas de melhoria ou de mudança. Ainda, de acordo com esses autores, essas características evidenciam a necessidade de adoção de programas de mudança específicos para o setor público, porém raros autores desenvolvem modelos para esse fim, e quando relatam casos, não chegam a descrever com detalhamento a metodologia

utilizada. Outro fator relacionado em termos de justificativas acadêmicas e teóricas é a ausência de modelos administrativos específicos que atendam às peculiaridades das universidades, acabando por gerar ineficiência à gestão universitária, que não consegue oferecer as condições básicas para o funcionamento adequado das atividades de ensino, pesquisa e extensão (GRILLO, 1996). Tais argumentos reforçam a importância de estudar modelos de gestão e trazê-los para as especificidades da área pública e das universidades, sendo que nesse sentido este trabalho contribui significativamente para redução desse *gap*, apresentando uma síntese de modelos de gestão organizacional e universitária, além da proposta de um modelo de maturidade em gestão voltado ao ensino de pós-graduação das instituições de ensino superior públicas.

Portanto, esta pesquisa colabora para melhoria do cenário já explanado por meio do desenvolvimento de uma ferramenta específica para administração universitária pública ao propor um modelo de avaliação da maturidade para a gestão da PGLS. O modelo aludido serve como mecanismo de avaliação da gestão nas universidades, possibilitando a estruturação de ações que agreguem valor aos serviços disponibilizados à comunidade acadêmica. Nessa lógica ainda se verifica que os modelos de maturidade promovem a compreensão do comportamento organizacional, auxiliando como balizadores de melhores práticas para o alcance da excelência, funcionando como guia e colaborando para o conhecimento do estado atual e prospecção de plano para atingir um patamar melhor ao que se encontrava (OLIVEIRA, 2006) (SILVEIRA, 2008 apud RODRIGUES, 2014).

O objetivo geral desse trabalho, do ponto de vista acadêmico, se justifica pela aparente escassez de estudos sobre a PGLS, o que evidencia a relevância de iniciativas acadêmicas que aprofundem o conhecimento sobre o assunto, fomentem discussões e proposições de melhoria. Ademais, poucos esforços foram realizados no sentido de promover um retrato da PGLS no Brasil, inclusive por fontes como o censo da educação no Brasil realizado pelo Ministério da Educação (MEC) e pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), as quais possuem escassas fontes de informações e que ainda datam de tempos remotos (COSTA, 2007). O objetivo geral também se justifica pela multiplicidade e complexidade envolvidas no arcabouço legal relacionados à PGLS, abrangendo desde leis, resoluções, recursos até as normativas específicas de cada IESP, que ao que tudo indica, não foram explorados suficientemente por estudos acadêmicos. Assim, em se tratando de tema relativamente recente e dinâmico, cujas definições e mecanismos de operação ainda estão sob construção, inclusive do ponto de vista legal e regulatório, uma abordagem acadêmica que

priorize o entendimento integrado e holístico dos aspectos que caracterizam maturidade na gestão da PGLS, pode contribuir para a sistematização do entendimento sobre o tópico.

Do ponto de vista profissional, os objetivos se justificam por favorecer uma visão institucional do funcionamento e estrutura da gestão da PGLS, possibilitando o *benchmarking* entre as IESP. Consequentemente, os objetivos potencializam a promoção de meios para redução do retrabalho, incentivo à inovação e otimização do planejamento, organização, controle, coordenação e comando das atividades da PGLS. Ainda, a verificação do potencial de aplicação do modelo a ser desenvolvido em situação real pode permitir alcançar, também, os objetivos de transparência, usualmente vinculados à administração pública, bem como contribuir com a elaboração e controle de esforços de planejamento estratégico da IESP.

1.5 MÉTODO

A pesquisa desenvolvida nessa dissertação caracteriza-se, metodologicamente, da seguinte forma:

- Quanto à sua natureza: aplicada, pois objetiva a geração de conhecimentos para aplicação prática, com a finalidade de solucionar problemas específicos, envolvendo interesses e verdades locais (GERHARDT, SILVEIRA, 2009);
- Quanto à abordagem: qualitativa, pois utiliza dados não métricos para explicar certo fenômeno (GERHARDT, SILVEIRA, 2009);
- Quanto aos objetivos: exploratória e descritiva, pois objetiva o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições através da sistematização e registro de elementos que caracterizam um fenômeno complexo (GIL, 2002);
- Quanto aos procedimentos: bibliográfica e documental, pois utiliza-se como base material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, e materiais que não receberam tratamento analítico (GIL, 2002), bem como qualitativa, pois se faz valer de instrumentos de coleta e análise de dados qualitativos tais como entrevistas e questionários semiestruturados.
- Ainda, para alcance da finalidade deste estudo, utiliza-se a metodologia da Design Science Research (DSR) para a criação do artefato, neste caso, o Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão para a PGLS. Portanto as etapas empregadas na realização da dissertação são: Conscientização; Sugestão; Desenvolvimento; Avaliação e Conclusão.

1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os temas desenvolvidos neste trabalho são bastante amplos considerando-se os aspectos envolvidos na gestão universitária e nos modelos de maturidade. Sendo assim, o cerne do trabalho é voltado à gestão universitária para a PGLS, que é um dos serviços oferecidos pelas IESP à comunidade. Além disso, se concentra nos modelos de avaliação da maturidade para gestão, estritamente. Portanto, o foco do trabalho está na proposição de um modelo de avaliação de maturidade para a gestão da PGLS para uma IESP brasileira, não considerando as instituições privadas ou estrangeiras. A partir do modelo, a IESP terá um balizador para compreender a situação atual no quesito gestão da PGLS e planejar seu aperfeiçoamento.

Ademais, o desenvolvimento desse estudo não se propõe a analisar a discussão filosófica acerca do tema capitalismo acadêmico, determinando ou trazendo justificativas a respeito da captação de recursos externos à instituição ou sobre a abertura das IESP ao mercado. Tampouco busca determinar se essas ações são ou não benéficas para a educação pública superior. O estudo apenas leva em consideração a existência dessa modalidade nas IESP brasileiras e o atual posicionamento regulatório e jurídico que permite e embasa a possibilidade de cobrança pecuniária pela oferta e participação em cursos de PGLS por parte dos interessados.

Ainda, e talvez mais importante, o estudo não tem caráter prescritivo, isto significa que não se pretende determinar as ações que devem ser realizadas para as IESP ascenderem dentro dos níveis de maturidade relacionados a cada aspecto de gestão especificado no modelo proposto. Dessa forma, planeja-se que modelo contribua como guia, auxiliando o corpo gerencial da IESP na reflexão sobre o processo de gestão e definição de intervenções de melhoria, para a gestão da PGLS, sem a pretensão de oferecer diretrizes específicas, critérios ou ações para que isso ocorra.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Organiza-se a dissertação em cinco capítulos, conforme segue:

- Capítulo 1: apresenta-se a introdução ao assunto de pesquisa, promovendo uma visão geral sobre a dissertação, seus objetivos, justificativa e relevância, delimitações e síntese do método.

- Capítulo 2: apresenta-se a fundamentação teórica sobre os temas do trabalho, trazendo uma visão geral sobre a PGLS, buscando trazer conceitos e aplicações da gestão organizacional e da gestão universitária, bem como explana-se sobre os modelos de maturidade.
- Capítulo 3: retrata-se o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, discriminando as etapas realizadas para alcance dos objetivos do trabalho.
- Capítulo 4: descreve-se o estudo aplicado, tratando-se sobre o desenvolvimento da pesquisa e os resultados obtidos.
- Capítulo 5: evidenciam-se as considerações finais, as conclusões acerca da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são desenvolvidos os principais conceitos e modelos encontrados no arcabouço acadêmico referentes aos temas da dissertação: gestão e modelos de maturidade. Assim, na seção 2.1 apresenta-se a definição do termo “gestão” utilizada neste trabalho. Na seção 2.2 discorre-se sobre gestão organizacional. Na seção seguinte, 2.3 aborda-se o tema de pesquisa gestão universitária e na 2.4 apresenta-se a PGLS. Por fim, na seção 2.5 discorre-se sobre o tema modelos de maturidade.

2.1 DEFINIÇÃO DE GESTÃO

Preliminarmente, busca-se elucidar o conceito do termo gestão, utilizado neste trabalho, para que se tenha uma compreensão homogênea sobre em que contexto está sendo utilizado e assim, alcançar o objetivo da pesquisa. O Quadro 1 traz as concepções sobre o termo “gestão”, levantadas por Nahun e Cardoso (2014) e demonstra as várias concepções relacionadas a esse.

Quadro 1 - Significados de Administração

| PALAVRA | SIGNIFICADO |
|---|--|
| Administração | [Do latim administratione.] I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador, gestor, gerência. VII. Pessoal que administra; direção (novo dicionário Aurélio, 1ª edição). |
| Gerência | [Do latim gerentia, de gerere, fazer?] I. Ato de gerir. II As funções do gerente; gestão, administração. III Mandado de administração (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição). |
| Gestão | [Do latim gerentia, de gerere, fazer?] I. Ato de gerir. II As funções do gerente; gestão, administração. III Mandado de administração (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição). |
| Adminiatratio, Administration-is | Rerum curatio, „tomar conta das coisas? Italiano: amministrazione, governo. Francês: gouvernement, administration. Espanhol: dirección, gobierno. Inglês: management, administration (Lexicon Totius Latinitatis, Pádua, 1940) |
| Managemente | I. Ação ou maneira de administrar; manejo (handling), direção ou controle. II Habilidade para administrar. III. Pessoa ou pessoas que controlam e dirigem os negócios de uma instituição ou empresa. IV Coletivo de executivos, considerados como classe, distinta da mão-de-obra, labor. Derivado do latim manus, mão. (websters encyclopedic unabridged dictionary of the English language, 1994, gramercy books) |
| Manejo | [Do italiano maneggiare.] Administração, gerência, direção, manejo: manejo de negócios (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição). |

Fonte: Maximiano, 2008

Assim, assume-se o conceito de que administrar se trata de um processo dinâmico de tomada de decisões e realização de ações que envolvem planejamento, organização, liderança, execução e controle, todos integrados (MAXIMIANO, 2008 apud NAHUN e CARDOSO, 2014).

Ainda, utiliza-se neste trabalho um conceito de administrar com significado generalista de forma que os termos “administração”, “gestão”, “gerenciamento” e correlatos são considerados sinônimos e apresentam o significado anteriormente assumido para o termo “administrar”.

2.2 DEFINIÇÃO DE MODELO

A fim de estabelecer um entendimento equânime do que se propôs com o desenvolvimento desta pesquisa, explora-se o conceito de modelo e *framework*. Isso se faz em virtude de alguns pesquisadores fazerem distinção entre os termos modelo e *framework*, que neste trabalho acabam sendo utilizados como sinônimos. Dessa forma, apesar da existência dessa divergência de entendimento, optou-se pela utilização dos termos como sinônimos para tornar o texto menos repetitivo.

De forma empírica, o conceito de modelo corresponde a uma descrição metafórica da realidade, conforme explica Alves (2006) modelos são representações fragmentadas e reduzidas da realidade, a qual é complexa pela riqueza de detalhes. Ainda, o método científico trabalha com modelos por se tratar de uma atividade humana, criando modelos de fenômenos, verificando-os e alterando-os quando necessário, construindo assim, o conhecimento científico (ALVES, 2006). Ainda para Alves (2006) a construção de uma modelo perpassa pelas seguintes etapas: observação, interpretação, transformação e verificação.

Já o conceito de *framework* está relacionado a definição de um território, indo ao encontro de uma teoria, tendo vários requisitos para ser considerado um bom *framework* (CROSSAN, LANE e WHITE, 1999). Primeiramente, o *framework* deve identificar o fenômeno de interesse, em segundo lugar declarar as principais premissas ou suposições subjacentes a ele e em terceiro, descrever a relação existente entre os seus elementos (BACHARACH, 1989 apud CROSSAN, LANE e WHITE, 1999; SUTTON & STAW, 1995 apud CROSSAN, LANE e WHITE, 1999; WEICK, 1995 apud CROSSAN, LANE e WHITE, 1999; WHETTON, 1989 apud CROSSAN, LANE e WHITE, 1999).

Pelo exposto, verifica-se que a proposta deste trabalho se alinha ao conceito de modelo, pois busca elaborar uma representação reduzida de uma realidade, não prescrevendo

o modo ou ações de trabalho a serem desenvolvidos. Nesse sentido, ratificado por March e Smith (1995) apud Lacerda et al (2013) um modelo embora tenda a ser impreciso em detalhes, para ter relevância, necessita invariavelmente capturar a estrutura da realidade.

2.3 GESTÃO ORGANIZACIONAL

A gestão organizacional está ligada à sistematização de ações para administrar uma organização. Seus conceitos, técnicas e ferramentas permitem analisar o campo da administração a partir de uma perspectiva mais abrangente, compondo um arsenal teórico para o desenvolvimento dos temas relacionados a esta dissertação. De acordo com Trewatha e Newport (1982), a atividade de gestão está presente nas mais diversas atividades cotidianas, sendo encontrada principalmente dentro das organizações, onde ganhou destaque por colaborar para o atingimento das metas e objetivos organizacionais. Para esses autores, as organizações utilizam recursos humanos e materiais integrados por meio da gestão, a qual é o elemento essencial para uma performance de trabalho eficiente e eficaz. Conceitualmente, gestão pode ser definida como trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais visando atingir objetivos organizacionais por meio do desempenho das funções planejar, organizar, liderar e controlar (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI JR, 1986). Ademais, de forma sucinta, pode-se dizer que administrar é o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos da organização e de seus membros (LACOMBE, HEILBORN, 2003).

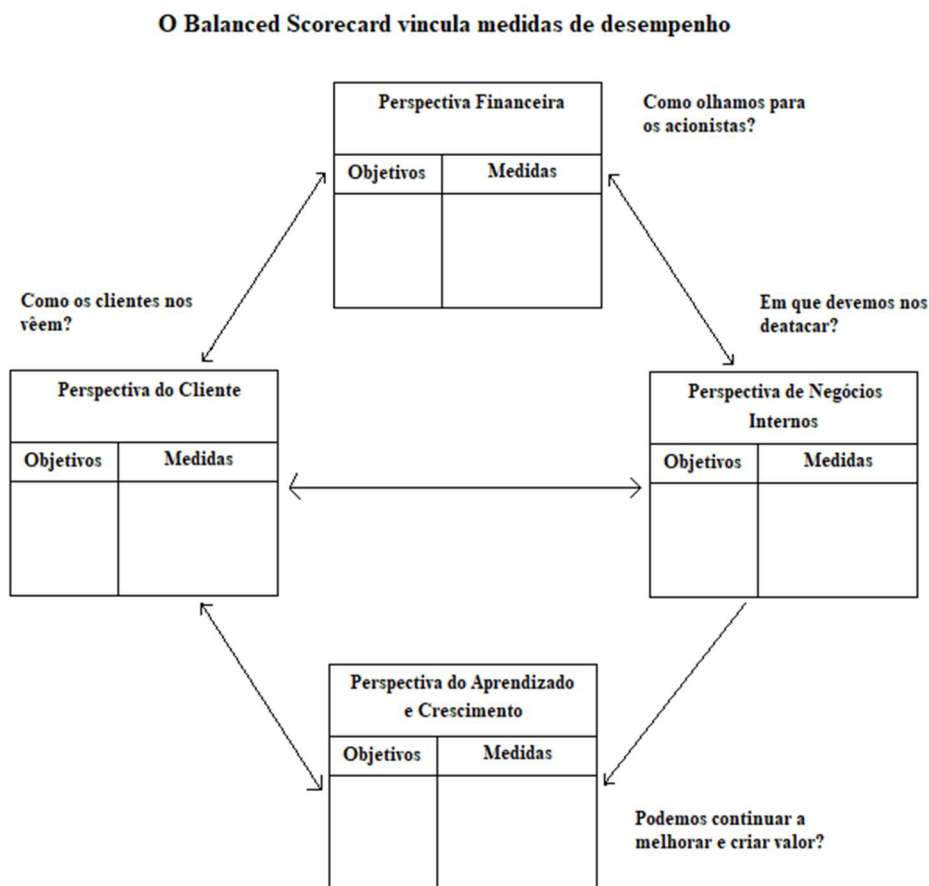
É notório que a gestão organizacional se faz presente nos mais variados tipos de estabelecimentos, desde multinacionais até pequenas empresas, em organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, e assim por diante. Apontam Trewatha e Newport (1982) que entre os aspectos considerados no pensamento gerencial moderno, a universalidade da gestão se destaca pelo uso difundido da administração nos mais variados tipos de organização (TREWATHA, NEWPORT, 1982). Consequentemente, a administração e os administradores constituem necessidades específicas de todas as entidades, da menor à maior, de tal forma que sem administração a organização seria apenas um amontoado de pessoas (DRUCKER, 1909).

Voltando-se para as teorias da administração, percebe-se a existência de uma gama de princípios, técnicas, ferramentas, modelos, dentre outros, disponíveis para se otimizar as atividades de gerência, cada uma trazendo facetas diferenciadas da administração organizacional. Neste trabalho, especificamente neste capítulo, são sucintamente apresentadas

algumas dessas teorias e técnicas administrativas, especialmente selecionadas tendo como premissa a contribuição para o desenvolvimento dos objetivos desse trabalho e resolução da questão de pesquisa.

Nesse intento, inicia-se abordando uma ferramenta relacionada à estratégia organizacional, a Metodologia de Planejamento Estratégico denominada *Balanced ScoreCard* (BSC). Essa escolha baseia-se na importância da administração estratégica dentro da organização, sendo essa a norteadora de todas as ações de gestão. Assim, a referida ferramenta, conforme Cardoso et al. (2016), foi desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e Dave Norton da Harvard Business School no ano de 1992 e, desde então, é adotada por empresas privadas de diversos setores e por instituições públicas em praticamente todo o mundo. Ainda de acordo com os autores, ao longo dos anos o BSC evoluiu de ser um sistema de medição de desempenho e passou a ser um sistema de gerenciamento que alinha e focaliza a organização inteira, introduzindo e aperfeiçoando estratégia organizacional. Assim, o BSC baseia-se em quatro perspectivas, as quais contém seus próprios indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão organizacional (PRIETO et al., 2005). A Figura 1 ilustra o modelo.

Figura 1 - Perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton, 1992.

Quanto às perspectivas citadas anteriormente, suas definições podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Perspectivas do BSC

| PERSPECTIVAS | |
|----------------------------------|--|
| Financeira | Monitora se a estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, relacionando suas metas com a rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. |
| Cliente | Pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos que a organização deseja competir, as quais devem ser traduzidas em medidas específicas relacionadas aos fatores importantes para os clientes, sendo estabelecidos, geralmente, indicadores como satisfação, retenção, captação e lucratividade. |
| Processos internos | Pressupõe identificação dos processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas (financeira e cliente), criando condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atraí-los e retê-los nos seus segmentos de atuação, juntamente, com criação de valor aos acionistas. |
| Aprendizado e crescimento | Pressupõe uma organização com capacidade de aprender, capacitando-se por meio de investimentos em novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e em recursos humanos |

Fonte: Prieto et al., 2005.

De modo global, o BSC traduz conhecimento, habilidades e sistemas que os colaboradores necessitarão (aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas corretas e eficientes (processo interno) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais podem proporcionar aumento do valor ao acionista (financeiro) (PRIETO, et al., 2005). Os processos gerenciais relacionados ao BSC podem ser visualizados na Figura 2.

Figura 2 - Processos gerenciais de implementação do BSC

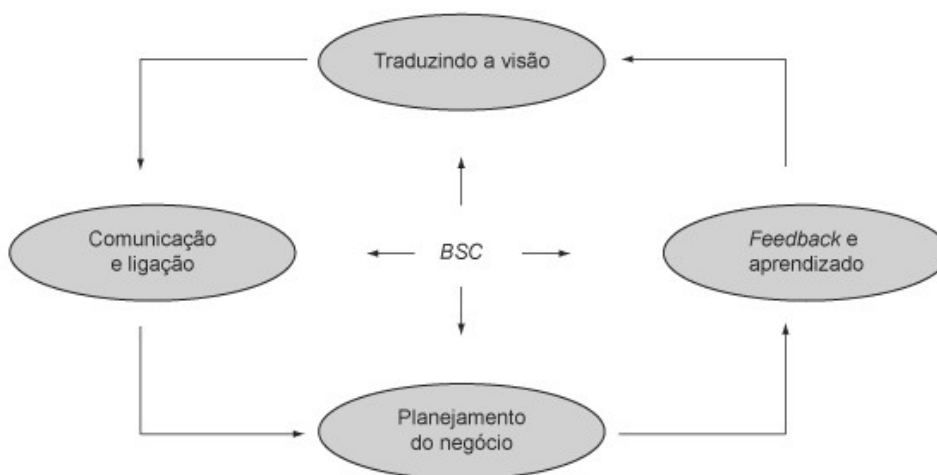


Figura 2. Gerenciando a Estratégia: quatro processos (adaptado de Kaplan e Norton, 1996).

Fonte: Prieto et al., 2005.

Os quatro processos de implementação do BSC refletem uma sequência iterativa de ações e podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3 - Processos de implementação do BSC.

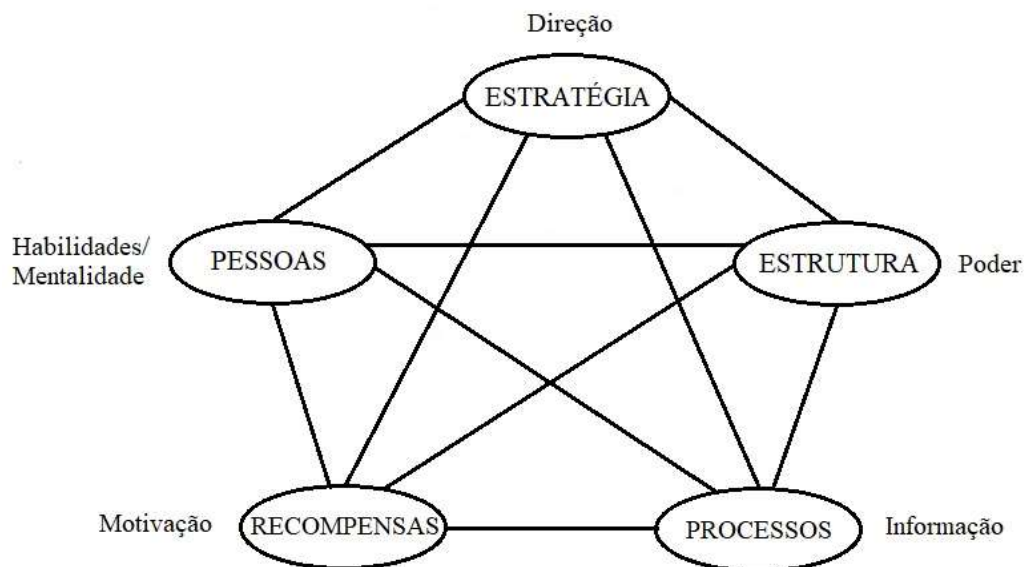
| PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO | |
|-----------------------------------|---|
| Tradução da visão | Auxilia na construção de um consenso em torno da visão, tendo como resultado a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o mapa estratégico |
| Comunicação e ligação | Comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais, identificando processos-chave e desenvolvendo medidas de desempenho para esses processos. |
| Planejamento do negócio | Consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas. |
| Feedback e aprendizado | Fazer da gestão estratégica um processo contínuo, pois o BSC permite o monitoramento dos resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, possibilitando a alteração da estratégia em curso e refletindo o aprendizado organizacional |

Fonte: Prieto et al., 2005.

A próxima técnica de gestão refere-se ao design organizacional, que engloba a definição de papéis, responsabilidades, autoridade, dentre outros, que afetam de forma geral a administração empresarial. Em contraponto ao BSC que amplia a visão anteriormente restrita das organizações a lucros e resultados, o modelo Estrela, focaliza suas ações na estrutura organizacional e sua importância para a otimização da gestão.

Sendo assim, conforme Galbraith (2012), o Modelo Estrela visa dar à organização base para as escolhas relacionados ao desenho organizacional por meio de uma série de políticas controláveis de design, pelas quais se pretende influenciar o comportamento das pessoas. Para isso, a gerência deve ser qualificada nessas políticas a fim de utilizá-las como ferramenta de moldagem de decisões e comportamentos da organização de forma eficaz (GALBRAITH, 2012). A Figura 3 mostra a representação gráfica do Modelo Estrela, que é composto pelas políticas de design agrupadas em cinco categorias, as quais seguem discriminadas a seguir.

Figura 3 - Modelo Estrela



Fonte: Galbraith, 2012.

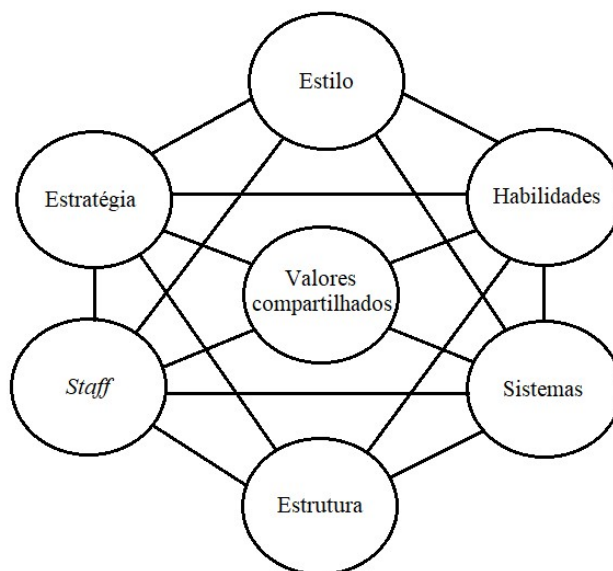
As políticas citadas, agrupadas nas cinco categorias, são estratégia (determina a direção); estrutura (determina a localização do poder de decisão); processo (relacionada ao fluxo de informação, sendo os meios de responder às tecnologias da informação); recompensas (influencia a motivação das pessoas para realizar e abordar os objetivos organizacionais) e pessoas (composta pelas políticas relacionadas a pessoas, que influenciam

e, frequentemente, definem a mentalidade e as habilidades dos funcionários) (GALBRAITH, 2012).

Mudando o foco da estrutura - quem faz o que, quem se reporta a quem – direciona-se o foco da gestão para a coordenação da organização, apresentando o Modelo 7-S, que se opõe à proposta do modelo Estrela.

O modelo 7-S tem como premissa que a coordenação das atividades é uma tarefa importante dentro da administração em virtude de que a partir dela organização pode atuar de forma sincrônica e harmônica. Assim, conforme Mckinsey&Company (2019), o modelo 7-S busca desenvolver o mapeamento de uma constelação de fatores relacionados, os quais influenciam a capacidade de mudança de uma organização. Os princípios do modelo indicam que a falta de hierarquia entre esses fatores relacionados sugere que alcançar um progresso significativo em uma parte da organização é difícil sem trabalhar as demais. Portanto, o Modelo 7-S aborda o papel crítico da coordenação, não da estrutura, na eficácia organizacional (MCKINSEY&COMPANY, 2019). Ademais, o modelo é composto por sete elementos que iniciam com a letra “S” em inglês, conforme demonstra a Figura 4, e suas concepções seguem discriminadas no Quadro 4.

Figura 4 - Modelo 7-S



Fonte: Mckinsey&Company, 2019

Quadro 4 - Fatores fundamentais do modelo 7-S.

| FATORES FUNDAMENTAIS | |
|-----------------------------|--|
| Estratégia | A administração deve partir da estratégia correta, refletindo uma determinação precisa do ambiente, particularmente das ações futura dos concorrentes. |
| Estrutura | A estratégia determina a estrutura. O desenho estrutural é veículo no alcance das metas. |
| Sistemas | São todas as políticas e procedimentos formais, devem estar alinhadas e apoiados pela estratégia escolhida. |
| Habilidades | Competências centrais da organização. |
| Pessoal | As pessoas que executam a estratégia. |
| Estilo | Alta administração age como um modelo de papel. |
| Metas superordenadas | Traduz a estratégia em metas superiores que unem a organização em um objetivo comum. |

Fonte: Watermann, Peters e Phillips, 1980.

Por fim, os modelos já referidos levantam vários aspectos da administração organizacional por proporem focos diferentes para uma gestão otimizada, portanto trazendo fatores diferentes a serem considerados, tais como: estratégia; estrutura; coordenação; financeiro; sistemas; metas; pessoal; estilo; processos; recompensas; comunicação e feedback. Todos esses fatores colaboram sobremaneira para essa visão holística da gestão organizacional e com métodos efetivos para a sua melhoria, tendo sido justamente selecionados por trazerem concepções diferenciadas sobre o tema gestão, propiciando o enriquecimento do modelo que se pretendeu desenvolver com esta pesquisa.

2.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As atividades de gestão, bem como os modelos, técnicas e ferramentas discutidos na seção anterior, usualmente são desenhadas e testadas no contexto da gestão de empresas com fins lucrativos. A gestão universitária, tema desta dissertação, apresenta distinções e particularidades relevantes que merecem consideração e discussão, as quais serão apresentadas a seguir.

A gestão universitária, trazida neste trabalho como a função de gerir a educação superior de forma ampla, é uma área desafiadora em razão de que envolve aspectos administrativos, acadêmicos, políticos e socioeconômicos. Ademais, ainda há a crença de que não se necessita profissionalização dos dirigentes dessas instituições, majoritariamente constituída por docentes de diversas áreas, frequentemente sem capacitação formal em gestão.

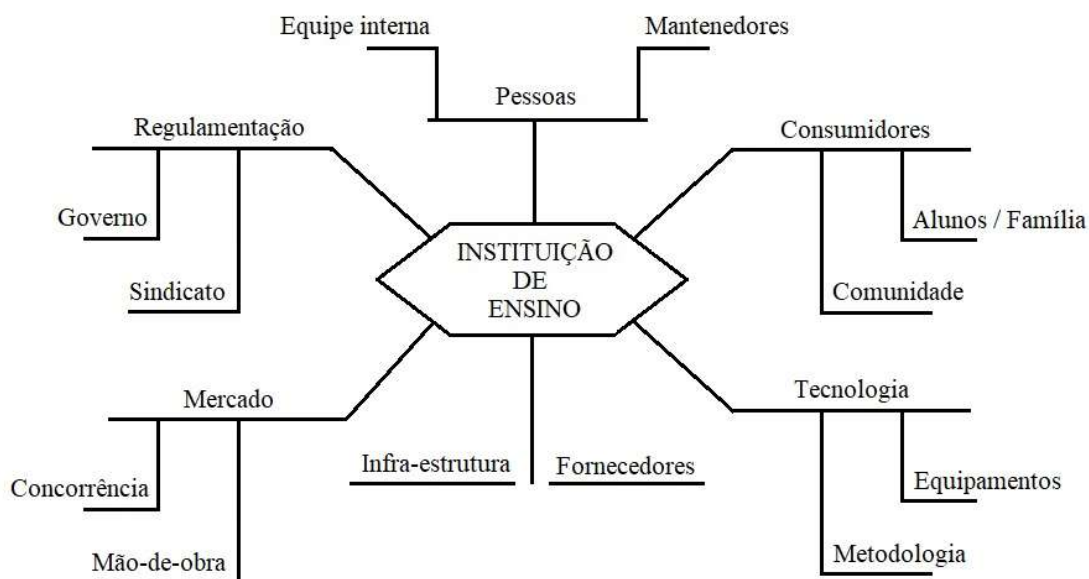
Silva Filho (1998), ao tratar sobre o conceito de gestão universitária, traz uma visão ampla sobre o assunto, mas abordando as peculiaridades envolvidas no tema. Para esse autor, o assunto não pode ser tratado de forma leiga devido ao crescimento da demanda pelo ensino

superior, iniciada após a segunda Guerra. Ademais, para Silva Filho (1998), o custo dessas organizações e o progressivo aumento em seu número resultam em gastos imputados à sociedade que não admitem ineficiência e muito menos que dirigentes façam treinamento em serviço. Dirigentes, que segundo o autor, possuem mandatos reduzidos e visão equivocada de que um bom acadêmico será um bom gestor. Nesse ponto cabe a reflexão de que nem sempre existe falta de qualificação profissional, visto que, em instituições públicas, muitas vezes, não estão disponíveis os recursos necessários para prover um bom desempenho funcional.

Por outro lado, para Silva Filho (1998), as peculiaridades do ensino universitário implicam mais do que conhecimentos sobre princípios gerais de administração, pois esses entendimentos necessitam ser metabolizados pela cultura universitária, sob pena de ineficiência na gestão. Portanto, para o autor, a ciência da gestão universitária situa-se na combinação da visão acadêmica e da técnica administrativa. Ademais, Silva Filho (2001) destaca que uma gestão competente no ensino é aquela que otimiza meios para a produção de serviços típicos de seu setor, educando as futuras gerações a fim de melhorar a cultura, a competência e a competitividade do país com custos e prazos viáveis.

Por esse prisma, para uma gestão universitária competente se faz necessário entender o conceito e o contexto dos estabelecimentos de ensino superior, visto que suas peculiaridades ensejam uma gestão diferenciada de qualquer outra área existente. Nesse sentido, também é preciso entender que as instituições de ensino superior são consideradas “[...] uma unidade de organização institucional no âmbito do ensino superior, pública ou privada, e que pode ser universidade, centro universitário, faculdade, instituto ou escola” (CNPQ, 2019). Ainda o Decreto nº 5.773/06 determina que as instituições de ensino superior podem ser classificadas como faculdades, centros universitários e universidades (MEC, 2019). Portanto, esses diversos tipos de estabelecimentos de ensino superior fazem parte da área da educação e devem ser geridos com base em modelos de gestão que atendam especificamente a realidade que vivenciam. Colombo (2007) apud Momo (2017) corrobora com esse pensamento, citando que as instituições de ensino, por estarem inseridas em um ambiente específico, influenciam ou são influenciadas por esse ambiente peculiar no processo de gestão. Por consequência, a ampla gama de atores envolvidos no ambiente da instituição deve estar em sinergia para que o processo de gestão universitária ocorra dentro do planejamento (MOMO, 2017), conforme demonstra a Figura 5.

Figura 5 - Sistema da Instituição de Ensino



Fonte: Colombo, 2007 apud Momo, 2017.

A análise da figura permite vislumbrar tanto a complexidade envolvida na gestão de uma instituição de ensino como a expressividade da influência do ambiente sobre a sua administração, em virtude do quantitativo de atores interagentes. Aqui pode-se verificar também uma convergência de pensamentos entre Silva Filho (1998) e Momo (2017) visto que, pelo esquema demonstrado na figura 5, os gestores devem ter uma visão acadêmica e administrativa para alcançar os objetivos organizacionais e atender aos interesses dos *stakeholders*.

Ademais, as mudanças no ambiente educacional são constantes, visto sua vinculação com o desenvolvimento da nação, devendo serem levadas em consideração, pois atingem o modelo de gestão educacional vigente nas instituições de ensino. Conforme reportam Tachizawa e Andrade (2006), mudanças ocorridas no meio ambiente e no âmbito interno das organizações provocaram uma renovação dos modelos de gestão, e por consequência, tais mudanças estavam chegando ao setor educacional, atingindo com maior intensidade as instituições de ensino superior brasileiras. Isso em virtude de que as IESP fazem parte do ambiente e sofrem os diversos impactos das mudanças que ocorrem no seu entorno e assim, devem ser capazes de se adaptar às novas situações.

Esse ambiente de transformação impetrado à área educacional pode ser vislumbrado em diversas outras situações. Morhy (2003), por exemplo, evidencia que as universidades

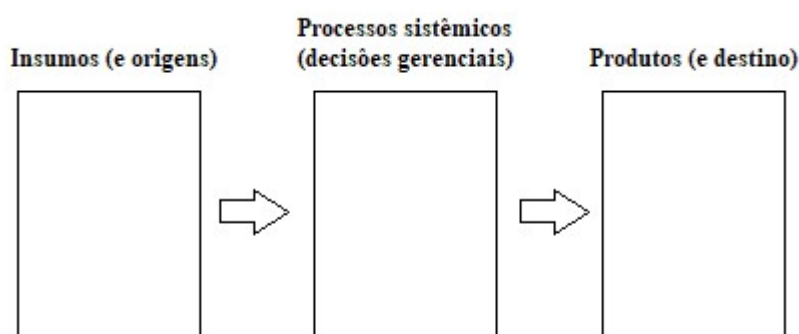
estão inseridas em um mundo intelectual caracterizado por uma forte expansão no volume de novos conhecimentos, os quais rapidamente chegam aos alunos. Dessa forma, para o autor, as universidades experimentarão impactos em seu futuro, que por consequência irão impor novos desafios aos seus gestores. Portanto, se faz necessário agir hoje para tentar moldar um futuro promissor para as universidades brasileiras, principalmente, com relação à sua gestão. Assim, para uma boa administração, as IESP devem estar atentas ao meio em que atuam para serem assertivas no modelo de gestão adotado, atingindo a finalidade de prestar serviços qualificados à comunidade acadêmica, cumprindo a legislação vigente e atendendo aos órgãos reguladores. Ainda para Ribeiro (2017), a universidade é uma instituição complexa, que possui atributos próprios, os quais a constituem e a tornam diferente de outras instituições pertencentes ao mesmo âmbito da esfera pública. Consequentemente, diz a autora, sob o enfoque da gestão, as universidades são caracterizadas por peculiaridades, não significando potencial distorção de organização no tocante às demais instituições, por buscarem para si conceitos e traços do campo da administração e das ciências políticas, essencialmente, com relação à organização e funcionamento gerencial.

Em vista do exposto, ratifica-se que considerar os principais aspectos relacionados a natureza da gestão da educação contribui sobremaneira para uma visão abrangente do assunto e para a seleção das dimensões a essa relacionadas. Está comprovado que a educação está inserida em um ambiente peculiar devendo ser gerida dentro de um modelo específico. Portanto, foram buscados modelos específicos de gestão universitária ou educacional para fundamentar a proposição do modelo que se busca construir com essa pesquisa.

Um dos trabalhos encontrados na pesquisa de literatura em gestão universitária foi desenvolvido por Tachizawa e Andrade (2006) no livro “Gestão de Instituições de Ensino”. Na referida obra, os autores estabelecem um modelo de gestão voltado para escolas de nível superior utilizando uma abordagem diferenciada. De acordo com eles, o modelo, entendido como uma abstração da realidade, destina-se a representar instrumentos e técnicas que de forma integrada constituam suporte ao gerenciamento de uma IES típica. Ainda de acordo com os autores, o referido modelo se concentra em linhas genéricas, visto que detalhes dependem das peculiaridades de cada instituição, que lhe conferem cunho sistêmico e metodológico, segregando então as variáveis estruturais, comuns a todas as IES, das específicas. Para os autores isso evidencia a representação das atividades típicas de uma IES num fluxo sistêmico, onde a cadeia de agregação de valores diz respeito àquelas tarefas convergentes à finalidade maior da instituição, sendo específicas e peculiares a essa. No que tange aos processos sistêmicos, configuração organizacional e tecnologia, o modelo de gestão

busca focar, precipuamente, as atividades-fim da IES, visto que as atividades-meio são universais a qualquer tipo de organização (TACHIZAWA, ANDRADE, 2006). O fluxo básico de uma IES, proposto pelos autores, pode ser visualizado na Figura 6.

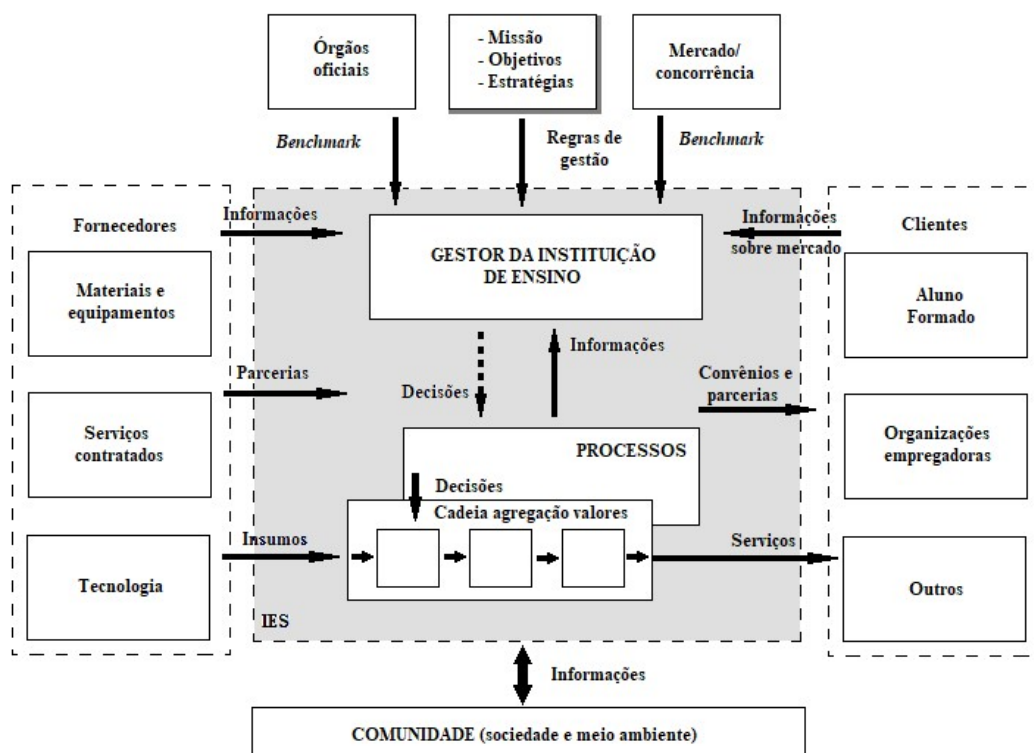
Figura 6 - Fluxo básico em uma IES



Fonte: Tachizawa e Andrade, 1999.

Tachizawa e Andrade (2006) ainda informam que o enfoque sistêmico do modelo está combinado ao conceito global de gestão da qualidade, o que possibilita a atuação dos gestores de forma contínua nas relações de causa e efeito no início, meio e fim do processo. A Figura 7 expõe uma visão do modelo de gestão apresentado pelos autores.

Figura 7 - Visão Geral do Modelo de Gestão



Fonte: Tachizawa e Andrade, 1999.

Tachizawa e Andrade (2006) ainda partem do pressuposto de que há um prévio conhecimento às IES no tocante ao ambiente, características comuns e estratégias genéricas, desconsiderando as particularidades. Ademais, segundo eles, o modelo engloba princípios e pressupostos estabelecedores de fundamentos conceituais e filosóficos que permeiam o processo de gestão da IES, sendo esses: planejamento estratégico; projeto pedagógico; indicadores e *bechmarking*; processos, configuração organizacional e tecnologias da informação; recursos humanos; qualidade e critérios de avaliação. Ainda, os autores determinam como fatores de influência nas IESP as estratégias; indicadores e projeto pedagógico; qualidade e critério de avaliação; processos TI e configuração organizacional e recursos humanos. A identificação de tais fatores é oportuna para o correto entendimento do ambiente onde as IESP estão inseridas e para o desenvolvimento do objetivo dessa pesquisa. A Figura 8 exibe um esquema com os fatores referidos anteriormente.

Figura 8 - Fatores de influência



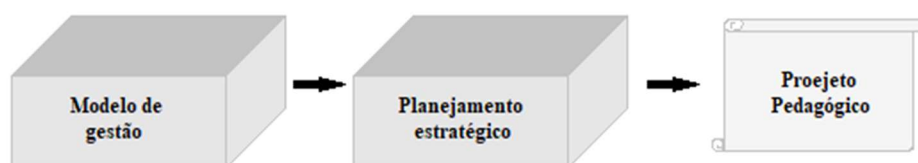
Fonte: Tachizawa e Andrade, 2006.

É importante salientar que existe a necessidade, mesmo em instituições sem fins lucrativos, de dedicar atenção aos aspectos referentes à gestão econômica e aos recursos financeiros, apesar dos autores não explorarem essas questões no modelo proposto em virtude de serem assuntos exaustivamente tratados na literatura e comuns a qualquer organização (TACHIZAWA, ANDRADE, 2006).

Outro ponto interessante é que Tachizawa e Andrade (2006) vinculam o planejamento estratégico à formulação de um bom projeto pedagógico, justificando que o planejamento estratégico liga as necessidades da sociedade à formulação de cursos a serem oferecidos pelas

IES. A Figura 9 demonstra o projeto pedagógico como um dos resultados do planejamento estratégico.

Figura 9 – Diagnóstico e planejamento estratégico

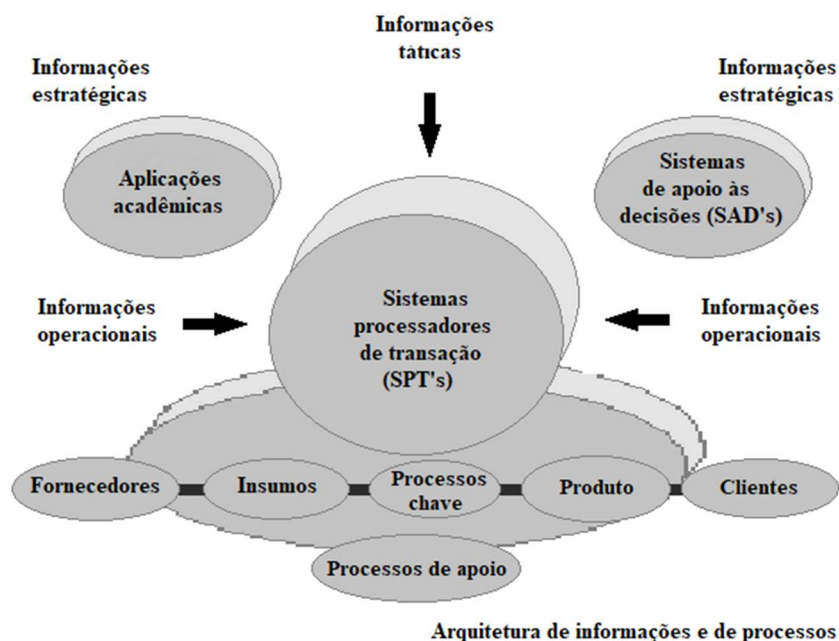


Fonte: Tachizawa e Andrade, 2006.

É primordial que o projeto pedagógico obedeça à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a qual fixa obrigações algumas obrigações aos docentes: a primeira é a participação na elaboração pedagógica da instituição de ensino, a segunda é elaborar e cumprir o plano de trabalho, conforme a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino (TACHIZAWA, ANDRADE, 2006).

Com referência à tecnologia, além de estar presente no modelo proposto, Tachizawa e Andrade (2006), dentre outras proposições, classificam os sistemas de informação das IES, discriminando o nível estratégico, onde estão as Aplicações Acadêmicas e os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), e o nível operacional, onde estão os Sistemas Processadores de Transação (SPT). A Figura 10 expõe mais detalhadamente a classificação obtida no estudo realizado pelos autores.

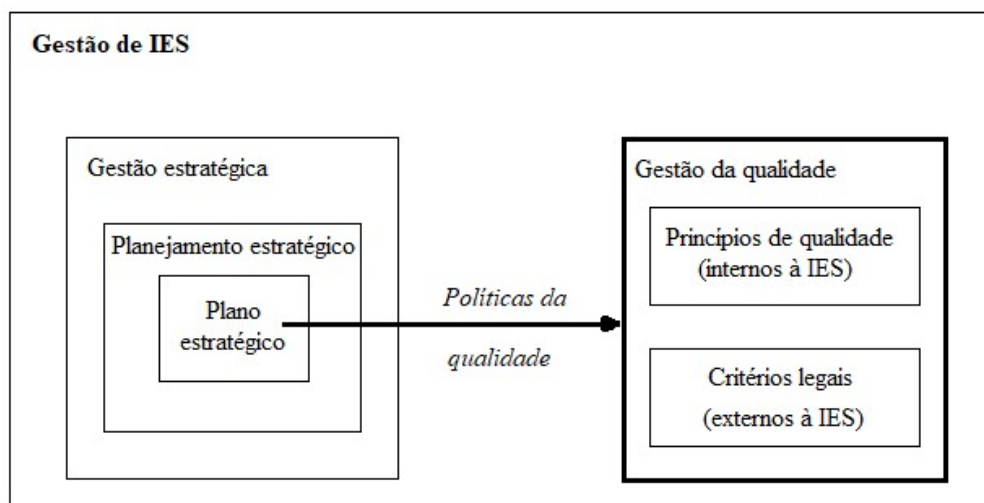
Figura 10 - IES e a classificação dos Sistemas de Informação



Fonte: Tachizawa e Andrade, 2006.

No modelo também estão presentes os recursos humanos. Conforme Tachizawa e Andrade (2006), há uma constante necessidade dessa área estar interligada à gestão estratégica institucional, tendo papel de apoiadora na consecução dos objetivos da IES e na gestão dos processos sistêmicos. Além disso, os autores ressaltam a importância do treinamento de pessoal como colaborador para um melhor desempenho global da organização, sendo essencial o treinamento estar ajustado à diversidade de funcionários e às práticas de trabalho mais flexíveis. Por fim, Tachizawa e Andrade (2006) referem que a qualidade em instituições de ensino é um processo de gestão que interage de forma direta com a gestão estratégica da IES, conforme Figura 11.

Figura 11 - Gestão da Qualidade

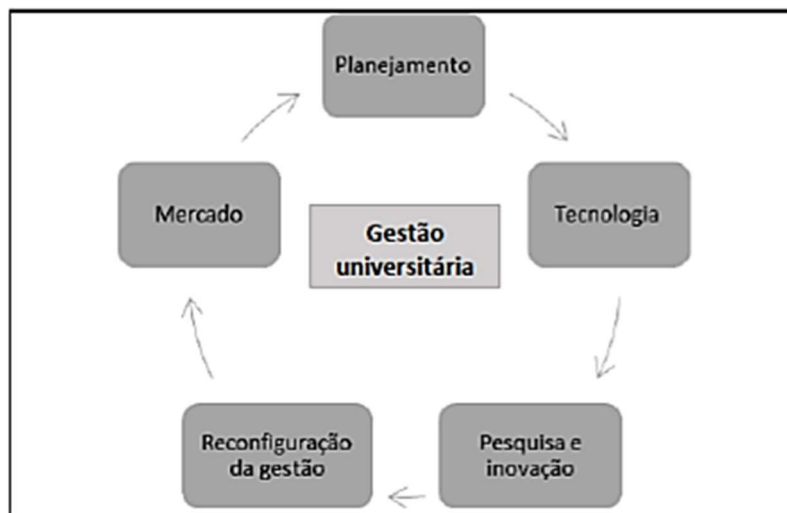


Fonte: Tachizawa e Andrade, 2006.

Verifica-se que o modelo projetado pelos autores tem cunho generalista, contribuindo para uma visão holística da gestão das IES e para a seleção de dimensões relacionadas, mas delega as questões específicas para cada instituição gerir. Apesar de interessante, esse modelo por si só não consegue atender às necessidades desta pesquisa, visto que se direciona às instituições públicas de ensino superior.

Assim, buscando adentrar em questões mais específicas à gestão universitária pública, encontrou-se o trabalho desenvolvido por Ribeiro (2017), que realizou uma análise sobre a natureza da gestão das universidades públicas no Brasil. Uma das contribuições da autora nesse trabalho é detectar que, diante da atual sociedade do conhecimento, a organização da gestão universitária necessita observar determinados pontos, os quais foram elencados na Figura 12.

Figura 12 - Organização da Gestão Universitária



Fonte: Ribeiro, 2017.

Ao analisar a figura, percebe-se a interdependência entre os pontos de observação e sua influência na gestão universitária. Pode-se dizer que são fatores notórios para se realizar uma boa administração e importantes como dimensões de uma gestão universitária pública eficaz. É interessante ressaltar a reconfiguração da gestão, fator importante dentro da administração pública que têm forte influência de mudanças políticas na sua gestão.

Resumidamente, para a autora qualquer organização necessita de planejamento estratégico para desenvolver as boas práticas, bem como é significativa a contribuição da tecnologia para a materialização desse planejamento, implicando um novo modelo de gestão, citando como exemplo a adesão ao conceito de *Business Intelligence* (BI) pelas universidades como ferramenta subsidiária na gestão da informação. Ademais, enfatiza o papel da investigação científica e da inovação tecnológica na sociedade do conhecimento. Acrescenta à reconfiguração da gestão universitária no terceiro milênio alguns atributos indispensáveis: democracia participativa; autonomia; financiamento; excelência acadêmica e formação de gestores. Para a autora, o modelo de universidade no contexto atual e para além de sua reconfiguração traz a reflexão sobre mercado e sociedade. Quanto ao mercado, Ribeiro (2017) traz a preocupação com a imposição de adequação ao mercado às universidades públicas e, na esfera social, busca a ideia da universidade como vetor social, cultural e econômico do Estado.

Ribeiro (2017) ainda discorre sobre as influências exercidas por fatores internos e externos sobre a gestão universitária, sendo esses aspectos separados em três eixos ou

dimensões: político-institucionais, econômicos e culturais, para fins didáticos, permitindo um melhor entendimento, conforme demonstra o Quadro 5.

Quadro 5 - Aspectos influentes na gestão universitária

| Aspectos influentes na gestão universitária | |
|---|--|
| Político- Institucionais | Visão empreendedora |
| | Sistemas de Informação (SI) |
| | A reforma do governo e a narrativa da nova gestão pública (gerencialista). |
| | Métodos de gestão: Balanced Scorecard, Mapa de Redes de Impactos. |
| | Práticas gerenciais empresariais e racionalidade na gestão universitária. |
| | Dispositivos de vigilância, controle e adestramento (dressage) da prática docente |
| | Institucionalização da responsabilidade social universitária. |
| Econômicos | A investigação científica e a inovação educacional de base tecnológica |
| | Perspectiva de competitividade. |
| | Incorporação da missão de apoio de desenvolvimento econômico. |
| | Implantação de Parques Científicos e Tecnológicos, cujo o objetivo é estreitar as relações universidade-empresa. |
| | Produção e comercialização das patentes universitárias. |
| | Formação empresarial de estudantes |
| Culturais | O planejamento |
| | A gestão implica liderança e habilidade gerencial. |
| | Valores culturais facilitam ou não um processo de mudança na gestão. |
| | As influências de uma gestão empresarial profissional no clima organizacional. |
| | O ambiente externo de mudança e orientações de organismos transnacionais. |
| | Práticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social |

Fonte: Ribeiro, 2017.

Para Ribeiro (2017), ainda, a universidade pública brasileira identifica-se como uma instituição em busca pela excelência acadêmica em todas as áreas de atuação, declarando em sua missão sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade, tendo sua natureza construída com base em condicionantes institucionais, econômicas e culturais, articuladas de forma a delinear a estrutura e funcionamento da gestão, bem como de toda a política universitária.

Saindo dos modelos de gestão em educação, buscou-se averiguar a existência de outros elementos que tivessem pertinência para a gestão universitária e que não foram destacados nos modelos referidos anteriormente, mas que são atuais e citados em literatura correlacionada às universidades. Assim, nesse intuito, chega-se ao tema internacionalização e às questões acadêmicas, assuntos que serão abordados a seguir, de forma sucinta, e mais aprofundadamente na seção Estudo Aplicado.

O princípio da internacionalização é destacado por Franco, Afonso e Bordignon (2012) como uma força integradora e articuladora que submete os desdobramentos

inadequados das gestões econômicas excludentes ao fundamento do conhecimento para o desenvolvimento científico e tecnológico. Pelos argumentos dos autores, percebe-se a importância da internacionalização para as universidades e para o crescimento dos países, principalmente daqueles em desenvolvimento. De Wit (2011) e Knight (2008) apud Knight (2015) apontam que o foco na internacionalização levou as universidades a almejar serem conhecidas internacionalmente, mas, apesar de parecer um movimento positivo, essa ideia não se adequa ao real sentido do termo, de usar a integração de dimensões internacionais, interculturais ou globais nas metas, funções e provisão da educação para melhorar ou alcançar os objetivos acadêmicos. Sendo assim, a gestão deve preocupar-se em vincular a internacionalização aos benefícios acadêmicos gerados à comunidade que atende a fim de proporcionar benefícios diferenciados à sociedade, os quais somente podem ser obtidos pela relação com outras culturas.

Quanto ao elemento acadêmico, indubitavelmente importante para a gestão de universitária, Prata (2010) o ratifica ao relatar a importância de se pensar em um modelo de administração integrado às questões pedagógicas, onde as ações sejam pensadas com foco na educação que se quer produzir, não devendo a gestão ser compreendida como restrita às atividades administrativas. Ainda o autor entende-se que a gestão universitária necessita de um olhar cuidadoso em virtude de que têm características específicas, principalmente, nas instituições públicas, que devem prestar contas à sociedade. Também que a gestão universitária tem que considerar processos administrativos e acadêmicos de forma equilibrada para poder alcançar os seus fins.

Por fim, se averigua que as proposições dos autores já mencionados, apesar de apresentarem diferenças em seu foco, complementam-se e trazem um entendimento mais amplo da gestão universitária, e conseqüentemente, para o desenvolvimento do modelo proposto nesta pesquisa. Tachizawa e Andrade (2006), por meio de seu modelo genérico de gestão, abordam a gerência das instituições de ensino como um macroprocesso, com entrada, processamento e saída, sendo voltado às características de instituições privadas. Já Ribeiro (2017) complementa o entendimento trazendo os aspectos de gestão voltados às instituições públicas, ressaltando a importância dos fatores externos e internos que a influenciam. A internacionalização complementa demonstrando a relevância do ambiente externo, visto que a globalização exige esse olhar por parte das IESP, bem como é indiscutível que a gestão deve focar na qualidade acadêmica, promovendo ações que propiciem práticas pedagógicas bem estruturadas.

Portanto, após uma breve explanação sobre gestão universitária, torna-se importante entender como funciona a Pós-Graduação *Lato Sensu*, objeto de estudo desse trabalho.

2.5 PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

Após a exposição das práticas de gestão de cunho geral - gestão organizacional - e específico - gestão universitária - relacionadas ao desenvolvimento dessa pesquisa, busca-se apresentar a seguir as principais características, conceitos e mecanismos envolvidos no funcionamento da PGLS no Brasil, bem como um pouco de seu histórico e organização.

Como partícipe do sistema de educação do país, a PGLS desempenha papel central na qualificação de profissionais graduados, colaborando para o aperfeiçoamento de suas competências para atuação no mercado de trabalho. Nesse sentido, corrobora Oliveira (1995) ao destacar a PGLS como sendo uma engrenagem comprometida com a especialização e atualização de profissionais, pesquisadores e docentes, sendo seus cursos inseridos numa perspectiva de educação continuada. A PGLS teve maior crescimento e importância para o mercado de trabalho, conforme Oliveira (1995) a expansão e o desenvolvimento tecnológico acabam impossibilitando o atendimento da diversificação dos níveis de conhecimento deles resultantes pelos cursos de graduação.

A PGLS foi reconhecida pelo governo, nos planos destinados ao ensino superior, tendo notória expansão em seus cursos desde então, o que acabou ratificando a sua importância para a sociedade por meio da colaboração na formação e treinamento de professores, administradores e profissionais em geral (OLIVEIRA, 1995). Apesar desse reconhecimento, poucos trabalhos acadêmicos são encontrados sobre PGLS até mesmo na atualidade, situação já destacada por Oliveira (1995), ao perceber que na literatura sobre a pós-graduação existia um número significativo de artigos sobre os cursos de PGSS (Pós-Graduação *Stricto Sensu*), enquanto eram escassos os trabalhos sobre os cursos de PGLS.

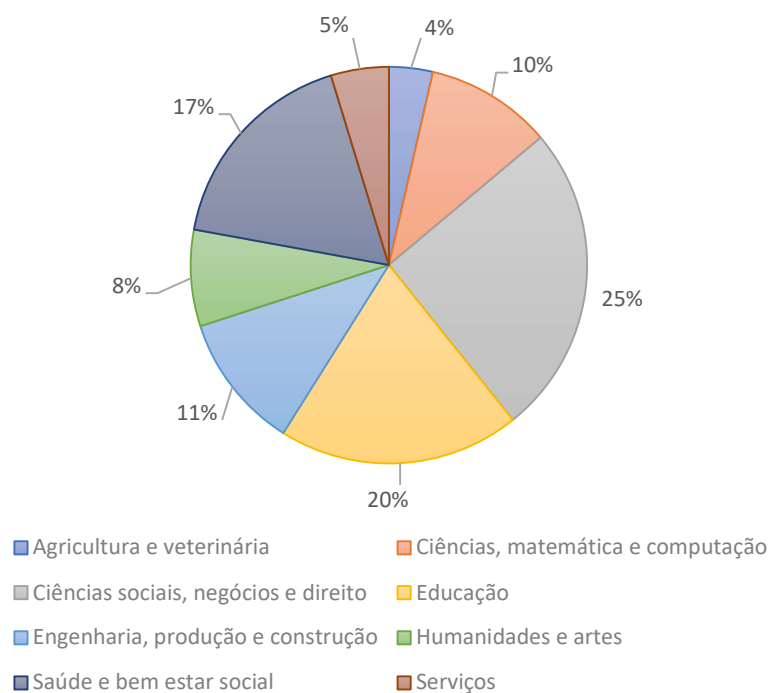
Buscando o conceito da PGLS com amparo na legislação, encontra-se a descrição constante no Parecer nº 977/65 C.E.Su, que a determina como cursos subsequentes à graduação, com objetivo técnico profissional específico, que não abrangem o campo total do saber em que se insere a especialidade (BRASIL, 1965). Ainda, complementa-se o conceito referindo que os cursos de PGLS possuem relevância formativa no campo técnico-profissional e na educação continuada (FONSECA, FONSECA, 2016).

Uma questão relevante para a PGLS no Brasil foi a expansão na oferta de cursos ao longo dos anos pelas diversas instituições de ensino. Situação ratificada por Casagrande

(2008), ao apontar que, com o aumento do quantitativo de graduados e a conseqüente competição no mercado de trabalho, ocorreu um incremento na demanda por cursos de especialização - uma das modalidades da PGLS - a fim desses profissionais manterem a empregabilidade. Ainda, colabora Gozzi (2011) ao enfatizar que, ao concluir a graduação, o egresso se depara com os desafios do mercado de trabalho, assim o profissional do século XXI sente a necessidade de dar continuidade ao seu processo de formação, tornando-se necessária, em muitos casos, a especialização rápida, consistente e aplicável em determinado segmento do conhecimento. Ademais, segundo Oliveira (1995), a notória expansão na oferta de cursos de PGLS se deu pela importância que representavam para a sociedade ao colaborar com a formação profissional. A ampliação da oferta dos cursos de PGLS também é ratificada por Fonseca e Fonseca (2016) que verificaram um aceleramento no desenvolvimento de capacitações em todas as áreas do conhecimento pelas instituições públicas e privadas na década de 90, principalmente, por meio de cursos de PGLS. Segundo esses últimos autores, esse crescimento da PGLS foi consequência da instituição de uma nova conjuntura no mercado de trabalho, a qual resultou da influência predominante da globalização e da necessidade constante de capacitação técnico-profissional. Fonseca e Fonseca (2016) ainda ressaltam que esse processo foi facilitado a partir de 1995, quando governo da referida época flexibiliza as normas para a criação de cursos e instituições de nível superior. Destaca-se, ainda, que o ensino pós-graduado possui parte considerável preenchida por cursos de especialização em suas várias modalidades, conforme disposto no Parecer CES 617/99 apud Fonseca (2004), especificamente nas justificativas da CAPES para embasar a proposta de nova resolução. Nas justificativas da CAPES constantes do citado Parecer, datado de 1999, a CAPES também aponta a existência de mais de 3 mil cursos de especialização nessa época, atendendo a uma população de mais de 60 mil estudantes, e que tinha expressiva participação do setor público (BRASIL, 1999). Por fim, Pilati (2006) relata uma intensa expansão na oferta de cursos de especialização em nível de PGLS no país, iniciada no final do século XX e consolidada entre os anos de 2000 e 2005, acompanhada pelo aumento da demanda por esses cursos tanto por profissionais de nível superior como por recém-graduados.

Buscando ilustrar um painel mais atual do oferecimento dos cursos de PGLS, o Gráfico 1 demonstra o quantitativo de cursos de PGLS ativos, cadastrados pelas instituições de ensino superior, por área do conhecimento, conforme dados do MEC. No total, perfazem 5713 cursos cadastrados ativos, conforme consulta realizada em 16 de outubro de 2017 no Portal da Educação do Ministério da Educação (e-MEC).

Gráfico 1 - Distribuição de cursos PGLS por área



Fonte: elaborado pela autora com dados do e-MEC, 2017.

É importante salientar críticas quanto às mudanças sofridas pela PGLS no enfoque conceitual de seu papel a partir da separação ocorrida entre *lato* e *stricto sensu*, a qual ocasionou a perda de identidade da PGLS e a tornou suscetível à expansão mercadológica, mais especificamente, por não haver um órgão regulador de controle da qualidade e da oferta dos cursos (NOVAIS, 2012). Isso ocorreu em virtude de que a PGLS foi essencial para impulsionar a qualificação da mão-de-obra para o ensino superior, mas foi a PGSS que ocupou o centro das políticas educacionais nos últimos anos, favorecendo a função desempenhada na atualidade pela PGLS de atendimento das exigências de mercado (MORAES, 2013).

Atualmente, de acordo com dados da Plataforma Sucupira existem 6.930 cursos de PGSS no Brasil, os quais são constantemente avaliados pela CAPES (BRASIL, 2019). Os cursos de PGLS não têm um órgão avaliador específico, a unidade de educação superior deve ser credenciada ao MEC para poder oferecer cursos nessa modalidade, tendo atualmente cadastrados como ativos no portal e-MEC (2019) o total de 77.107 cursos de PGLS.

Pelo exposto, infere-se que a PGLS é uma modalidade educacional com papel definido e importante para o país, com crescimento significativo em seu oferecimento, necessitando de um olhar profissional e acadêmico a fim de melhorar sua administração e resultados para o

desenvolvimento da sociedade brasileira, primando também pela supremacia do interesse público e da qualidade do ensino.

2.5.1 Breve histórico

No Brasil, a Pós-Graduação (PG) ganhou notoriedade em virtude do momento histórico mundial em que se encontrava o país nos anos 60, o qual motivou um projeto de nação científica e economicamente independente (NOVAIS, 2012). A PG abrange duas modalidades de ensino, a PGSS e a PGLS, as quais têm características específicas. De acordo com o Parecer do Conselho Federal de Educação (CFE) nº 977/1965 a PGSS compõe o complexo universitário, já a PGLS trata de cursos eventuais (BRASIL, 1965). Os cursos de especialização, conforme Tofik (2018) destaca em sua apresentação, foram inseridos na categoria de pós-graduação pela Lei nº 5.540 de 1968.

A PGLS, após seu surgimento, foi tendo suas características modificadas e detalhadas ao longo do tempo por meio de legislações emitidas pelos órgãos competentes. Essas transformações atinentes à PGLS se devem aos novos desafios que se apresentavam no ambiente social e econômico brasileiro.

Voltando-se a essas legislações, temos a origem da PGLS após a promulgação da Reforma de Ensino Rocha Vaz de 13 de janeiro de 1925 por meio do Decreto 16.782, com a criação do Curso Especial de Higiene e Saúde Pública (OLIVEIRA, 1995). O referido curso objetivava o aperfeiçoamento técnico dos médicos que viessem a desempenhar atividades sanitárias, tendo como exigência prévia a posse de diploma em medicina pelo interessado em realizá-lo (OLIVEIRA, 1995). Ainda, em seu artigo 284, o Decreto 16.782 de 1925 mencionava os cursos de aperfeiçoamento, facultado aos professores catedráticos de qualquer instituição de ensino superior sua realização, remunerados ou não, para diplomados, nos estabelecimentos oficiais de ensino (BRASIL, 1965). Os cursos mencionados de aperfeiçoamento deram origem ao que veio a ser chamado de Pós-Graduação *Lato Sensu* em 1965 (OLIVEIRA, 1995). Conseqüentemente, o CFE emitiu o Parecer nº 977 em dezembro de 1965 para regulamentar o ensino de Pós-Graduação, impulsionado pelo desenvolvimento dos diversos saberes por todos os setores da sociedade (GOZZI, KENSKI, 2016), incluindo a regulamentação da PGLS.

Com o passar dos anos, diversas resoluções foram emitidas pelos órgãos competentes do Estado para complementar a regulamentação da PGLS. A primeira Resolução foi a CFE nº 14/1977, que tratava dos cursos de especialização e aperfeiçoamento, voltando-se para a

validade desses cursos com relação à carreira do magistério superior (BRASIL, 1977). Em seu lugar foi elaborada a Resolução CFE nº 12/1983 que seguiu a mesma linha de entendimento da anterior com alguns adendos, dentre eles a instituição de que os cursos de especialização e aperfeiçoamento deveriam ter pelo menos 60 horas destinadas a disciplina didático-pedagógica (BRASIL, 1983). Mais tarde foi concebida pela Câmara de Educação Superior (CES) a Resolução nº 3, de 5 de outubro de 1999, que excluiu as determinações específicas para a carreira de magistério, fixando apenas as regras gerais para a promoção e execução de cursos de PGLS e determinou as condições para emissão de certificados para cursos presenciais de especialização (BRASIL, 1999). A próxima Resolução, emitida pelo Conselho Nacional de Educação (CNE)/CES de nº 1/ 2001 descreveu as normas para os cursos de Pós-Graduação (PG), tratando tanto dos cursos ditos *Stricto Sensu* como os *Lato Sensu*. Nos artigos 6º a 12º, a referida Resolução tratou especificamente da PGLS incluindo os cursos *Master Business Administration* (MBA) ou equivalentes como categorias da modalidade *Lato Sensu* e regulamentou os cursos de PGLS a distância, os quais poderiam ser oferecidos somente por instituições credenciadas pela União (BRASIL, 2001).

Mais tarde foi delineada a Resolução CNE/CES nº 1/2007, que regulamentou até o início de 2018 o funcionamento dos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* em nível de especialização (BRASIL, 2007). A referida Resolução determinou, dentre outras, a possibilidade de oferta dos cursos de PGLS por instituições de ensino superior devidamente credenciadas independente de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, desde que cumpridas as normativas nela descritas (BRASIL, 2007). Os egressos de cursos de especialização ofertados de acordo com as condições estabelecidas pela Resolução CNE/CES nº 1/2007 podiam também exercer atividade de docente em cursos de nível superior (graduação e pós-graduação) (GOZZI, KENSKI, 2012). Por fim, foi aprovada em 6 de abril de 2018 a Resolução CNE/CES nº 1/2018 que, dentre outras indicações, prevê a existência do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), também a observação das normativas específicas existentes para promoção da formação de docentes pelos cursos que objetivarem esse fim e, diferente da Resolução CNE/CES nº 1/2007, não discriminou a exigência de trabalho de conclusão do curso (BRASIL, 2018). Ademais, a Resolução CNE/CES nº 1/2018 não contempla “[...] os programas de residência médica ou congêneres, em qualquer área profissional” bem como “[...] os cursos de pós-graduação denominados cursos de aperfeiçoamento, extensão e outros” (BRASIL, 2018). Percebe-se assim que a exclusão das Residências Multiprofissional e Profissional em Saúde da última legislação do MEC para a

PGLS se deu em razão das peculiaridades referentes a cada modalidade (especialização e residência), necessitando de normativas específicas para cada uma.

Tratando sobre as Residências Multiprofissional e Profissional em Saúde, verifica-se que o seu surgimento tem proveniência na área médica, na criação do Sistema Único de Saúde (SUS) e na busca pelo atendimento humanitário baseado na medicina da família. Para Martins et al. (2016), as referidas residências, como cursos de PGLS, tiveram origem nas residências médicas, as quais chegaram ao Brasil em 1945 pela Universidade de São Paulo (USP). Inicialmente chamadas internato, as residências médicas tinham o objetivo do aperfeiçoamento da prática em serviço, tendo sido regulamentadas pelo Decreto Presidencial nº 80.281 como modalidade de PGLS, o qual também criou a Comissão Nacional de Residência Médica (CNRM) (MARTINS et al., 2016; BRASIL, 2006). Conforme Martins et al. (2016), pelo bom desempenho, a residência médica serviu de modelo para que outras áreas de saúde também implementassem suas residências. Conseqüentemente, em 1961 foi criada a Residência Médica em Enfermagem pelo Hospital Infantil do Morumbi na cidade de São Paulo com o intuito de aperfeiçoar a enfermagem pediátrica por meio de atividades práticas e teóricas (MARTINS et al, 2016). O primeiro curso denominado como Residência Multiprofissional em Saúde foi oferecido em 1976 pela Secretaria de Estado da Saúde do Rio Grande do Sul, que foi pioneira no país ao unir mais de uma categoria profissional de saúde trabalhando com o mesmo foco de atuação (ROSA, LOPES, 2009 apud MARTINS et al., 2016). Promulgado pela Constituição Federal (CF) de 1988 nasce o SUS, tendo sido delegada a ele a formação dos recursos humanos, o que levou quase duas décadas para se concretizar (BRASIL, 2006). Em 1993 é criado o Programa de Saúde da Família que evidencia as contradições entre o SUS e a formação em saúde, que culmina em 1999 com a formação de grupos interessados em criar, reavivar e reinventar as residências em saúde da família por atores do movimento sanitário e do Ministério da Saúde (BRASIL, 2006). A ideia era a criação de um modelo de Residência Multiprofissional o qual, apesar da existência de uma área comum, preservaria a especialidade de cada profissão, unindo o pensamento da velha saúde pública à promoção da saúde, integralidade da atenção e o acolhimento (BRASIL, 2006). Assim, as primeiras Residências Multiprofissionais em Saúde datam de 2002 e tinham o financiamento do Ministério da Saúde, concebidas com a ideia de integração entre todas as profissões da saúde (BRASIL, 2006). Atualmente, a Residência Multiprofissional e em Área Profissional da Saúde é regulamentada pela Lei nº 11.129 de 2005, a qual institui o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem) e orientada pelas diretrizes do SUS (BRASIL, 2005).

2.5.2 Da organização

Atualmente, a PGLS abrange os cursos de especialização (inclusive os cursos MBA) e os cursos de residência profissional em saúde, os quais possuem normativas específicas que determinam suas características e delineiam o modo de funcionamento.

A especialização, considerando a Resolução vigente, a CNE/CES nº 1 de 6 de abril de 2018, se refere aos cursos destinados a egressos da graduação que atendam às exigências das instituições ofertantes (BRASIL, 2018). Sendo assim, conforme o objetivo pedagógico do curso, as instituições podem exigir perfil, conhecimentos, dentre outros, diferenciados (BRASIL, 2018). As instituições autorizadas a realizar os cursos de especialização são: instituições de ensino superior; instituições de qualquer natureza que ofereçam cursos *stricto sensu* na respectiva grande área de conhecimento; e escolas de governo, sendo na oferta de educação a distância, com atuação voltada precipuamente para a formação continuada de servidores públicos (BRASIL, 2018). Além dessas, também estão autorizadas as instituições de reconhecida qualidade em pesquisa científica e tecnológica na respectiva grande área de conhecimento e instituições de reconhecida qualidade relacionadas ao mundo do trabalho na respectiva área de atuação (BRASIL, 2018). A referida Resolução determina a carga mínima de 360 horas, destacando que cursos que se destinem à formação de professores devem obedecer à legislação específica (BRASIL, 2018). Importante salientar que a Resolução CNE/CES nº 1/2018 exclui os programas de residência médica ou congêneres em qualquer área da saúde, bem como os denominados cursos de aperfeiçoamento, extensão e outros, e inclui os cursos que por equivalência se ajustem aos seus termos (BRASIL, 2018). Quanto ao corpo docente, a Resolução mencionada determina que no mínimo 30% dos professores envolvidos no curso tenham título de pós-graduação *stricto sensu* reconhecidos pelo poder público ou revalidados, nos termos da legislação pertinente (BRASIL, 2018). Ademais, os cursos podem ser ofertados presencialmente ou a distância desde que observadas a legislação e normativas vigentes e aplicáveis a essas modalidades (BRASIL, 2018).

Os cursos de especialização chamados MBA tiveram grande repercussão no Brasil. Conforme Frezatti e Kassai (2003), esses cursos chegaram ao país no final da década de 1980 e no início dos anos 1990, evoluindo rapidamente para cursos com características generalistas (*Executive* MBA) e especialistas, em tempo parcial ou integral. Os cursos MBA se apresentam em modalidades denominadas *in company*, sendo realizadas por instituições de pós-graduação no ambiente da organização contratante (INOCENTE, 2006). Porém, ressalta-se que as especializações também podem ser desenvolvidas nessa modalidade, assim, apesar

dessa diferenciação, os referidos cursos têm características semelhantes aos cursos de especialização em termos de carga horária, legislação e outros, conforme determina a Resolução CNE/CES 1/2007 (BRASIL, 2007). Nesse sentido Stramar (2014) esclarece que houve um equívoco no entendimento da dinâmica dos cursos de MBA no Brasil em virtude de nos Estados Unidos esses cursos serem considerados no mesmo nível dos cursos de *stricto sensu*. Tal equívoco foi originado pela utilização do termo por certas instituições brasileiras para cursos de PGLS a fim de torná-los mais atrativos ou passar maior credibilidade (STRAMAR, 2014). Assim, a diferenciação entre um curso MBA ou de especialização se dá mais em função de sua nomenclatura do que suas características.

Os cursos de Residência em Área Profissional da Saúde, ao contrário dos cursos de MBA, possuem características bem diferenciadas dos cursos de especialização. Uma peculiaridade das residências está em considerar o aluno como também um profissional, tendo inclusive direitos que se aplicam aos trabalhadores, pois durante o curso o discente realiza a prática profissional em órgão vinculado ao SUS. Pode-se vislumbrar essa particularidade na Lei nº 11.129/2005 (ProJovem), que determina em seu 13º artigo que as Residências em Área Profissional da Saúde são definidas como modalidade de PGLS, sendo voltadas à educação em serviço e destinadas às categorias profissionais integrantes da área de saúde, excetuada a médica (BRASIL, 2005). Além disso, as residências são orientadas pelos princípios e diretrizes do SUS, levando em consideração as necessidades e realidades locais e regionais (BRASIL, 2017). Conforme o disposto no inciso I da Resolução CNS nº 287/1998 os cursos abrangidos pelas Residências Profissionais em Área da Saúde são: Biomedicina, Ciências Biológicas, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia, Psicologia, Serviço Social e Terapia Ocupacional (BRASIL, 1998; BRASIL, 2017). Além disso, a Lei 11.129/2005 institui que a residência deve ser desenvolvida em regime de dedicação exclusiva e sob a supervisão docente-assistencial, de responsabilidade conjunta dos setores da educação e da saúde (BRASIL, 2005). Ademais, a Lei do ProJovem determina que haja uma estrutura bem delineada para acompanhamento dos cursos de residência, designando para isso a Comissão Nacional de Residência Multiprofissional em Saúde (CNRMS) (BRASIL 2005; BRASIL 2005). Além disso, a mencionada legislação institui o Programa de Bolsas para a Educação pelo Trabalho, que se destina aos residentes, preceptores e tutores, orientadores de serviço e trabalhador-estudante, e na da educação superior, prioritariamente, para o público com idade inferior a 29 anos (BRASIL, 2005).

No que concerne à CNMRS, esta foi instituída pela Portaria Interministerial MEC/MS nº 1.077, de 12 de novembro de 2009, tendo dentre suas competências as atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento da Secretaria de Educação Superior. A aludida Comissão também emite resoluções e determina a organização da Comissão de Residência Multiprofissional em Saúde (COREMU) pelas instituições proponentes dos programas de residência profissional em saúde (BRASIL, 2014; BRASIL 2015).

Tratando ainda sobre as principais normativas concernentes à Residência, destacam-se as Resoluções nº 05 e nº 06 CNRMS, ambas emitidas em 7 de novembro de 2014. Essas resoluções dispõem sobre a duração e a carga horária dos programas de Residência em Área Profissional da Saúde, classificando-a em duas modalidades: multiprofissional e uniprofissional. Ainda, as Resoluções nº 05 e 06 CNMRS, deliberam sobre a avaliação e a frequência dos profissionais da saúde residentes e os processos de avaliação, supervisão e regulação dos programas de residência (BRASIL, 2014; BRASIL, 2014). As resoluções, ora apontadas, especificam também a exigência da supervisão permanente sobre o treinamento do Profissional da Saúde Residente por corpo docente assistencial com qualificação mínima de especialista na área profissional ou na área de concentração do programa desenvolvido (BRASIL, 2014). Ademais, as Resoluções nº 05 e 06 CNRMS discriminam a duração mínima de dois anos para os cursos de residência profissional em saúde e carga horária mínima total de 5760 horas (BRASIL, 2014). Ainda, as resoluções 05 e 06/2014, especificam a destinação de 80% da carga horária total do curso para estratégias educacionais práticas, garantidas as ações de integração, educação, gestão, atenção e participação social, e 20% restantes para as estratégias educacionais teóricas ou teórico-práticas (BRASIL, 2014). Outra característica peculiar descrita nas normativas aludidas é a designação de um dia de folga por semana e 30 dias de férias para os profissionais de saúde residentes, que podem ser fracionados em dois períodos de 15 dias por ano de atividade (BRASIL, 2014).

Outra particularidade importante da Residência Profissional em Saúde, em razão da relação direta com a capacitação de profissionais para atuação no SUS, é a sua gratuidade, pois se executa por meio de convênios entre as instituições de educação e os órgãos governamentais. Na realidade das especializações, verifica-se mais comumente a não-gratuidade dos cursos.

2.5.3 A não-gratuidade dos cursos de PGLS nas IESP

Os cursos de PGLS podem ser oferecidos à comunidade de forma gratuita ou não. Essa opção facultada às IESP está assegurada na decisão do STF sobre a gratuidade do ensino público no Brasil, sendo uma prática tradicional das instituições. Conforme Moraes (2010), em muitas IESP no Brasil o oferecimento de cursos de PGLS se dá mediante cobrança de mensalidade ou outras taxas dos alunos, tendo essa prática origem nos anos 1990, quando o país estava em crise. Essa situação levou o governo a realizar uma reforma, concretizada por meio do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRE), tendo como base uma lógica neoliberal e ideário dos organismos internacionais (MORAES, 2010). Uma das mudanças constantes no PDRE tornava a educação um serviço não exclusivo do Estado, o que liberava as IESP para atuar tanto com a esfera de Estado quanto com organizações públicas não-estatais, ocasionando a diversificação da oferta de educação (MORAES, 2010). Com a redução do financiamento do Estado à época, as universidades públicas tiveram que se reestruturar, buscando outras atividades que gerassem receitas, tais como prestações de serviços ao mercado ou fontes alternativas de financiamento (AMARAL, 2003 apud MORAES, 2010). Portanto, nesse contexto as IFES acolheram as sugestões do Banco Mundial sobre diversificar as fontes de financiamento para a sua manutenção, incentivadas assim a buscar recursos por meio de parcerias com instituições privadas, inclusive cobrança de mensalidade pela oferta de cursos de PGLS, interferência das fundações de apoio no gerenciamento e captação de recursos (MORAES, 2010).

Para alguns autores, tais como Torres (2017) e Moraes (2013), a cobrança pelo oferecimento de cursos de PGLS pelas instituições públicas de ensino é irregular e fere os princípios da gratuidade do ensino público, apesar de essa arrecadação ter colaborado para o manutenção de tais instituições pela falta de recursos dedicados pelo Estado à educação. Ademais, Fonseca e Fonseca (2016) referem que o pagamento dos cursos de PGLS é uma prática na grande maioria das instituições públicas, mas promove um viés privatizante nessas instituições, ferindo assim o princípio da gratuidade do ensino superior público.

Ao contrário das demais modalidades de PGLS, cabe ressaltar novamente que as Residências Multiprofissional e Profissional em Saúde têm financiamento direto na forma de “bolsas para a educação pelo trabalho” para os residentes, por parte dos Ministérios da Educação e da Saúde (MARTINS et al, 2016). Sendo assim, não são pagas pelos residentes, mas sim financiadas pelo Estado, e de acordo com o entendimento dos autores anteriormente citados, mantendo a natureza de ensino público nas IESP.

Apesar de uma prática estabelecida, a cobrança por oferecimento de cursos de PGLS tornou-se foco de observação por parte da sociedade, alguns contrários, buscando a preservação da gratuidade do ensino nas IESP, outros favoráveis em virtude do aporte financeiro obtido, que financia parte das atividades dessas instituições. Moraes (2013), por exemplo, argumenta que se trata de um processo de mercantilização da educação superior, em virtude da cobrança de taxas e mensalidades para a oferta de cursos de PGLS e pelos favorecimentos suscitados, tais como complementação de salário e distribuição de recursos aos profissionais envolvidos. Por outro lado, foi uma maneira de as universidades arrecadarem recursos próprios para sustentar as despesas a nível de departamento (AGUIAR, 2003).

Essa contradição de entendimentos culminou no âmbito jurídico por meio de ação impetrada por um dos alunos do curso de PGLS em Direito Constitucional, que obteve da Justiça Federal de Goiás o pronunciamento pela ilegalidade de cobrança de taxas e mensalidades pela frequência no referido curso. Essa decisão foi baseada no artigo 206, inciso IV, da CF de 1988, o qual assegura a gratuidade do ensino em instituições públicas, e que foi ratificada pelo Tribunal Regional Federal da Primeira Região (TRF-1) (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2007). A partir dessa decisão, a Universidade Federal de Goiás (UFG) interpôs um Recurso Extraordinário (RE) 597854 alegando que nos dispositivos constitucionais que tratam do direito social à educação não estava incluída a gratuidade para o oferecimento de cursos de PGLS, visto que o objetivo desses cursos é o aprimoramento profissional e a reciclagem, de interesse individual do estudante. Assim, a interpretação do TRF-1 seria equivocada não somente quanto ao artigo 206, mas também com relação aos incisos I e V, 205, 208, I, II, VII e parágrafo 1º, além do 212, parágrafo 3º, todos da CF de 1988 que abordam o direito do cidadão à educação (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2007).

Além disso, a UFG solicitou repercussão geral da matéria, justificando conforme consta do RE 597854 “A **repercussão econômica** exsurge incontestemente em face da quantidade de feitos em que esta mesma tese vem sendo discutida, o que, à toda prova, acaba por impossibilitar a oferta de ensino superior de qualidade” (BRASIL, 2008, grifo no original; SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2007). Dessa forma, em 26 de abril de 2017, o Plenário do Supremo Tribunal Federal reconheceu a existência de repercussão geral na matéria suscitada no RE 597854 insurgido pela UFG contra decisão do TRF-1.

Conforme descreve o inteiro teor do Acórdão do STF referente ao RE 597854:

[...] A garantia constitucional da gratuidade de ensino não obsta a cobrança por universidades públicas de mensalidade em cursos de especialização. [...] Recurso Extraordinário a que se dá provimento (BRASIL, 2017, p. 2; SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2007).

O resultado de 9 votos a favor e 1 voto contrário por parte dos ministros do STF aprovou a cobrança de taxas e mensalidades pelo oferecimento de cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*, extensiva a todas as instituições públicas de ensino superior. (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2007; G1, 2017).

2.6 MODELOS DE MATURIDADE

Administrar organizações requer instrumentos adequados que guiem e diminuam os riscos inerentes às decisões gerenciais sem engessar as possibilidades decisórias, servindo como orientadores na tomada de decisão. Os modelos de maturidade se enquadram nesse perfil, fomentando parâmetros dentro de um processo gradual de desenvolvimento relacionados a um tema, objeto de análise e melhoria, como no caso desse trabalho, que estuda os estágios de maturidade da gestão organizacional dentro da PGLS. Essa compreensão é dada por Fraser, Moultrie e Gregory (2002), que definem maturidade como maturação, ou seja, a ideia de desenvolvimento de um estado inicial para um estado avançado, trazendo consigo a noção de evolução ou envelhecimento, demonstrando seus estados intermediários, os quais podem ser alterados no percurso para a maturidade. Assim, percebe-se que a busca pelo aperfeiçoamento das atividades de uma organização pode se dar gradualmente, em outros termos, de um estágio inicial que se desenvolve até um estágio final, mais avançado, onde se sistematizam ações de correção e melhoramento dos processos.

Nessa perspectiva, corrobora Silveira (2009) ao dizer que a maturidade se relaciona aos motivos pelos quais o sucesso organizacional é alcançado, bem como as alternativas para corrigir ou prevenir problemas que podem impedir o aperfeiçoamento dos processos em uma perspectiva longitudinal e incremental. Complementa a argumentação Harmon (2004) ao explicar que se encontra implícito no conceito de maturidade que organizações maduras realizam atividades de modo sistemático, enquanto organizações imaturas alcançam seus objetivos por meio dos resultados pontuais dos indivíduos, se utilizando de abordagens criadas por eles espontaneamente.

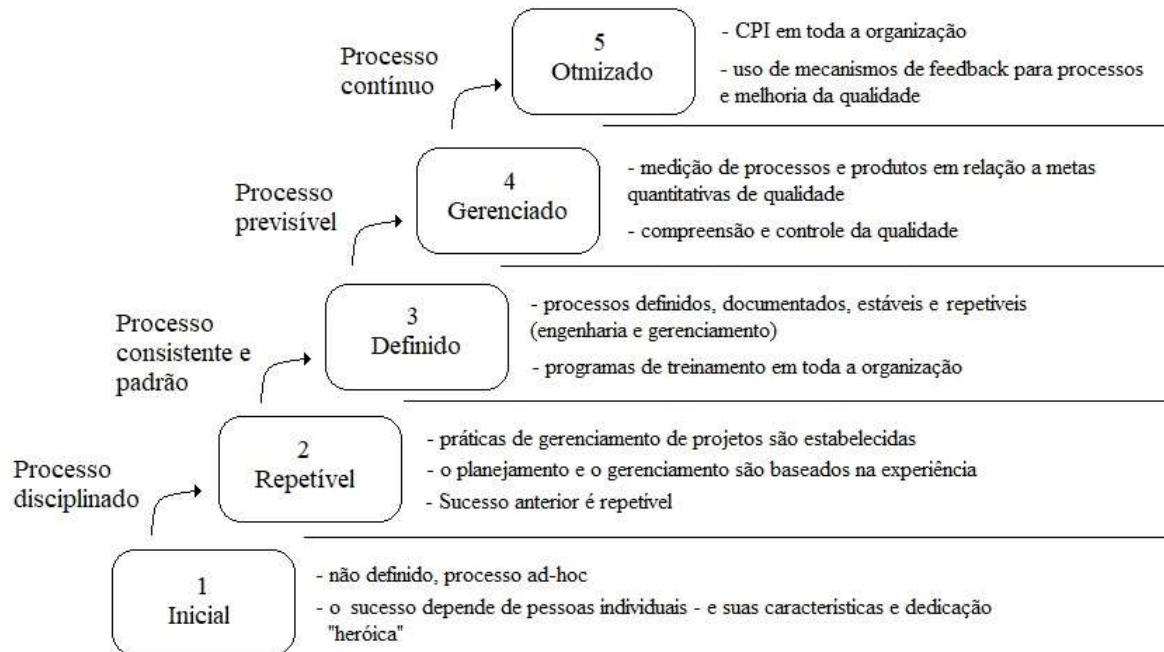
Os modelos de maturidade tiveram origem em uma diversidade de trabalhos desenvolvidos a partir da década de 50 e desenvolvidos nos anos seguintes. Conforme Passos (2018), em uma visão mais ampla, os primórdios desses modelos podem ser atribuídos aos

trabalhos de Maslow (1954) com a teoria da hierarquia das necessidades, de Kuznets (1965) com o crescimento econômico e com os trabalhos de Philip Crosby na grade de maturidade do processo de gestão de qualidade, em inglês *Quality Management Maturity Grid* (QMMG), ou em português determinada Grade de Maturidade em Gerenciamento da Qualidade, a qual categorizava as melhores práticas em cinco estágios de maturidade e seis categorias de medição. Passos (2018) ainda reporta o trabalho de Nolan (1979), que definia seis estágios de crescimento para análise da maturidade de processamento de dados, e que mesmo apresentando resultados conflitantes, tornou-se amplamente aplicado na área acadêmica e organizacional, dando origem a uma variedade de modelos de maturidade alicerçados em uma sequência progressiva de níveis discretos. Ainda ratificam Fraser, Moultrie e Gregory (2002) a atribuição da origem das abordagens sobre maturidade ao campo da qualidade com o surgimento da QMMG, que definia de forma simples, o comportamento típico de empresas em cinco estágios para cada aspecto do gerenciamento da qualidade. Para isso, a referida grade de gerenciamento da maturidade, utilizava níveis variados relacionados a cada um dos aspectos da área em estudo, fornecendo a codificação de boas ou más práticas, juntamente com estágios intermediários ou de transição (FRASER, MOULTRIE e GREGORY, 2002). Em vista disso, compreende-se a utilidade dos modelos de maturidade como balizadores da situação atual em que se encontra uma organização e como ferramenta para o estabelecimento de comparações entre a empresa e o cenário maduro em sua área de atuação, de forma a fomentar melhorias nos mais variados processos.

Um dos mais conhecidos modelos de maturidade foi desenvolvido pelo Instituto de Engenharia de *Software* (SEI) e apoiado pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos: *Capability Maturity Model* (CMM) que objetivava avaliar e melhorar a capacitação de produção de softwares pelas organizações (ALMEIDA, 2005). O CMM visa aprimorar o desenvolvimento de *software* e a sua capacidade de manutenção por meio de um conjunto de práticas voltadas para áreas-chave do processo (PAULK, CURTIS, CHRISSIS, WEBER, 1993). Além disso, o CMM busca indicar o caminho recomendado para a melhoria de processos de desenvolvimento de software, tendo sua parte operacional desenhada para suportar diversas formas de uso (FAGUNDES, 2004). Assim, a maturidade do processo de *software* é tida como a extensão em que um processo específico é explicitamente definido, gerenciado, controlado, medido e eficaz (PAULK, CURTIS, CHRISSIS, WEBER, 1993). Assim, a melhoria no desempenho de desenvolvimento de *software* perpassa pelos seguintes elementos: compreensão do estado atual do processo; visão do processo desejado; priorização das ações de melhoria necessárias; desenvolvimento de um plano para realizar as ações de

melhoria; recursos e comprometimento com a execução do plano. (HAMPHREY, 1987). O CMM define cinco níveis de maturidade, conforme Figura 13.

Figura 13 - Os cinco estágios de Maturidade em Processo de *Software*



Fonte: Paulk, Curtis, Chrissis, Weber, 1993 apud De Bruin, 2009.

As caracterizações dos cinco níveis de maturidade destacam as mudanças primárias do processo feitas em cada nível, conforme ilustrado no Quadro 6.

Quadro 6 - Níveis de maturidade do CMM

| NÍVEIS | DESCRIÇÃO |
|----------------------|--|
| 5) Otimização | A melhoria contínua de processos é possibilitada pelo feedback quantitativo do processo e pelo desenvolvimento de ideias e tecnologias inovadoras. |
| 4) Gerenciado | Medidas detalhadas do processo de <i>software</i> e da qualidade do produto são coletadas. Tanto o processo quanto os produtos de <i>software</i> são quantitativamente compreendidos e controlados. |
| 3) Definido | O processo de <i>software</i> para as atividades de gerenciamento e engenharia é documentado, padronizado e integrado em um processo de <i>software</i> padrão para a organização. Todos os projetos usam uma versão adaptada e aprovada do processo de <i>software</i> padrão da organização para desenvolvimento e manutenção de <i>software</i> . |
| 2) Repetível | Os processos básicos de gerenciamento de projetos são estabelecidos para rastrear custos, cronograma e funcionalidade. A disciplina de processo necessária está em vigor para repetir sucessos anteriores em projetos com aplicativos semelhantes. |
| 1) Inicial | O processo de <i>software</i> é caracterizado como ad hoc e ocasionalmente até caótico. Poucos processos são definidos e o sucesso depende do esforço individual. |

Fonte: Paulk, Curtis, Chrissis, Weber, 1993.

De acordo com Hamphrey (1987) o modelo não fornece garantia de sucesso na criação dos produtos e na resolução de todos os problemas de engenharia referentes ao *software*, mas sim viabiliza uma estrutura conceitual para melhoria do gerenciamento e do desenvolvimento dos sistemas, de modo disciplinado e consistente, por meio da identificação de práticas relacionadas a um processo maduro. Assim, para o autor, o modelo fornece exemplos do estado da prática e, às vezes, da arte, sem pretender ser exaustivo, identificando as características relativas a um processo de *software* eficaz, onde a organização madura deve abordar todas as questões essenciais relacionadas, incluindo pessoas, tecnologia e processos para obter um projeto bem-sucedido (HAMPHREY, 1987).

É importante salientar que desde o desenvolvimento do CMM pela Universidade de Carnegie no início dos anos 1990, os modelos de maturidade são reconhecidos como um meio aceitável pelo qual as organizações medem o progresso e obtêm orientações referente a melhoria de áreas definidas (DE BRUIN, 2009). Desde então, os modelos de maturidade proliferam por meio de uma multiplicidade de domínios (DE BRUIN, FREEZE, 2005). Portanto, também foram desenvolvidas diversas versões do CMM para diversas disciplinas e, apesar de sua utilidade, o emprego de diversos modelos tornou-se complexo para as organizações (SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE, 2002). Essa dificuldade ocorria pela limitação de capacidade das empresas em se concentrar em melhorias com êxito e implicar maior dispêndio pela falta de integração dos modelos, exigindo assim, mais treinamento, avaliações e atividades de melhoria (SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE, 2002). No intuito de resolver esses problemas, um conjunto de modelos integrados, abordando diversas disciplinas e com suporte integrado de treinamento e avaliação, foi desenvolvido (SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE, 2002). O *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) compreendia três modelos de origem, o *Capability Maturity Model for Software* (SW-CMM) v2.0 draft C, *Electronic Industries Alliance Interim Standard* (EIA/IS) 731 e *Integrated Product Development Capability Maturity Model* (IPD) v0.98, em uma estrutura única voltada para empresas que buscavam melhoria de processos, além disso, compatível com o *International Organization for Standardization* (ISO)/*International Electrotechnical Commission* (IEC) 15504 para a avaliação de processo de *software* (SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE, 2002). O CMMI objetiva dar orientação para a melhoria dos processos, da capacidade de gerenciamento do desenvolvimento, aquisição e manutenção de produtos e serviços da organização (SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE, 2002).

O Modelo de Maturidade de Arquitetura Corporativa, em inglês *Enterprise Architecture (EA) Maturity Model* buscava fornecer um caminho para melhorias de arquitetura e procedimentos organizacionais, baseando-se na ideia de que na medida em que a arquitetura amadurece, a previsibilidade, os controles de processo e a eficácia acompanham esse desenvolvimento (NATIONAL ASSOCIATION OF STATE CHIEF INFORMATION OFFICERS, 2003). O supradito modelo estabelece padrões para medir o desempenho e o caminho que progride naturalmente o desenvolvimento de uma arquitetura corporativa (NATIONAL ASSOCIATION OF STATE CHIEF INFORMATION OFFICERS, 2003). Ainda, o modelo EA possui cinco níveis de maturidade e contém instruções organizadas para oito categorias, conforme demonstram os Quadros 7 e 8 (NATIONAL ASSOCIATION OF STATE CHIEF INFORMATION OFFICERS, 2003).

Quadro 7 - Categorias do modelo EA

| CATEGORIAS | DESCRIÇÃO |
|----------------------|--|
| Administração | Funções e responsabilidades de governança. |
| Planejamento | Roteiro do programa da EA e plano de implementação. |
| Estrutura | Processos e modelos usados para o Enterprise Architecture. |
| Blueprint | Coleta dos padrões e especificações reais. |
| Comunicação | Educação e distribuição de detalhes EA e Blueprint. |
| Conformidade | Aderência aos padrões, processos e outros elementos da EA publicados, e os processos para documentar e rastrear as variações desses padrões. |
| Integração | Pontos de contato de processos de gerenciamento para o EA. |
| Envolvimento | Suporte do Programa EA em toda a organização. |

Fonte: National Association of State Chief Information Officers, 2003.

Quadro 8 -Níveis modelo EA

| NÍVEIS | DESCRIÇÃO GERAL |
|----------------------------------|--|
| 0 – Sem programa | Não há uma estrutura arquitetônica documentada em vigor nesse nível de maturidade. Embora as soluções sejam desenvolvidas e implementadas, isso é feito sem padrões reconhecidos ou práticas básicas. A organização é completamente dependente do conhecimento de colaboradores independentes. |
| 1 – Programa informal | A estrutura e os padrões da arquitetura de base foram definidos e são normalmente executados informalmente. Existe um consenso geral de que essas etapas devem ser executadas, no entanto, elas podem não ser rastreadas e seguidas. Organizações com uma estrutura de Arquitetura Corporativa neste nível ainda dependem do conhecimento de colaboradores individuais. |
| 2 – Programa repetível | A arquitetura e os padrões básicos foram identificados e estão sendo rastreados e verificados. Neste ponto, os processos do programa são repetíveis e os modelos reutilizáveis estão começando a ser desenvolvidos. A necessidade de os componentes de produto e conformidade estarem de acordo com os padrões e requisitos foi acordada, e as métricas são usadas para rastrear o desempenho da área de processo. |
| 3 - Programa bem definido | A estrutura de arquitetura corporativa é bem definida; usando versões padrão aprovadas e/ou personalizadas dos modelos. Os processos são documentados em toda a organização. As métricas de desempenho estão sendo rastreadas e monitoradas em relação a outras práticas gerais e áreas de processo. |
| 4 – Programa Administrado | Neste ponto, as métricas de desempenho são coletadas, analisadas e acionadas. As métricas são usadas para prever o desempenho e fornecer uma |

| NÍVEIS | DESCRIÇÃO GERAL |
|--|---|
| | melhor compreensão dos processos e capacidades. |
| 5 – Melhoria contínua do programa vital | Os processos são maduros. Foram estabelecidas metas de eficácia e eficiência baseadas em metas comerciais e técnicas. Há aprimoramentos e aprimoramentos contínuos com base no entendimento das mudanças de impacto desses processos. |

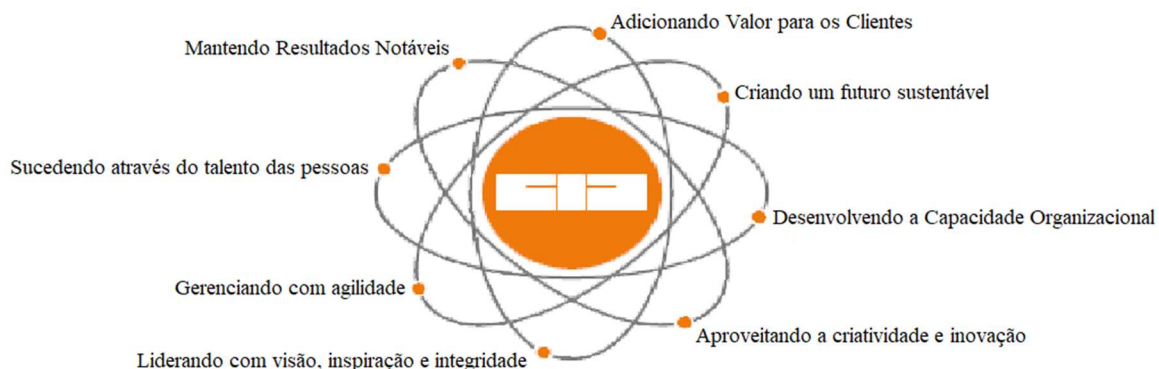
Fonte: National Association of State Chief Information Officers, 2003.

É importante salientar que o conjunto de ferramentas originais, publicado em 2001, consistia em uma cartilha de arquitetura empresarial adaptativa, que englobava o *business case* para arquitetura, orientação para o desenvolvimento e amostras de governos estaduais e locais. Também compreendia um relatório de recomendações de governança a fim de fornecer os elementos básicos para dar suporte ao programa de arquitetura corporativa adaptável (NATIONAL ASSOCIATION OF STATE CHIEF INFORMATION OFFICERS, 2003).

Um modelo mais atual de maturidade, diz respeito ao *European Foundation for Quality Management* (EFQM), que se baseia num conjunto de valores europeus expressos inicialmente na Convenção Europeia dos Direitos do Homem e na Carta Social Europeia e ratificado pelos 47 estados membros do Conselho da Europa e cujos princípios são incorporados na legislação nacional (EFQM, 2012). O EFQM é uma estrutura prática e não prescritiva que permite a avaliação do caminho seguido pelas organizações, auxiliando no entendimento das principais forças e possíveis lacunas em relação à visão e à missão declaradas (EFQM, 2012). O modelo se propõe a realizar o reconhecimento e promoção do sucesso sustentável, oferecendo orientação por meio de um conjunto de três componentes integrados:

- Conceitos fundamentais da excelência: são princípios subjacentes que são a base para alcançar a excelência sustentável para qualquer organização (Figura 15, Quadro 9);
- Modelo de excelência da EFQM: estrutura que auxilia as organizações a converter os conceitos fundamentais e a lógica do radar em prática (Figura 16, Quadro 10);
- Lógica do RADAR: estrutura de avaliação dinâmica e ferramenta de gerenciamento que fornece a espinha dorsal de apoio para a organização, elaborando os desafios a serem superados para alcançar a excelência sustentável (Figura 14 e Quadro 9) (EFQM, 2012).

Figura 14 - Conceitos fundamentais da excelência



Fonte: EFQM, 2012

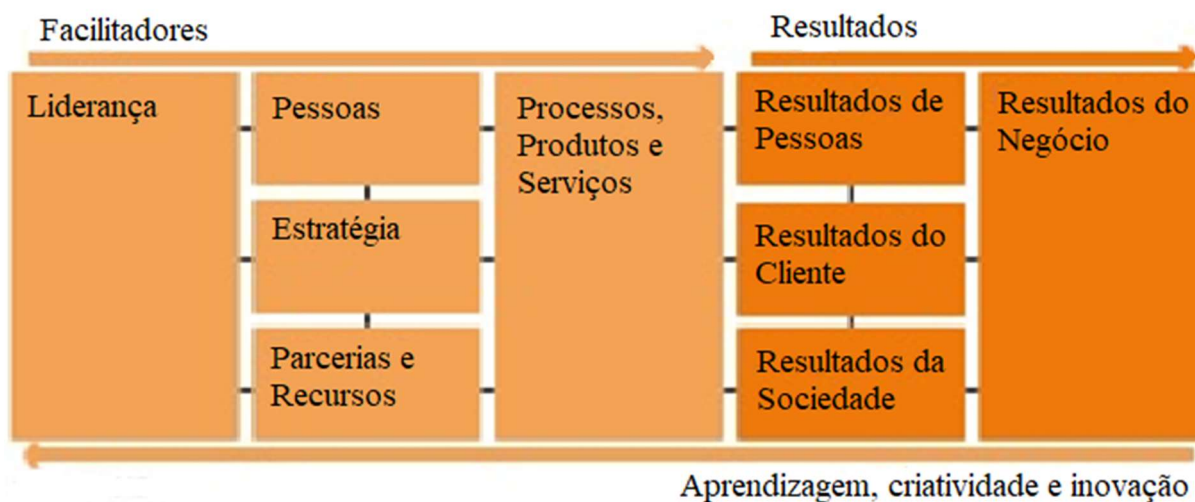
Quadro 9 - Conceitos fundamentais da excelência

| CONCEITO FUNDAMENTAL | |
|--|--|
| Adicionando valor para os clientes | Organizações excelentes agregam valor aos clientes de forma consistente, compreendendo, antecipando e satisfazendo as necessidades, expectativas e oportunidades. |
| Criando um futuro sustentável | Organizações excelentes têm um impacto positivo no mundo ao seu redor, aprimorando seu desempenho e, ao mesmo tempo, avançando as condições econômicas, ambientais e sociais dentro das comunidades que tocam. |
| Desenvolvendo Capacidade Organizacional | Organizações excelentes aprimoram suas capacidades gerenciando efetivamente as mudanças dentro e além dos limites organizacionais. |
| Aproveitando Criatividade e Inovação | Organizações excelentes geram maior valor e níveis de desempenho por meio da melhoria contínua e da inovação sistemática, aproveitando a criatividade de seus stakeholders. |
| Liderando com Visão, Inspiração e Integridade | Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e o fazem acontecer, atuando como modelos para seus valores e ética. |
| Gerenciando com Agilidade | Organizações excelentes são amplamente reconhecidas por sua capacidade de identificar e responder de forma eficaz e eficiente a oportunidades e ameaças. |
| Sucedendo através do talento das pessoas | Organizações excelentes valorizam seu pessoal e criam uma cultura de capacitação para a realização de objetivos organizacionais e pessoais. |
| Mantendo Resultados Notáveis | Organizações excelentes alcançam excelentes resultados sustentáveis que atendem às necessidades de curto e longo prazo de todos os seus stakeholders, dentro do contexto de seu ambiente operacional. |

Fonte: EFQM, 2012.

Destaca-se que o diagrama dos critérios da excelência (Figura 15) é uma estrutura não prescritiva que se baseia em nove critérios, sendo cinco categorizados como Facilitadores, sendo aqueles que abrangem o que a organização faz e como faz, e quatro são categorizados como Resultados, sendo aqueles que cobrem o que uma organização alcança (EFQM, 2012).

Figura 15- Critérios da Excelência



Fonte: EFQM, 2012

Os critérios de resultados são causados pelos critérios facilitadores, e os critérios facilitadores são aprimorados pelo *feedback* dos critérios de resultados (EFQM, 2012). Os critérios da excelência estão descritos no Quadro 10.

Quadro 10 - Conceitos referentes aos critérios

| CRITÉRIOS FACILITADORES | |
|---------------------------------------|---|
| Liderança | Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e o fazem acontecer, atuando como modelos para seus valores e ética e inspirando confiança em todos os momentos. Eles são flexíveis, permitindo que a organização se antecipe e reaja em tempo hábil para garantir o sucesso contínuo da organização. |
| Pessoas | Organizações excelentes valorizam seu pessoal e criam uma cultura que permite a realização mutuamente benéfica dos objetivos organizacionais e pessoais. Eles desenvolvem as capacidades de seu pessoal e promovem justiça e igualdade. Eles se preocupam, comunicam, recompensam e reconhecem, de uma forma que motiva as pessoas, constrói o compromisso e permite que usem suas habilidades e conhecimentos para o benefício da organização. |
| Estratégia | Organizações excelentes implementam sua missão e visão desenvolvendo uma estratégia focada nas partes interessadas. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e implantados para entregar a estratégia. |
| Parcerias e Recursos | Organizações excelentes planejam e gerenciam parcerias externas, fornecedores e recursos internos para apoiar sua estratégia, políticas e o funcionamento efetivo dos processos. Eles garantem que gerenciam efetivamente seu impacto ambiental e social. |
| Processos, Produtos e Serviços | Organizações excelentes projetam, gerenciam e aprimoram processos, produtos e serviços para gerar valor cada vez maior para clientes e outras partes interessadas. |
| Critérios de Resultado | |
| Processos, Produtos e Serviços | Organizações excelentes projetam, gerenciam e aprimoram processos, produtos e serviços para gerar valor cada vez maior para clientes e outras partes interessadas. |
| Resultados do Cliente | Organizações excelentes alcançam e mantêm resultados excepcionais que atendem ou superam as necessidades e expectativas de seus clientes. |
| Resultados de Pessoas | Organizações excelentes alcançam e mantêm resultados notáveis que atendem ou superam as necessidades e expectativas de seus funcionários. |

| | |
|--------------------------------|---|
| Resultados da Sociedade | Organizações excelentes alcançam e mantêm resultados notáveis que atendem ou superam as necessidades e expectativas de stakeholders relevantes dentro da sociedade. |
| Resultados do Negócio | Organizações excelentes alcançam e mantêm resultados extraordinários que atendem ou superam as necessidades e expectativas de seus parceiros de negócios. |

Fonte: EFQM, 2012.

Ademais, o RADAR sugere em seu nível mais alto que uma organização necessita apresentar as condições determinadas no Quadro 11 (EFQM, 2012). A figura 16 demonstra o RADAR.

Figura 16 - RADAR



Fonte: EFQM, 2012

Quadro 11 - Estrutura RADAR

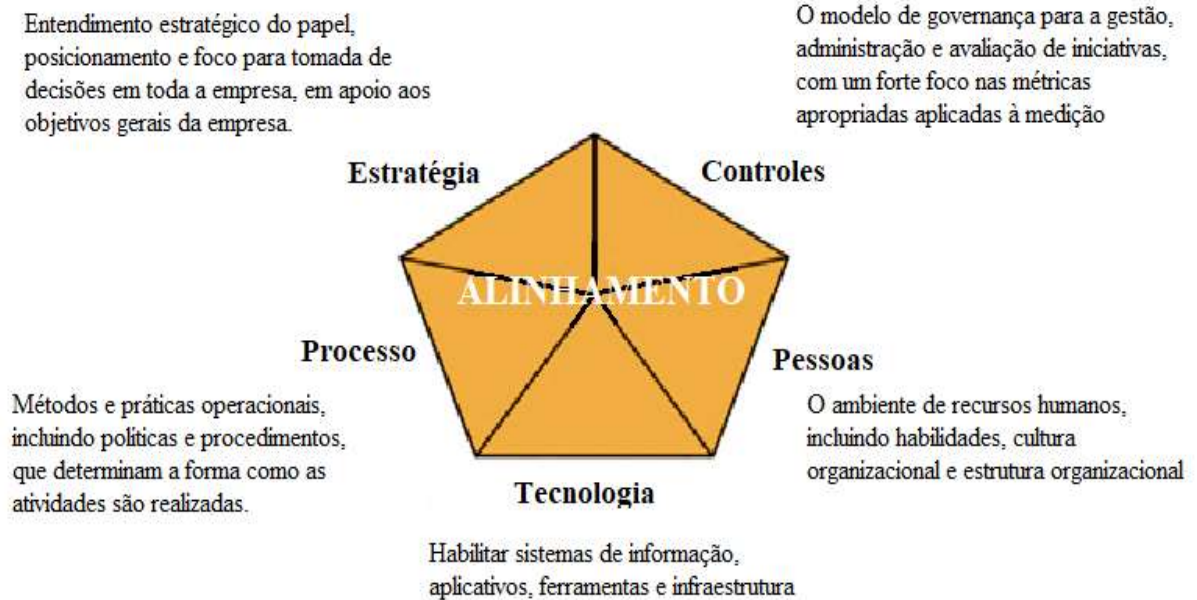
| RADAR | |
|--|--|
| Resultados requeridos | Determine os resultados que pretende atingir como parte de sua estratégia. |
| Planejar e desenvolver abordagens | Planeje e desenvolva um conjunto integrado de abordagens sólidas para fornecer os resultados necessários, agora e no futuro. |
| Aplicar abordagens | Implemente as abordagens de maneira estruturada para garantir a implementação. |
| Avaliar e refinar as abordagens e a Implantação | Avalie e aperfeiçoe as abordagens implantadas com base no monitoramento e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem em andamento. |

Fonte: EFQM, 2012.

Como já observado, os modelos de maturidade foram desenvolvidos para as mais diversas áreas, dentre eles encontra-se o modelo de maturidade para processos de negócios. Assim, o Modelo de Maturidade de Processos de Negócios é visto por uma perspectiva dimensional e divide-se em duas áreas: as alavancas da mudança (Figura 17) e os estados de maturidade de processo (Figura 18) (FISHER, 2004). As alavancas da mudança subdividem-se em cinco componentes e, apesar de algumas empresas utilizarem apenas três dessas alavancas (Pessoas, Processo e Tecnologia), as outras duas (Estratégia e Controles) são importantes da mesma forma para o entendimento do estado geral e dos recursos da empresa

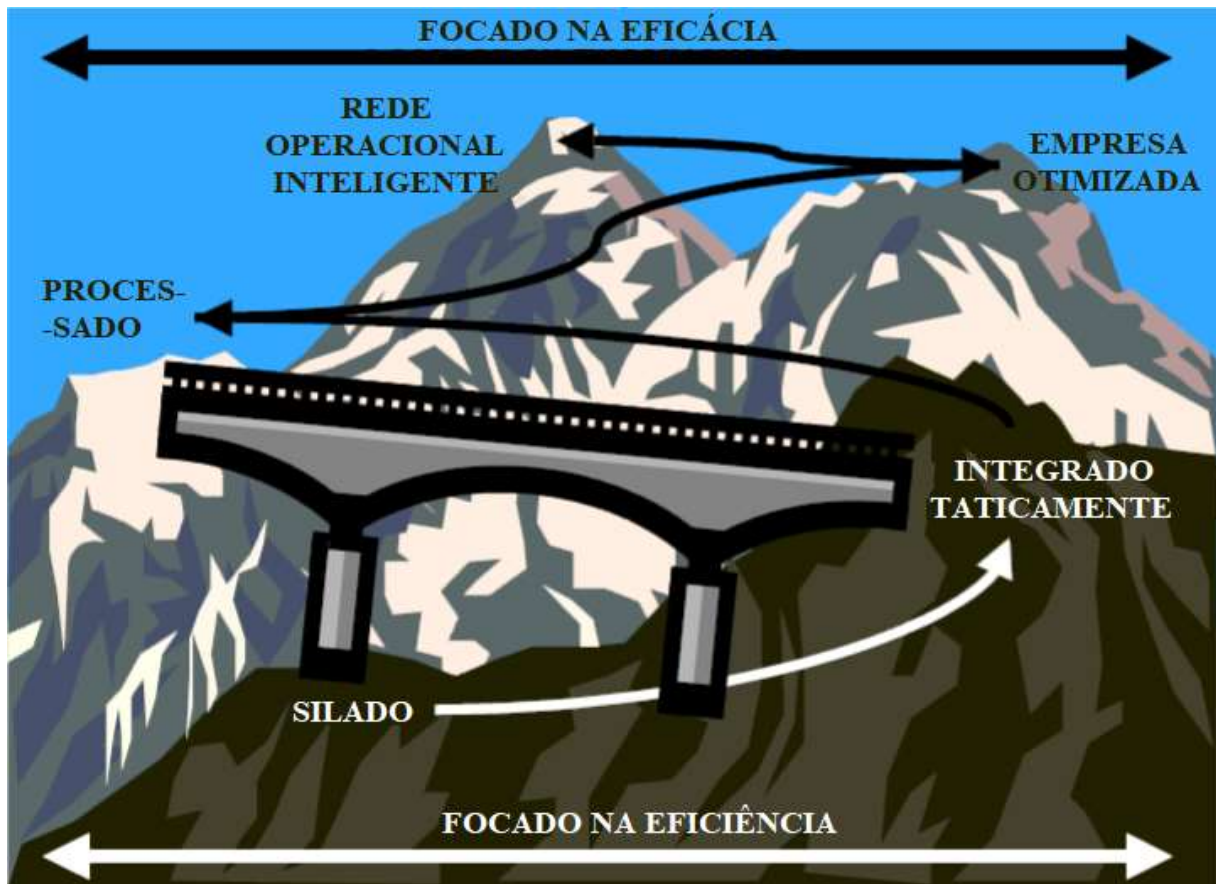
(FISHER, 2004). Caso as três alavancas não estiverem alinhadas à estratégia de negócios da organização, os processos serão muito eficientes, mas não fornecerão resultados positivos (FISHER, 2004).

Figura 17 - As cinco alavancas da mudança e seus conceitos



Fonte: Fisher, 2004.

Figura 18 - Os cinco estados de maturidade do processo



Fonte: Fisher, 2004.

Para Fisher, (2004) a chave para as cinco alavancas é a capacidade de alcançar alinhamento consistente em todos os níveis, e ao conseguir essa meta fica demonstrado que a organização está operando em um nível que lhe permite atingir os melhores resultados. Assim, para o autor, a dimensão das cinco alavancas de mudança fornece os componentes sobre os quais as capacidades de qualquer organização são avaliadas. À medida que essas capacidades avançam, a organização pode progredir dentro dos estados de maturidade do processo (FISHER, 2004), os quais seguem conceituados no Quadro 12.

Quadro 12 - Estados de maturidade do processo

| ESTADOS DE MATURIDADE DO PROCESSO | |
|--|--|
| Silado | Essa é a organização que opera dentro do contexto de silos funcionais, silos geográficos, silos de linhas de produtos, etc. |
| Integrado taticamente | Para empresas que iniciaram o esforço para integrar a organização, e o líder típico nesse tipo de iniciativa é o departamento de TI, que fez um excelente trabalho ajudando a melhorar a eficiência multifuncional, impulsionando implementações de sistemas corporativos que impõem um nível de integração de dados e padrões de processo que trouxeram melhorias operacionais notáveis a muitas organizações. |
| Processado | precisamos de uma mudança de mentalidade organizacional, pois precisamos construir a ponte que nos permita atravessar a lacuna da parte dianteira de nossa montanha até as elevações mais altas na parte de trás. |
| Empresa otimizada | Esta etapa representa uma progressão de apenas fazer a mudança de mentalidade organizacional que foi a grande parte de se tornar Process Driven, para estender as capacidades com foco no processo para um nível otimizado. A Optimized Enterprise alavancou um compromisso com a melhoria contínua, utilizando métricas focadas nos negócios para alcançar novos níveis de eficiência e eficácia. O foco do processo tornou-se agora enraizado em toda a organização, e os bolsões de resistência diminuíram. |
| Rede Inteligente | Operacional Nosso estado futurista é chamado de rede operacional inteligente. Nossa visão é traçar um caminho que nos levará a um ponto em que todos os benefícios que obtivemos ao passar pelos estados anteriores de maturidade do processo podem ser aprimorados ao estender cada uma dessas características para todo o nosso ecossistema. Em vez de simplesmente otimizar nossas capacidades em todas as cinco alavancas de mudança dentro de nossa própria empresa, estabelecemos o tipo de parcerias em todo o nosso ecossistema que também aderem a essas características ótimas. Não estamos falando apenas da integração ponto-a-ponto que pode ser facilmente estabelecida nos primeiros estados do modelo. Em vez disso, esse estado é alcançado quando nosso conjunto coletivo de Estratégias, Controles, Pessoas, Processos e Tecnologias. está completamente interligado para fornecer eficiência ideal em toda a cadeia de valor de ponta a ponta, resultando em eficácia ideal para cada parceiro envolvido nesse universo. organizações. |

Fonte: Fisher, 2004.

Todos os modelos até aqui citados foram concebidos fora do Brasil, o que sugere a possibilidade de que suas características não estejam plenamente relacionadas à realidade brasileira. Visando cobrir essa lacuna, busca-se apresentar um modelo nacional e de representatividade do viés público, trazendo assim o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). O referido modelo, apesar da revogação do Programa que fazia parte (GESPÚBLICA) pelo Decreto 9.094/17, pode ser utilizado como parâmetro para a gestão no setor público (BRASIL, 2018). O MEGP tem como finalidade elevar o padrão de desempenho e qualidade de gestão das empresas públicas brasileiras, sendo um modelo representativo de um sistema constituído de oito partes integradas e interatuantes, denominadas critérios, as quais orientam a adoção de práticas de excelência. Esses critérios são baseados nos fundamentos do modelo, os quais tem relação com temas específicos (BRASIL, 2016). Os fundamentos e os critérios do MEGP seguem identificados nos Quadros 13 e 14, e são

baseados nos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2016).

Quadro 13 - Fundamentos do MEGP

| FUNDAMENTO | CONCEITO | TEMA |
|---|--|--|
| Pensamento Sistêmico | Reconhecimento das relações de interdependência e consequências entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem. | Integração Tomada de decisão |
| Compromisso com as partes interessadas | Gerenciamento das relações com as partes interessadas e sua inter-relação com as estratégias e processos numa perspectiva de longo prazo. | Requisitos das partes interessadas Relacionamento com as partes interessadas Clientes Fornecedores Força de trabalho |
| Aprendizado organizacional e inovação | Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas. | Aprendizado Competências organizacionais Gestão do conhecimento Inovação |
| Adaptabilidade | Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto. | Capacidade de mudar Flexibilidade |
| Liderança transformadora | Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar, realizadora e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e a sociedade, no curto e longo prazos, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e pessoas e interagindo com as partes interessadas. | Valores e princípios organizacionais Governança Cultura Organizacional Olhar para o futuro Sucessão |
| Desenvolvimento sustentável | Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável. | Desempenho econômico-financeiro Desempenho ambiental Desempenho social |
| Orientação por processos | Busca da eficiência e eficácia dos conjuntos de atividades de agregação de valor para as partes interessadas. | Gestão por processos Produtos Informações organizacionais |
| Geração de valor | Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas. | Resultados sustentáveis |

Fonte: Brasil, 2016

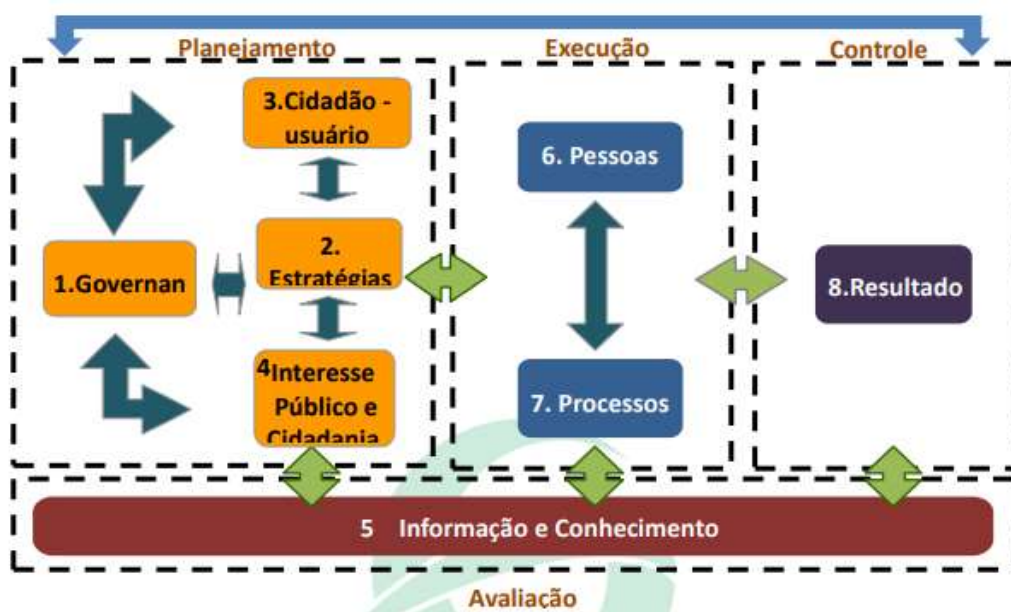
Quadro 14 - Critérios do MEGP

| CRITÉRIOS | |
|--------------------------------------|--|
| Governança | Aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade. |
| Usuário-cidadão | Aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os Cidadãos-usuários tem da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários. |
| Estratégia e Planos | Aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo. |
| Interesse público e cidadania | Aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social. |
| Pessoas | Aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho. |
| Processos | Aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público. |
| Resultados | Apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública. |
| Informação e conhecimento | Aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários, bem como a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários. |

Fonte: Brasil, 2016.

O MEGP serve como instrumento de avaliação da gestão pública aliado à melhoria contínua por meio da ferramenta da qualidade PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), conforme a Figura 19 demonstra, assim sendo o Sistema de Gestão da Excelência.

Figura 19 – Sistema de Gestão da Excelência



Fonte: Brasil, 2016.

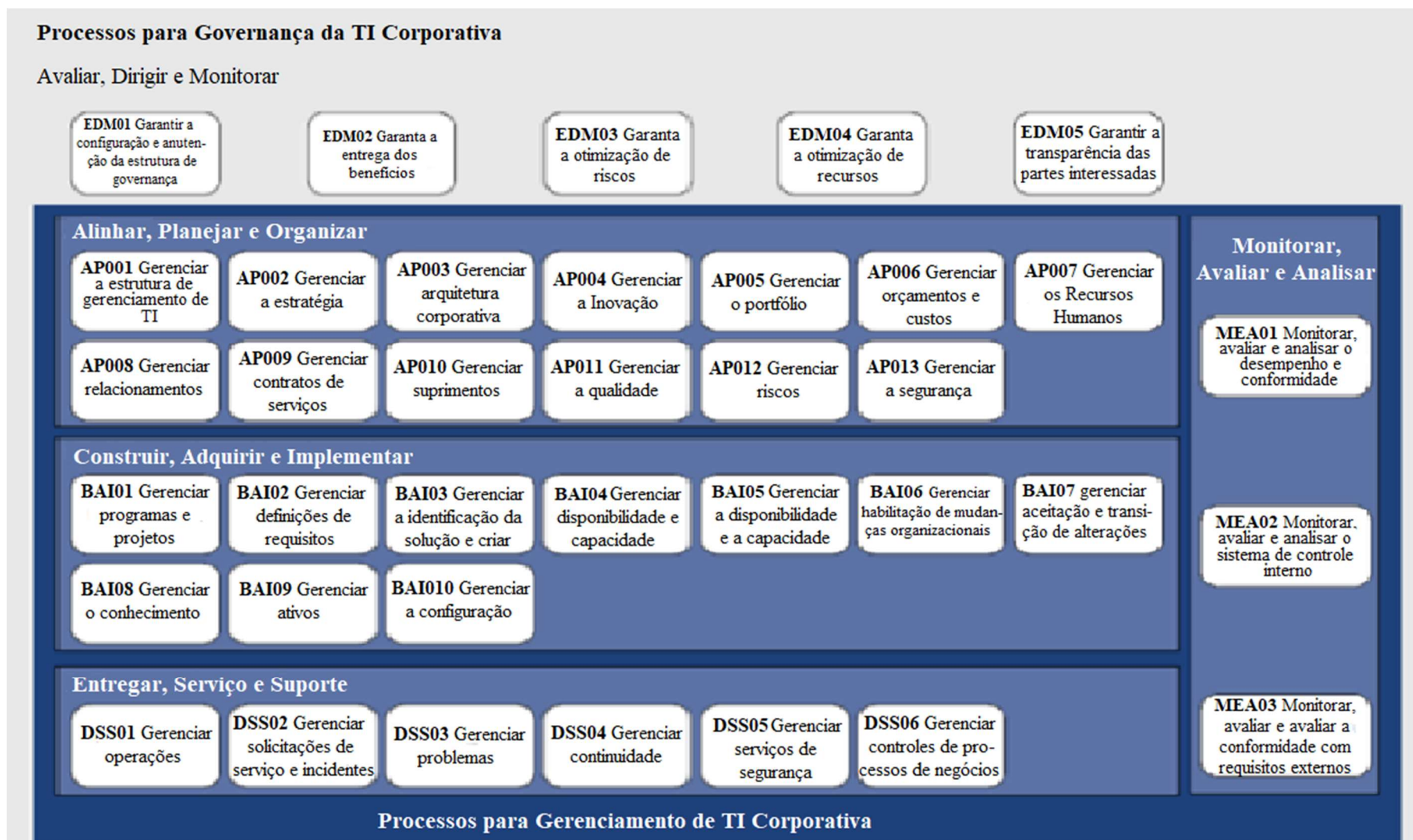
Para essa avaliação, o MEGP propõe o Ciclo de Avaliação e Melhoria Contínua da Gestão Pública que nada mais é do que:

“[...] um conjunto integrado de ações, realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão e se mantém ao longo do tempo, mediante repetição cíclica do processo.” (BRASIL, 2016)

Dessa forma, para avaliar a gestão de uma organização pública se utilizam métodos para verificar a aderência de suas práticas de gestão em relação ao grau de excelência determinado no GESPÚBLICA (BRASIL 2016). Assim, por meio do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) pode-se definir o estágio de maturidade atingido pela organização em virtude de que está estruturado em 8 critérios e 72 alíneas (BRASIL, 2016). Esses critérios são compostos por requisitos que são representados por alíneas a ele relacionadas, sendo que é por meio dos requisitos que se estabelece o estágio de maturidade (BRASIL, 2016). As alíneas referem-se às práticas que atendem aos requisitos dos critérios do MEGP e aos métodos de verificação dos padrões de trabalho estabelecido para elas estão sendo cumpridos (BRASIL, 2016).

Outro modelo de maturidade bem disseminado é o *Control Objectives for Information and Related Technologies* (COBIT), que busca auxiliar as empresas no atingimento de objetivos referentes à governança e à gestão da TI, otimizando o valor gerado por essas organizações e mantendo um equilíbrio entre obtenção de benefícios, mitigação de riscos e utilização de recursos (BRIDGE CONSULTING, 2013). Essa característica inerente ao COBIT permite a execução da governança e da gerência da TI de forma holística, alcançando os interesses dos *stakeholders* internos e externos (BRIDGE CONSULTING, 2013). Para melhor ilustrar o modelo COBIT no Quadro 15 são discriminados seus fundamentos em cinco princípios e seus conceitos explicitados na Figura 20.

Figura 20 - Processos do COBIT 5



Fonte: Bridge Consulting, 2013.

Quadro 15 - Princípios do COBIT 5

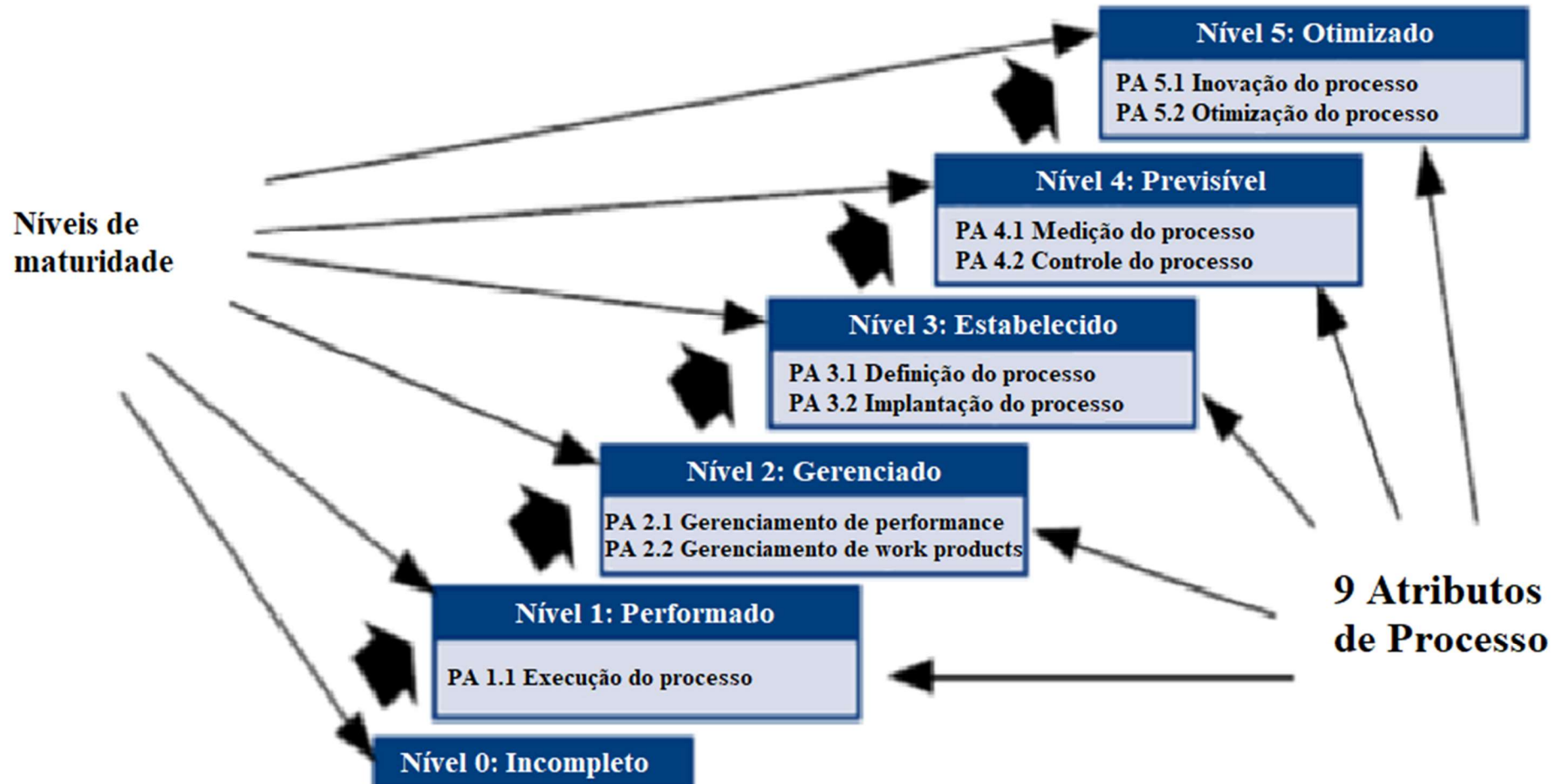
| PRINCÍPIOS DO COBIT | |
|--|--|
| Alcançar a necessidade de stakeholders | Ressalta a importância da criação de valor para os stakeholders e, para tal, o CobiT 5 apresenta uma cascata de objetivos que traduz as necessidades das partes interessadas em habilitadores (enablers), passando por objetivos de negócio e objetivos de TI. |
| Cobrir a empresa de fim a fim | Afirma que o CobiT 5 se integra a qualquer mecanismo de governança já existente na empresa, como o ITIL® ou uma ISO/IEC 20.000, por exemplo. |
| Aplicar um único e integrado framework | Além de fornecer uma base para integrar outros <i>frameworks</i> , normas e práticas, o CobiT 5 integra todo conhecimento existente nos diferentes <i>frameworks</i> da ISACA e de outros institutos. |
| Permitir uma abordagem holística | Lista sete habilitadores para a implementação de governança de TI. Esses habilitadores (processos, indicadores, entre outros) são desdobrados desde os objetivos de negócio, passando pelos objetivos de TI até processos e indicadores. |
| Separação de Governança e Gerenciamento | O CobiT 5, diferente das versões anteriores, faz uma clara distinção entre Governança e Gerenciamento. Estas duas disciplinas abrangem diferentes tipos de atividades, exigem diferentes estruturas organizacionais e servem a propósitos diferentes. |

Fonte: Bridge Consulting, 2013.

Ainda, o COBIT inclui um modelo de referência de processos em que estão definidas e descritas detalhadamente uma série de processos de governança e de gestão, tendo trinta e sete processos, duas áreas de atividade (governança e gerenciamento de TI) e cinco domínios (EDM, APO, BAI, DSS, MEA) (BRIDGE CONSULTING, 2013).

Dessa forma, traz-se o Modelo de Maturidade de Processos COBIT 5 que tem base na norma internacional *International Organization Standardization (ISO)/ International Electrotechnical Commission (IEC) 15504*, intitulada *Software Process Improvement and Capability (SPICE)* e procedente do campo de engenharia de *software*, tendo sido criado para também colaborar para a avaliação e proposição de melhorias em processos, provendo meios para medição do desempenho e identificação de pontos de melhoria (BRIDGE CONSULTING, 2013). O modelo ainda possui cinco níveis de maturidade que vão do nível zero ao cinco para cada processo do modelo de referência, baseando-se também no conceito de atributos, no caso de processos, em inglês *Process Attributes (PA)*, que necessitam ser avaliados para total atingimento do nível em questão (BRIDGE CONSULTING, 2013). Esses elementos podem ser visualizados na Figura 21 e no Quadro 16.

Figura 21 - Atributos de maturidade por nível



Fonte: Bridge Consulting, 2013.

Quadro 16 - Níveis de maturidade COBIT 5

| Níveis de Maturidade | |
|----------------------|--|
| Nível 0 | O processo não está implementado ou falha ao tentar atingir seus objetivos. |
| Nível 1 | O processo implementado atinge os seus objetivos. |
| Nível 2 | O processo é implementado de uma forma gerenciável (planejado, monitorado e ajustado) e os inputs e outputs são formalmente controlados. |
| Nível 3 | Existe um processo formalmente definido e os outcomes são eventualmente alcançados. |
| Nível 4 | O processo agora opera dentro dos limites definidos para alcançar os seus outcomes de forma estável/ previsível. |
| Nível 5 | O processo é continuamente melhorado para alcançar os objetivos de negócio estabelecidos. |

Fonte: Bridge Consulting, 2013.

Outro modelo desenvolvido para área de negócios é denominado *Strategic Alignment Maturity (SAM) Framework*. O modelo refere-se à maturidade de alinhamento estratégico do negócio de TI, trazendo em sua proposição práticas de gerenciamento e escolhas estratégicas com diferentes níveis de implementação, denominados maturidade (SLEDGIANOWSKI, LUFTMAN, REILLY, 2006). Essa estrutura possui cinco níveis conceituais de maturidade de alinhamento estratégico, modelados a partir do CMM da qualidade de *software*, descrevendo as principais práticas de gerenciamento e as opções estratégicas de TI em cada nível (SLEDGIANOWSKI, LUFTMAN e REILLY, 2006). Na estrutura SAM, os níveis de maturidade são compostos por seis áreas principais: comunicação, medição de competência e valor, governança, parceria, escopo e arquitetura e habilidades, e cada uma identifica um agrupamento de mecanismos relacionados que, quando executados conjuntamente, se tornam importantes para o aprimoramento da capacidade de alinhamento de TI (SLEDGIANOWSKI, LUFTMAN, REILLY, 2006). Essas áreas são cumulativas, quer dizer, uma organização que está no nível 3 atenderá também aos critérios dos níveis anteriores a ela, nesse caso, os níveis 1 e 2 (SLEDGIANOWSKI, LUFTMAN, REILLY, 2006). Os níveis de maturidade podem ser visualizados no Quadro 17.

Quadro 17 - Os cinco níveis de maturidade do alinhamento estratégico

| NÍVEIS | CONCEITO |
|--|--|
| 1. Processo inicial / Ad hoc | Este é o nível mais baixo de maturidade; práticas de gestão e escolhas estratégicas de TI para facilitar o alinhamento não existem ou são de natureza ad hoc. |
| 2. Processo comprometido | práticas de gerenciamento e escolhas estratégicas de TI para facilitar o alinhamento existem em um nível baixo na organização. |
| 3. Processo focalizado estabelecido | Práticas de gerenciamento e escolhas estratégicas de TI para facilitar o alinhamento existem em um nível moderado na organização. |
| 4. Processo melhorado / gerenciado | Práticas de gerenciamento e escolhas estratégicas de TI para facilitar o alinhamento existem em um nível forte na organização. |
| 5. Processo otimizado | Práticas de gerenciamento e escolhas estratégicas de TI para facilitar o alinhamento são totalmente integradas e coadaptativas entre as funções de negócios e de TI. |

Fonte: Sledgianowski, Luftman, Reilly, 2006.

Redirecionando ao desenvolvimento de modelos de maturidade, o modelo conceitual de Rosemann e De Bruin (2005) traz uma metodologia que descreve as principais fases para o desenvolvimento de um modelo genérico de maturidade, sendo ilustrado por meio dos avançados modelos de maturidade nos domínios da Gestão de Processos de Negócios e Gestão do Conhecimento. Pode-se visualizar na Figura 22 as fases da estrutura genérica proposta, que forma uma base sólida para orientação do desenvolvimento de um modelo, que considera o desenvolvimento da fase inicial descritiva, perpassando pela prescritiva e finalizando com a comparativa dentro de um domínio definido (ROSEMANN, DE BRUIN, 2005). Os autores salientam que essas fases podem ser representadas em uma metodologia consistente com potencial de ser aplicada em várias disciplinas.

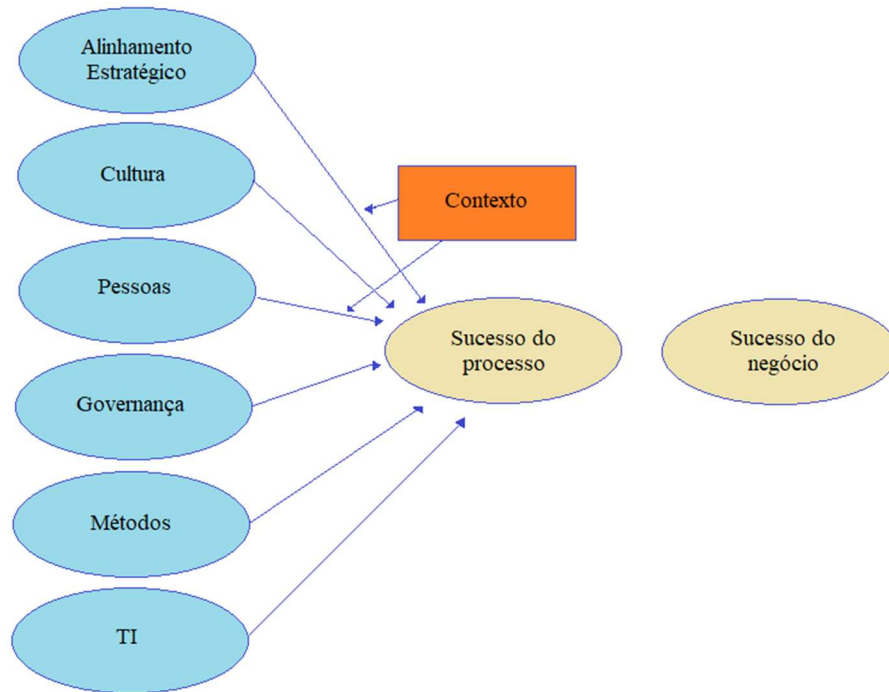
Figura 22 – Fases do desenvolvimento do modelo



Fonte: Rosemann, De Bruin, 2005.

Ainda, o modelo conceitual é multidimensional e inclui componentes distintos: fatores, estágio e escopo (entidade organizacional e tempo) (DE BRUIN, ROSEMANN, 2005). Supõem-se que os fatores, identificados pelos fatores críticos de sucesso, representam variáveis independentes e dependentes, sendo essa última responsável pelo desempenho real do processo, pelo seu sucesso, o qual deve ser traduzido em medidas relevantes (DE BRUIN, ROSEMANN, 2005). O modelo subjacente com os fatores de sucesso pode ser visualizado na Figura 23.

Figura 23 - Modelo subjacente



Fonte: De Bruin, Rosemann, 2005.

Sendo assim, o modelo conceitual abrange os seis fatores descritos na figura acima, ratificados por estudo Delphi para mensuração do BPM nas organizações (DE BRUIN, ROSEMANN, 2005). Os fatores estão designados no Quadro 18, já o modelo conceitual com as áreas de capacidade descritas se encontra na Figura 24.

Quadro 18 - Fatores resultantes do estudo DELPHI

| FATORES | |
|---------------------------------|---|
| Alinhamento Estratégico | O Alinhamento Estratégico é a ligação contínua e contínua das prioridades organizacionais e dos processos da empresa, permitindo a realização de metas de negócios. |
| Governança | A governança estabelece processos de responsabilização e tomada de decisões relevantes e transparentes para orientar e recompensar as ações. |
| Métodos | Os métodos são as abordagens e técnicas que suportam e permitem ações e resultados de processos consistentes. |
| Tecnologia da Informação | Tecnologia da Informação é o <i>software</i> , <i>hardware</i> e sistemas de gerenciamento de informações que permitem e suportam as atividades do processo. |
| Pessoas | As pessoas são os indivíduos e grupos que continuamente aprimoram e aplicam seus conhecimentos e conhecimento relacionados ao processo. |

Fonte: De Bruin, 2009.

Figura 24 - Modelo conceitual BPM *Maturity Model*

| Alinhamento Estratégico | Governança | Métodos | Tecnologia da Informação | Pessoas | Cultura | Fatores |
|---|---|---|---|--|--|---------------------|
| Planejamento da melhoria de processo | Tomada de decisão de gerenciamento de processos | Projeto e modelagem de processos | Projeto e modelagem de processos | Habilidades e conhecimentos de processo | Capacidade de resposta às mudanças do processo | Áreas de Capacidade |
| Ligação entre estratégia e capacidade de processo | Funções e responsabilidades do processo | Implementação e execução de processos | Implementação e execução de processos | Conhecimento em gerenciamento de processos | Valores e crenças do processo | |
| Arquitetura de processos empresariais | Métricas de processo e ligação de desempenho | Monitoramento e controle de processos | Monitoramento e controle de processos | Processo de educação e aprendizagem | Atitudes e comportamentos do processo | |
| Medida do processo | Normas relacionadas ao processo | Melhoria e inovação de processos | Melhoria e inovação de processos | Colaboração e comunicação de processos | Atenção da liderança ao processo | |
| Clientes de processo | Conformidade baseada em processos | Programa de processos e gerenciamento de projetos | Programa de processos e gerenciamento de projetos | Líderes de gerenciamento de processos | Redes sociais de gerenciamento de processos | |

Fonte: De Bruin, 2009.

Após a exposição dos modelos de maturidade selecionados para a pesquisa bibliográfica, verificou-se que esses modelos evidenciam a utilidade e a capacidade de adaptação da avaliação da maturidade às diversas áreas e contextos organizacionais. O atingimento do objetivo geral deste trabalho, que é o desenvolvimento um modelo de maturidade que possa subsidiar proposições graduais de melhoria para a gestão da PGLS em uma IFES, concretiza-se por meio da combinação das proposições dos referidos modelos. Cada um deles aborda aspectos diferenciados da gestão de áreas específicas que contribuem para o entendimento do funcionamento e da estrutura dos modelos de maturidade e dos aspectos gerenciais a serem considerados. As semelhanças entre os modelos pesquisados ratificaram as características essenciais de gestão e de avaliação da maturidade que deveriam constar no artefato proposto nesta pesquisa. Já as dissemelhanças entre os modelos permitiram uma reflexão sobre quais particularidades seriam mais pertinentes para os objetivos do artefato, embasando a escolha ou a não escolha de alguns aspectos. Sob esse prisma, analisando os modelos abordados, identifica-se que a maioria apresenta cunho mais especializado em áreas específicas de gestão, tais como processos, negócios, governança da

tecnologia informação, arquitetura corporativa, sistemas informatizados. Essa gama variada de modelos trouxe maior riqueza à construção do artefato. Apesar disso, percebe-se que alguns modelos convergem para o tema da gestão organizacional de forma mais generalista, buscando abranger as diversas facetas da administração. Nesse caso, observam-se os modelos EFQM e MEGP que trazem em suas proposições uma combinação de critérios que abrangem diversas áreas da administração, não focalizando uma área determinada. Pode-se perceber, ainda, que os dois modelos citados apresentam semelhanças, pois propõem critérios parecidos e buscam o alinhamento com a visão e missão organizacional, apresentando ainda fundamentos e um sistema de avaliação baseados na melhoria contínua. Apesar disso, o MEGP contrasta com os demais modelos apresentados por meio de sua adequação ao contexto do setor público e à realidade brasileira.

Observa-se ainda que, nas concepções do Modelo de Maturidade de Processos de Negócio, o objetivo de manter o alinhamento entre as diferentes dimensões que o compõem, torna o modelo diferenciado dos demais. Isso porque o modelo referido parte do pressuposto da existência da interrelação entre as dimensões que o compõem, portanto necessita-se que haja o nivelamento para poder propiciar o real desenvolvimento organizacional. Outro aspecto importante foi observado no COBIT, o aspecto da governança, visto que é um tema atual e que no sistema público tem sido muito observado pelos órgãos de controle, além de a governança ser a norteadora da gestão. Ainda cabe ressaltar que todos os modelos convergem para a existência das dimensões, elementos e níveis de maturidade, os quais estão presentes no modelo proposto. Também, o modelo conceitual esclarece os passos para se desenvolver um modelo de maturidade, auxiliando na reflexão e execução dos passos a serem seguidos na metodologia, que foi descrita no próximo capítulo.

Pontua-se que a presente revisão bibliográfica, primeiramente, designando o conceito de **gestão** utilizados neste trabalho e do termo **modelo**, possibilitam o entendimento comum e facilitam a compreensão do modelo. Ainda, por abordar os principais conceitos sobre gestão organizacional e universitária, histórico e funcionamento da PGLS e modelos de maturidade, a revisão bibliográfica proporcionou o arcabouço necessário para o desenvolvimento dos próximos capítulos do estudo. Isso em virtude de que esses conhecimentos embasaram de forma consistente na construção assertiva do modelo proposto nesta pesquisa.

3 MÉTODO

Neste capítulo trata-se a respeito do método selecionado como guia do desenvolvimento deste trabalho, justificando a sua escolha e as etapas metodológicas relacionadas. Sendo assim, na seção 3.1 apresenta-se a metodologia DSR e as motivações da seleção e na seção 3.2 evidenciam-se as etapas de pesquisa.

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Método científico pode ser descrito como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para o alcance do conhecimento, de forma que os métodos de pesquisa moldam a linguagem utilizada para descrever o mundo, e a linguagem molda o modo de se pensar o mundo (GIL, 2008; BENBASAT, WEBER, 1996).

Sendo assim, baseado no tema, no problema de pesquisa e nos objetivos propostos, esse estudo utiliza como metodologia a *Design Science Research* (DSR) que, de acordo com Vaishnavi, Kuecheler e Petter (2004), refere-se a um conjunto de técnicas e perspectivas sintéticas e analíticas para realização de pesquisas, sendo utilizada nas mais variadas disciplinas, dentre elas a engenharia, campo de desenvolvimento do presente estudo. A DSR se caracteriza por ser uma investigação sistemática que objetiva a obtenção do conhecimento ou a incorporação da configuração, composição, estrutura, propósito, valor e significado das coisas artificiais e dos sistemas (ARCHER, 1981). Portanto, essa metodologia busca estudar, pesquisar e investigar os produtos artificiais feitos por seres humanos e o modo como essas atividades foram direcionadas, tanto em estudos acadêmicos quanto em organizações (BAYAZIT, 2004). Essas especificidades da DSR reforçam sua seleção como metodologia desse trabalho, em virtude da proposição inerente a ele: estudar e desenvolver de modo sistemático uma solução artificial a fim de propor uma solução para um problema organizacional.

De fato, fator relevante para a escolha metodológica que guia a presente pesquisa é que a DSR embasa a criação de artefatos para a resolução de questões adversas. Conforme Wendler (2012), a DSR visa desenvolver soluções úteis a partir da criação e avaliação de artefatos, sendo que no contexto de modelos de maturidade, o próprio modelo torna-se o artefato. Logo, fica clara a articulação da DSR ao contexto do presente estudo. Ainda para Van Aken (2004), sucintamente, as ciências do design se caracterizam por terem cunho acadêmico para desenvolver conhecimento científico a fim de apoiar o *design* de intervenções

ou artefatos por profissionais, se ocupando do conhecimento a ser utilizado nessas soluções, o qual deverá ser seguido pela ação baseada no *design*. Essa última premissa compatibilizou-se com o desenvolvimento desse trabalho, que foi realizado por uma profissional da PGLS para a organização em que atua (UFRGS), intencionando desenvolver um artefato que se configura em um modelo de maturidade de gestão organizacional.

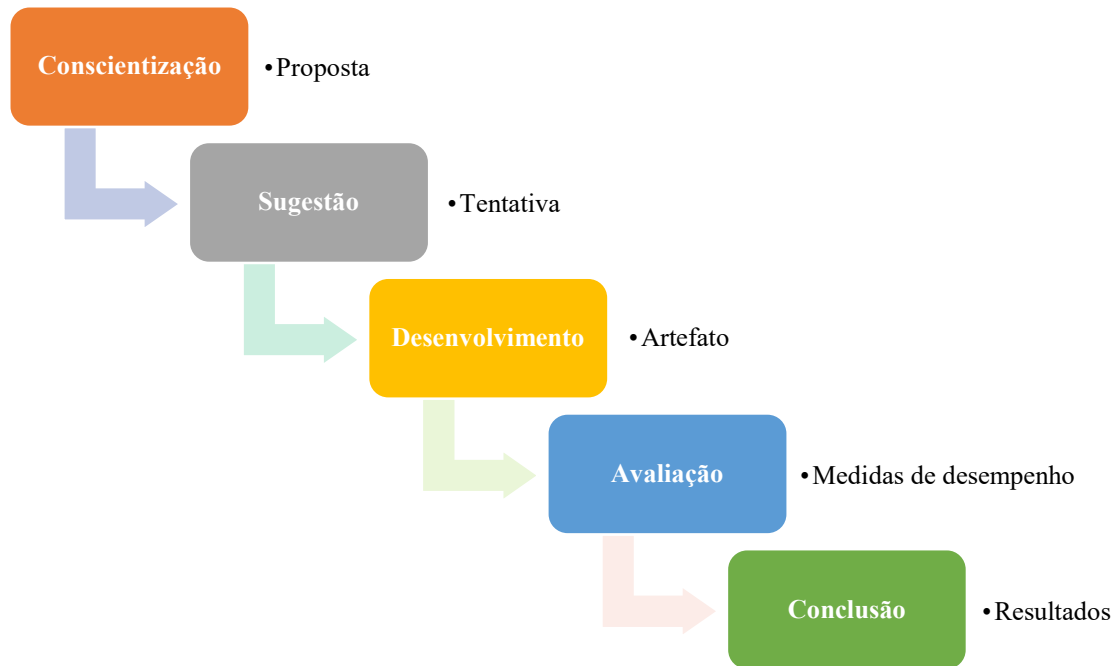
Ainda, a DSR é um método que se distingue pelo rigor científico e por ser alternativa para a condução de pesquisas de cunho tecnológico, incluídas as tecnologias de gestão, (LACERDA et al., 2013), assunto também relacionado a esta pesquisa.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A condução da metodologia DSR utiliza as etapas sugeridas por Lacerda et al (2013), as quais são baseadas nos trabalhos de Manson (2006), conforme Figura 24. Ainda, reitera-se a justificativa da escolha da referida bibliografia por ser uma adaptação voltada especificamente à engenharia de produção, área de desenvolvimento deste estudo.

Além das etapas referidas na Figura 25, busca-se explicitar os ambientes interno, externo e os objetivos de forma clara e precisa, bem como o modo de teste do artefato e a descrição dos mecanismos que gerarão resultados, a serem acompanhados a fim de consubstanciar a fonte de validade da DSR (LACERDA et al., 2013).

Figura 25 - Etapas de condução da DSR



Fonte: Manson, 2006 apud Lacerda et al., 2013.

A coleta de dados é a etapa da pesquisa onde se aplicam os instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas, rigorosamente controlados durante a aplicação, que em linha gerais podem ser classificados como: coleta documental; observação; entrevista; questionário; formulário; medida de opiniões e de atitudes; técnicas mercadológicas; testes; sociometria; análise de conteúdo; história de vida (MARCONI, LAKATOS, 2009). Para o desenvolvimento da coleta de dados foram selecionadas como fontes de pesquisa: documental, literatura, especialistas e observação participante por meio da coleta e análise dos dados conforme discriminado no Quadro 19.

Quadro 19 - Fontes da pesquisa

| FONTES | DOCUMENTAL | LITERATURA | ESPECIALISTAS | OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE |
|------------------------|---|---|----------------------|--|
| Coleta de dados | Seleção, leitura e análise de documentos. | Seleção, leitura e análise de artigos, livros e periódicos. | Entrevistas. | Apontamentos e percepções de reuniões e resoluções de problemas em diários e registros textuais. |
| Análise | Análise documental | Síntese e análise documental | Análise qualitativa | Análise de conteúdo |

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da coleta de dados nas diversas fontes pôde-se realizar a seleção, codificação, tabulação, análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas com os especialistas e a construção e finalização do artefato e segue sintetizada por etapa de pesquisa no Quadro 20.

Quadro 20 - Coleta de dados por etapa da DSR

| ETAPA | FONTES DE DADOS | | | |
|------------------------|-------------------------|------------|------------------------|---------------|
| | Observação participante | Documentos | Pesquisa bibliográfica | Especialistas |
| Conscientização | X | X | X | |
| Sugestão | X | X | X | |
| Desenvolvimento | X | X | X | X |
| Avaliação | X | | | X |
| Conclusão | X | | X | |

Fonte: desenvolvido pela autora.

O Quadro 21 traz, de forma resumida, um apanhado das fontes de dados e principais entregas advindas das análises de dados por fonte utilizada.

Quadro 21 – Fontes de dados e entregas a partir da análise dos dados

| FONTE | DOCUMENTAL | LITERATURA | OBS. PARTICIPANTE | ESPECIALISTAS |
|--|---|--|--|---|
| Coleta de dados nas fontes – Resultados principais | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Principais legislações; ❖ Principais normativas; ❖ Reportagens relevantes ao desenvolvimento do estudo; ❖ Manuais; ❖ Informações e dados de sites relevantes ao desenvolvimento da pesquisa. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Artigos científicos e técnicos pertinentes ao estudo; ❖ Livros de autores relevantes para a área da pesquisa. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Apontamentos e percepções da práxis; ❖ Diários, observações e registros textuais; ❖ Resolução de problemas; ❖ Captação de soluções. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Opiniões técnicas e acadêmicas a respeito do artefato. |
| ANÁLISE | DOCUMENTAL | LEITURA E SÍNTESE | ANÁLISE DE CONTEÚDO | ANÁLISE QUALITATIVA |
| Análise dos dados obtidos na coleta de dados- Resultados principais | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Documento com compilado de informações mais relevantes sobre a PGLS nas IESP do Brasil; ❖ Documental que embasa o desenvolvimento do artefato; ❖ Recorrência da presença da legislação; ❖ Presença de setor responsável; ❖ Divergência na determinação da área responsável (Extensão ou Pós-Graduação) ❖ Divulgação dos cursos no site das IESP. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Referencial teórico que embasa o desenvolvimento do artefato; ❖ Definição da metodologia DSR para desenvolvimento da pesquisa; ❖ Identificação da escassez de trabalhos acadêmicos na área de PGLS; ❖ Identificação da ausência de modelo de avaliação da maturidade em PGLS para IESP; | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Inclusão da práxis nas concepções propostas no MAMGEST; ❖ Estruturamento das evidências relacionadas à maturidade de cada elemento do MAMGEST. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Parecer técnico sobre o MAMGEST; ❖ Apontamentos e sugestões para o refinamento do MAMGEST. |

| FONTE | DOCUMENTAL | LITERATURA | OBS. PARTICIPANTE | ESPECIALISTAS |
|-------|------------|---|-------------------|---------------|
| | | ❖ Identificação da escassez de trabalhos na área de avaliação da maturidade em gestão. ❖ Dimensões, aspectos e níveis do modelo. | | |

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda, no desenvolvimento da coleta de dados referente à fonte dos especialistas, foram utilizados o recurso de gravação e os *softwares* Microsoft Word e Microsoft Excel, respectivamente, para a transcrição das entrevistas e para o desenvolvimento do gráfico do artefato.

Nas subseções a seguir, são detalhadas as etapas de condução da DSR na pesquisa reportada nessa dissertação.

3.2.1 Etapa 1 - Conscientização

O processo de pesquisa inicia quando se toma conhecimento de um problema, podendo ser trazido à atenção do pesquisador de formas variadas, impulsionando a elaboração de uma proposta formal ou informal para o início do esforço de pesquisa, sendo a proposta a saída desse processo (MANSON, 2006).

O problema de pesquisa, sucintamente, diz respeito ao desenvolvimento de um modelo de avaliação da maturidade para a PGLS de forma a colaborar para a qualificação e otimização desse serviço nas IESP brasileiras. Por meio desta etapa buscou-se, então, entender o contexto da situação-problema e das possibilidades existentes para o desenvolvimento da proposta de solução, melhor dizendo, a construção da base para a criação do artefato.

A classe problemas a que se relaciona esse trabalho é Gestão, tema que possui variados estudos acadêmicos, porém específicos para a avaliação da maturidade da gestão da PGLS, educação ou gestão universitária, não foram encontrados. As principais ferramentas encontradas estão discriminadas no referencial teórico.

Ainda, nessa etapa, de acordo com Lacerda et al (2013), deve-se buscar explicitar o ambiente interno e externo e seus principais pontos de interação com o artefato. Para isso, realiza-se um levantamento documental exploratório nas principais IESP brasileiras a fim de

obter um melhor entendimento de seu funcionamento nas mais variadas regiões e instituições mais renomadas. Essa ação também faculta ao artefato a possibilidade de adaptação para outras IESP brasileiras e propicia à pesquisa a variedade de materiais necessários para complementar a conscientização acerca do ambiente da PGLS. O levantamento efetua-se em IESP selecionadas nas bases de dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) 2016 e CAPES 2014, escolhendo-se como critérios, respectivamente, todas as instituições com Índice Geral de Cursos (IGC) igual a 5 (Tabela 1) e todas que contêm 100 ou mais cursos entre mestrados acadêmico e profissional e doutorado (Tabela 2). Foram comparadas as duas tabelas resultantes e removidas instituições repetidas, obtendo-se as IESP selecionadas para a realização a análise documental (Tabela 3). É importante destacar que a UFG está presente no levantamento, apesar de não constar nas tabelas 1 e 2, por ser a instituição que interpôs recurso à proibição da cobrança pelos cursos de PGLS, portanto de interesse para os objetivos desse trabalho. Ademais, a utilização das principais instituições na Pós-Graduação (PGSS) justifica-se em virtude da escassez de informações sobre cursos de PGLS no país, sendo as informações disponibilizadas escassas e defasadas, conforme relatado por Costa (2007).

Tabela 1 - Cursos reconhecidos/recomendados CAPES publicados em 2014

| NOME DA IES / TOTAL DE CURSOS DE PG | SIGLA IES | UF | ME | DO | MP | TOTAL |
|--|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Universidade de São Paulo | USP | SP | 149 | 144 | 15 | 308 |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro | UFRJ | RJ | 96 | 89 | 23 | 208 |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul | UFRGS | RS | 81 | 73 | 9 | 163 |
| Universidade de Brasília | UNB | DF | 81 | 66 | 9 | 156 |
| Universidade Federal de Minas Gerais | UFMG | MG | 75 | 67 | 8 | 150 |
| Universidade Federal de Pernambuco | UFPE | PE | 71 | 51 | 9 | 131 |
| Universidade Federal do Paraná | UFPR | PR | 70 | 53 | 5 | 128 |
| Universidade Estadual de Campinas | UNICAMP | SP | 60 | 61 | 7 | 128 |
| Universidade Federal de Santa Catarina | UFSC | SC | 63 | 54 | 10 | 127 |
| Universidade Federal da Bahia | UFBA | BA | 64 | 51 | 9 | 124 |
| Universidade Federal Fluminense | UFF | RJ | 61 | 40 | 14 | 115 |
| Universidade Federal do Pará | UFPA | PA | 58 | 37 | 16 | 111 |
| Universidade Federal do Rio Grande do Norte | UFRN | RN | 58 | 35 | 17 | 110 |
| Universidade Federal do Ceará | UFC | CE | 58 | 40 | 8 | 106 |
| Universidade Federal de São Paulo | UNIFESP | SP | 59 | 40 | 6 | 105 |

Fonte: CAPES, 2014.

Tabela 2 - Índice Geral de Cursos INEP 2016

| SIGLA IES | CATEG. ADM. PJDP | UF IES | NR. CURSOS CPC TRIÊNIO | ALFA¹ | CONCEITO MÉDIO DA GRADUAÇÃO | BETA² | CONCEITO MÉDIO DO MESTRADO | GAMA³ | CONCEITO MÉDIO DO DOUTORADO | IGC⁴ | IGC⁵ |
|------------------|-------------------------|---------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------------|
| UNICAMP | Estadual | SP | 49 | 0,2699 | 2,9772 | 0,2693 | 4,8465 | 0,4607 | 4,9170 | 4,3744 | 5 |
| UFRGS | Federal | RS | 57 | 0,3889 | 3,3327 | 0,2614 | 4,8690 | 0,3496 | 4,9462 | 4,2985 | 5 |
| UFMG | Federal | MG | 59 | 0,4506 | 3,4067 | 0,2319 | 4,8485 | 0,3175 | 4,9365 | 4,2268 | 5 |
| UFRJ | Federal | RJ | 67 | 0,4475 | 3,1768 | 0,2352 | 4,7822 | 0,3173 | 4,9190 | 4,1072 | 5 |
| UFABC | Federal | SP | 18 | 0,5081 | 3,8762 | 0,3269 | 4,2743 | 0,1650 | 4,4839 | 4,1066 | 5 |
| UNIFESP | Federal | SP | 31 | 0,3682 | 3,0605 | 0,3094 | 4,5156 | 0,3225 | 4,8104 | 4,0749 | 5 |
| UFSC | Federal | SC | 62 | 0,4696 | 3,2366 | 0,2504 | 4,7331 | 0,2801 | 4,8911 | 4,0747 | 5 |
| UFLA | Federal | MG | 23 | 0,5621 | 3,4266 | 0,1991 | 4,6098 | 0,2389 | 4,8439 | 4,0007 | 5 |
| UFV | Federal | MG | 62 | 0,5471 | 3,3579 | 0,2095 | 4,6267 | 0,2433 | 4,8997 | 3,9989 | 5 |
| UFSCAR | Federal | SP | 49 | 0,4896 | 3,2805 | 0,2262 | 4,5030 | 0,2842 | 4,8178 | 3,9940 | 5 |
| UNB | Federal | DF | 63 | 0,5425 | 3,3987 | 0,2337 | 4,5397 | 0,2238 | 4,7079 | 3,9583 | 5 |
| UENF | Estadual | RJ | 14 | 0,5388 | 3,3916 | 0,2371 | 4,5820 | 0,2241 | 4,6049 | 3,9458 | 5 |

Fonte: INEP, 2017.

¹ Proporção de graduandos.² Proporção mestrados – Equivalente.³ Proporção de doutorandos – Equivalente.⁴ Contínuo.⁵ Faixa.

Tabela 3 - IES selecionadas para Levantamento exploratório de informações

| NOME DA IES | SIGLA IES | CLASSIFICAÇÃO |
|--|------------------|----------------------|
| Universidade De São Paulo | USP | 1 |
| Universidade Federal Do Rio De Janeiro | UFRJ | 2 |
| Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul | UFRGS | 3 |
| Universidade De Brasília | UNB | 4 |
| Universidade Federal De Minas Gerais | UFMG | 5 |
| Universidade Federal De Pernambuco | UFPE | 6 |
| Universidade Federal Do Paraná | UFPR | 7 |
| Universidade Estadual De Campinas | UNICAMP | 8 |
| Universidade Federal De Santa Catarina | UFSC | 9 |
| Universidade Federal Da Bahia | UFBA | 10 |
| Universidade Federal Fluminense | UFF | 11 |
| Universidade Federal Do Pará | UFPA | 12 |
| Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte | UFRN | 13 |
| Universidade Federal Do Ceará | UFC | 14 |
| Universidade Federal De São Paulo | UNIFESP | 15 |
| Universidade Federal Do Abc | UFABC | 16 |
| Universidade Federal De Lavras | UFLA | 17 |
| Universidade Federal De Viçosa | UFV | 18 |
| Universidade Federal De São Carlos | UFSCAR | 19 |
| Universidade Estadual Do Norte Fluminense | UENF | 20 |
| Universidade Federal De Goiás⁶ | UFG | 21 |

Fonte: Elaborada pela autora.

⁶ Selecionada em virtude de ter sido a instituição que interpôs recurso à proibição da cobrança pelos cursos de PGLS.

Com as IESP selecionadas, inicia-se o levantamento propriamente dito por meio de pesquisa nas páginas da internet em busca de informações e documentos variados que esclarecessem como a PGLS funciona nessas instituições para a obtenção de um panorama geral. Assim, realiza-se a análise documental que possibilita a confecção do quadro síntese com as características da PGLS no Brasil (Quadro 25). O referido quadro tem em suas colunas as informações retiradas das páginas das instituições pesquisadas, tendo em cada linha uma IESP designada, sendo que o cruzamento das informações está indicado por “X” (está presente) e “-” (não está presente) na instituição. É importante evidenciar que algumas informações pesquisadas podem não constar nas páginas consultadas, mas ainda assim serem práticas da IESP, visto que não se pesquisou em demais fontes.

3.2.2 Etapa 2 - Sugestão

Nessa fase são apresentados um ou mais projetos provisórios, os quais estão vinculados à proposta, sendo um passo extremamente criativo onde diferentes pesquisadores podem chegar a diferentes projetos experimentais, sendo análogo ao processo de teorização das ciências naturais (MANSON, 2006).

Sendo assim, tendo a proposta como base, buscam-se nesse momento as concepções para embasar a construção do artefato por meio da pesquisa documental e de literatura, determinando ainda as premissas e os requisitos que embasam a próxima etapa da pesquisa, o desenvolvimento.

Dessa forma, como premissas para a sugestão de um artefato foram delineados pela pesquisadora:

- fundamento na literatura e na pesquisa documental, visto que se trata de trabalho de cunho acadêmico;
- contribuição profissional e prática por meio da observação participante, conforme as indicações de Van Aken (2004), citadas no título 3.1 Metodologia da Pesquisa, para as ciências do *design*;
- emprego de melhores práticas e visão holística da gestão, visto que se trata de uma proposta de melhoria para gestão

Como requisitos foram definidos pela pesquisadora:

- clareza e objetividade, sem os quais o modelo perderia o propósito;
- relação com a realidade organizacional, para alcançar o objetivo de pesquisa;

- fontes variadas de consulta, para melhor qualificar e embasar o modelo proposto;
- melhoria contínua, a fim de propiciar que o modelo não seja um fim em si mesmo.

Desta etapa resultou a denominada **tentativa**, que no caso desta dissertação caracteriza-se pelo projeto provisório do artefato desenvolvido graficamente, em outras palavras, um protótipo. É importante destacar que durante o desenvolvimento do projeto, submete-se o modelo ao orientador e a um docente, ambos atuam na Câmara de Pós-Graduação (CAMPG) especificamente na Comissão Especial *Lato Sensu* (CELSU) da UFRGS, para que o projeto provisório do modelo estivesse satisfatório ao apresentá-lo aos especialistas.

3.2.3 Etapa 3 - Desenvolvimento

Nessa fase são construídos um ou mais artefatos, com técnicas variadas, dependendo do artefato proposto, sendo que a construção em si pode não exigir novidade além do estado da prática, já que a novidade está principalmente no *design* (MANSON, 2006).

Com base na etapa anterior, aqui constrói-se a versão final do artefato para que atenda aos objetivos propostos pela pesquisa. Para isso, submete-se a versão resultante na tentativa aos especialistas para refinamento, sendo complementada ainda pelas informações das fontes de coleta de dados. A versão gráfica do modelo finalizada representa o artefato em si.

3.2.3.1 Entrevistas

A coleta de dados com especialistas realizou-se por meio de entrevista semiestruturada marcada previamente por meio de convite encaminhado por correio eletrônico. Os participantes receberam o projeto do artefato antecipadamente à entrevista, para que pudessem analisá-lo e dessa forma otimizar o tempo e as contribuições.

Os critérios de seleção dos sujeitos de pesquisa são:

- ser docente ou técnico envolvido ou que tenha tido envolvimento com a PGLS em atividades administrativas e/ou acadêmicas,
- preferencialmente, ser gestor, nos casos de atividades administrativas;

- ao menos um especialista com experiência em cursos de residência profissional em saúde.
- experiência profissional e/ou conhecimento relacionados às dimensões e aspectos determinados para o projeto do modelo;
- conhecimento e experiência com os temas da dissertação (gestão e modelos de maturidade);
- visão holística sobre a IESP objeto de estudo.

Elegeram-se tais critérios para assegurar que os especialistas selecionados tivessem familiaridade ao tema da dissertação e visão holística sobre o processo de gestão da PGLS, colaborando de forma mais efetiva para o aperfeiçoamento do artefato. Não há necessidade do atendimento de todos os critérios por cada especialista, mas ao menos de um deles para a seleção.

Assim, selecionam-se quatorze especialistas de diferentes áreas, sendo oito docentes e seis técnicos administrativos da UFRGS. Destaca-se que as entrevistas foram individuais, porém uma delas, extraordinariamente, foi composta por 3 especialistas. Permite-se a indicação de especialistas pelos entrevistados para contribuição com o desenvolvimento do modelo, sendo sempre verificada as premissas já citadas para efetivação da seleção.

3.2.3.2 Perfil dos especialistas

Embasado nos critérios anteriormente mencionados, o grupo de especialistas compõem-se por sujeitos de diversas áreas: auditoria, planejamento e administração, gestão de pessoas, pós-graduação, avaliação, processos, tecnologia e internacionalização. O extrato do perfil de cada um dos entrevistados segue discriminado no Quadro 22.

Quadro 22 – Extrato do perfil dos especialistas participantes das entrevistas

| | SETOR | CARGO | FUNÇÃO | RESUMO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL |
|----|---|------------------------|---|--|
| 1 | Pró-Reitoria de Pós-Graduação | Técnico-Administrativo | Vice-Pró-Reitora | Gestão da Pós-graduação |
| 2 | Pró-Reitoria de Pós-Graduação | Docente | Pró-Reitor | Gestão da Pós-graduação Membro Conselho Universitário Presidência da Câmara de Pós-Graduação e Comissão <i>Lato Sensu</i> |
| 3 | Centro de Processamento de Dados (CPD) | Técnico-Administrativo | Analista de tecnologia da Informação | Sistemas de ensino, incluso os relativos à PGLS. |
| 4 | Escola de Engenharia | Docente | Membro Comissão <i>Lato Sensu</i> | Membro da CAMPG e CELSU Coordenação e docência em cursos de especialização |
| 5 | Instituto de Informática | Docente | Docente | Coordenação e docência em cursos de especialização |
| 6 | Escritório de Processos | Docente | Diretor | Gestor do Escritório de Processos |
| 7 | Secretaria de Avaliação Institucional | Docente | Secretária de Avaliação | Representação Regimental da Comissão Própria de Avaliação (CPA) Participação em Banco de Avaliadores do SINAES em Cursos de Administração e áreas afins Coordenação e docência em cursos de especialização |
| 8 | ----- | Docente aposentado | Professor convidado | Consultoria para montagem Escritório de Processos na UFRGS Participação em Comitê Gestor de Tecnologia de Informação, Governança Docência em cursos de especialização |
| 9 | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas | Técnico-Administrativo | Pró-Reitor | Planejamento, execução e avaliação das ações de Gestão de Pessoas |
| 10 | Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico | Docente | Secretário de Desenvolvimento Tecnológico | Coordenação da Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico Presidência do Conselho de Pós-Graduação da Escola de Engenharia Coordenação e docência em cursos de especialização Coordenação do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção Chefia do Departamento de Engenharia de Produção e Transportes da Escola de Engenharia |
| 11 | Auditoria Interna | | Coordenador de Auditoria Interna | Coordenação da Auditoria Interna realizando o controle dos processos da PGLS |
| 12 | Secretaria de Relações Internacionais | Docente | Secretário de Relações Internacionais | Gestão da Secretaria de Relações Internacionais Tecnologia da Informação Docente em cursos de PGLS |
| 13 | Escola de Enfermagem | Docente | | Coordenação da Comissão de Residências Multiprofissionais e Uniprofissionais em Áreas da Saúde Coordenação e docência em cursos de Residência Profissional em Área de Saúde e especialização |
| 14 | Departamento de Execução e Projetos e Contratos | Técnico-administrativo | Diretor | Coordenação do Departamento que acompanha o processo financeiro da PGLS |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.3.3 Realização das entrevistas

As entrevistas ocorrem nos períodos matutino e vespertino durante as semanas úteis de dezembro 2018 e janeiro de 2019. As entrevistas são gravadas, transcritas e posteriormente analisadas para captar sugestões que contribuíssem para a otimização do projeto de artefato. As entrevistas variam entre 00:43 e 02:43, totalizando 15:46:22.

3.2.4 Etapa 4 - Avaliação

Após a construção do artefato, segue a avaliação desse em relação aos critérios, implícita ou explicitamente, contidos na proposta, tendo seu comportamento analisado antes e durante sua construção por meio de hipóteses, sendo o novo conhecimento produzido por circunspeção e operação e conhecimento desejado (MANSON, 2006).

Visando atender aos preceitos dessa etapa, foi realizada a aplicação do modelo na instituição selecionada, a UFRGS, tendo como resultado as medidas de desempenho. É importante ressaltar que ao referir aplicação do modelo, deve ser entendido como análise do potencial de aplicabilidade do modelo.

A referida aplicação do modelo foi coordenada pela pesquisadora junto à Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG), assim a equipe de trabalho que foi selecionada foi composta pelos técnicos administrativos da Divisão de Cursos *Lato Sensu* (DIVCUR) e a Chefe do Departamento de Apoio à Pós-Graduação (DAPG), a Vice-pró-reitora da PROPG.

A avaliação foi organizada em três momentos: apresentação, avaliação e fechamento conforme destacado no Quadro 23.

Quadro 23 - Momentos da avaliação do potencial de aplicação do MAMGEST

| MOMENTO | DESCRIÇÃO |
|---------------------|--|
| Apresentação | Reunião onde foi apresentado o modelo, suas concepções, funcionamento e objetivo à equipe de avaliação e aos gestores. |
| Avaliação | Reuniões para análise e classificação dos níveis de maturidade do MAMGEST, descrição de evidências e observações sobre o modelo. |
| Fechamento | Avaliação dos resultados obtidos e <i>feedback</i> do trabalho desenvolvido e apresentação dos resultados aos gestores. |

Fonte: elaborado pela autora

As reuniões de avaliação do modelo foram realizadas durante o mês de outubro de 2019, seguindo as orientações do funcionamento do modelo especificadas anteriormente. Durante as reuniões, foram categorizados todos os elementos, sendo selecionado o nível

maturidade sempre com a concordância de todos os integrantes do grupo. Ainda, foram determinadas as evidências que justificaram a classificação dos elementos nos respectivos níveis, fazendo-se observações sempre que necessário.

Salienta-se novamente que as etapas da pesquisa contemplaram verificar o potencial de aplicação do artefato na situação-problema, entendido como o uso do artefato para diagnosticar o atual estado de maturidade da instituição. Em diversas instâncias de uso da DSR para construção de artefatos, esta é uma etapa importante, pois é possível verificar, na prática, o potencial de aplicabilidade e a consistência do artefato frente ao problema em condições reais.

3.2.5 Etapa 5 - Conclusão

Na conclusão os resultados são consolidados e redigidos em virtude de uma consciência de que o esforço realizado foi suficientemente bom, sendo que o conhecimento gerado pode ser classificado como **firme**, um fato aprendido e que pode ser replicado, ou como **pontas soltas**, anomalias que não podem ser explicadas e frequentemente se tornam objeto de pesquisas futuras (MANSON, 2006).

Sendo assim, após alcançar os esforços pretendidos de construção e verificação do potencial de aplicação do modelo, nesta etapa foi buscado consolidar e redigir as principais ideias acerca do conhecimento que foi gerado na execução de todas as etapas da pesquisa proposta.

4 ESTUDO APLICADO

Neste capítulo são descritos os resultados da pesquisa aplicada. Dessa forma, na seção 4.1 apresentam-se as características gerais do estudo aplicado e na seção 4.2 explicam-se as ações realizadas nas etapas metodológicas durante a realização da pesquisa.

O estudo aplicado foi caracterizado pela execução dos passos determinados na DSR e pelas fontes de pesquisa selecionadas, conforme descrito no capítulo 3. O Quadro 24 apresenta o resumo dos passos lógicos da pesquisa.

Quadro 24 – Resumo dos passos lógicos de pesquisa

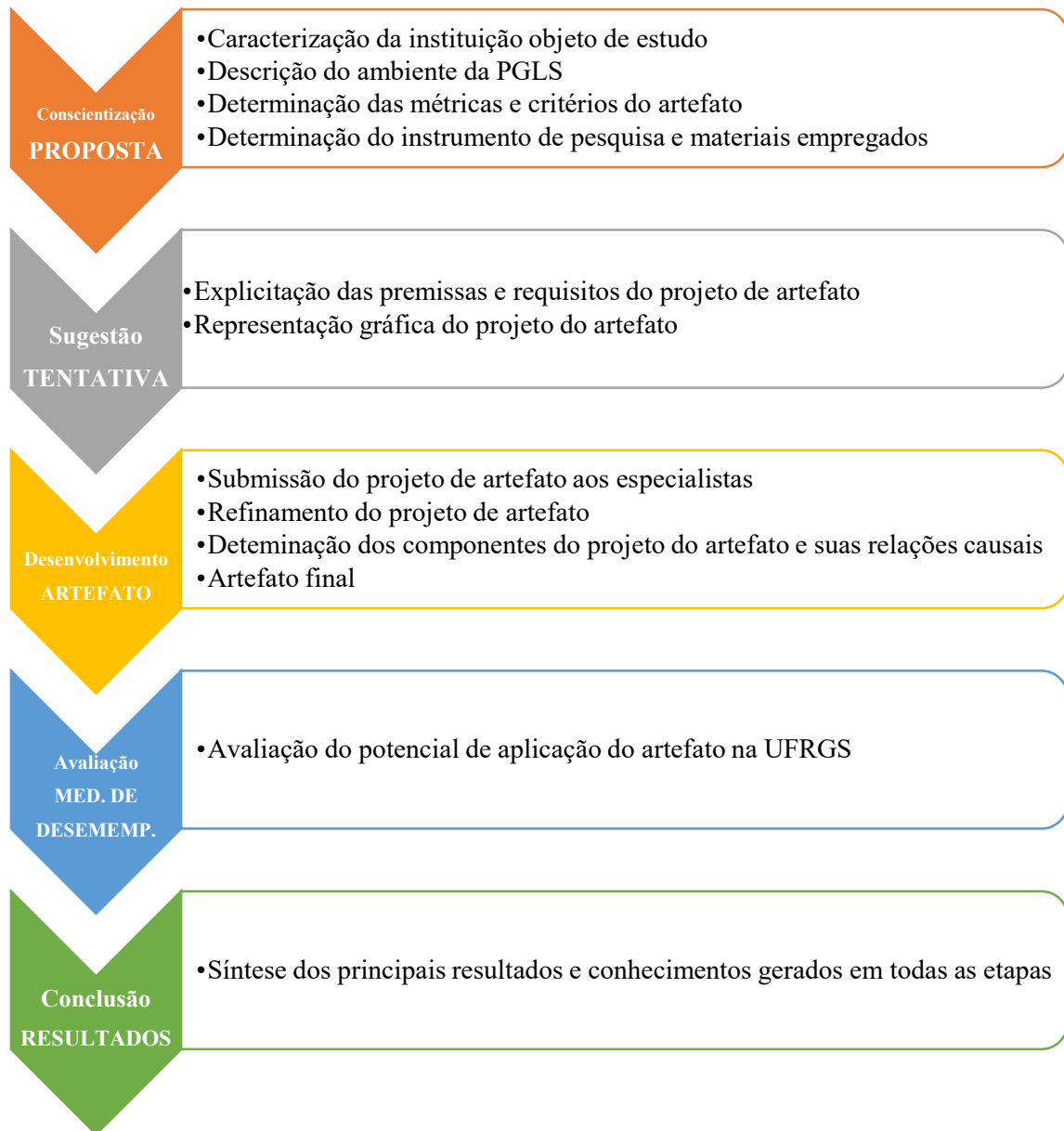
| ETAPA DE PESQUISA | ATIVIDADES | SAÍDA | FERRAMENTA DE PESQUISA | CAPÍTULO DA DISSERTAÇÃO |
|------------------------|--|-----------------------|---|---|
| Conscientização | <ul style="list-style-type: none"> • Análise da literatura acerca dos temas de pesquisa • Definição da questão de pesquisa • Definição da justificativa da pesquisa • Definição das limitações da pesquisa | Proposta | <ul style="list-style-type: none"> • Revisão de literatura • Observação participante • Análise documental | 1 – Introdução 2 – Referencial Teórico |
| Sugestão | <ul style="list-style-type: none"> • Revisão de literatura • Composição do referencial teórico • Proposição do método de pesquisa • Proposição do projeto de modelo fundamentado na pesquisa teórica | Tentativa | <ul style="list-style-type: none"> • Revisão de literatura • Análise documental • Observação participante | 2 – Referencial Teórico 3 – Método |
| Desenvolvimento | <ul style="list-style-type: none"> • Análise de especialistas sobre o modelo proposto • Refinamento do modelo • Geração do modelo final | Artefato | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semiestruturada • Observação participante • Pesquisa de literatura • Análise documental | 4 – Estudo Aplicado |
| Avaliação | <ul style="list-style-type: none"> • Verificação da aplicabilidade do modelo na instituição selecionada | Medidas de desempenho | <ul style="list-style-type: none"> • Potencial de Aplicação do modelo | 4 – Estudo Aplicado |
| Conclusão | <ul style="list-style-type: none"> • Discussão sobre os resultados alcançados | Resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Observação participante • Pesquisa bibliográfica | 5 – Considerações Finais e conclusões |

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Passos (2018).

O estudo aplicado, conforme já especificado, foi realizado em cinco etapas de acordo com a metodologia DSR. Cada etapa da DSR possui uma saída ou resultado que alimenta a etapa posterior até que se alcance a finalização da pesquisa, que no presente trabalho resultou

em um modelo para a avaliação da maturidade em gestão da PGLS. Na figura 26 foram retomadas as etapas da DSR discriminando as principais atividades efetuadas em cada uma delas.

Figura 26 - Principais atividades do estudo aplicado



Fonte: Elaborado pela autora com base nas saídas da DSR de Manson (2006) apud Lacerda et al. (2013).

O detalhamento dos resultados da coleta de dados segue especificado nas respectivas etapas do estudo aplicado realizado.

4.1 ETAPA 1 - CONSCIENTIZAÇÃO

A conscientização sobre o problema de pesquisa teve sua origem nos quatro anos de atuação da mestranda na DIVCUR, setor pertencente à PROPG na UFRGS. Durante esse período, a pesquisadora vivenciou as atividades operacionais e de gestão e atuou primeiramente, como Chefe da Divisão de Expedição de Certificados e após como Diretora da Divisão supramencionada. A experiência profissional da pesquisadora no setor promoveu a expertise e a compreensão sobre os diversos problemas enfrentados na gestão da PGLS dentro da universidade. Pode-se citar dentre essas dificuldades: falta do mapeamento e melhoria do processo ponta-a-ponta: precariedade dos sistemas informatizados tanto para a parte operacional quanto de gerenciamento; necessidade de revisão e atualização de legislações; ruídos e dificuldades de comunicação; falta de pessoal e de qualificação; falta de controle e indicadores; busca pela melhoria contínua, dentre outras.

Consequentemente, esse *know-how* estimulou o interesse da mestranda por encontrar soluções para os dilemas referentes ao processo operacional e gerencial da PGLS, bem como a implementação de melhorias que resultassem em avanços na atuação da DIVCUR perante a universidade. Assim, a pesquisadora pôde constatar a necessidade da Administração da UFRGS rever o processo e o papel da PGLS sob uma visão holística que propiciasse a obtenção de uma gestão estratégica desse serviço. No entanto, a conscientização sobre o problema tomou forma durante o período do mestrado, onde, por meio da observação participante e do estudo realizado, o problema de pesquisa foi delineado e tendo sido elaborada a proposta de solução da questão.

Para a formulação de uma alternativa adequada para solucionar o problema de pesquisa, foi necessário entender a conjuntura da situação-problema, que neste estudo foi efetuada por meio da análise dos ambientes interno e externo relacionados à PGLS. Assim, foi preciso coletar informações em fontes variadas a fim de apropriar-se das possibilidades existentes com o propósito de selecionar uma alternativa viável para a resolução do problema de pesquisa, que se converteu em um artefato do tipo modelo para mensuração da maturidade de gestão da PGLS. Ademais, foram determinadas as métricas e os critérios de aceitação da solução, os principais interessados e a sua forma para a verificação do potencial de aplicação na instituição objeto de estudo.

Para o entendimento mais adequado dessa etapa, nas seções subsequentes foram pormenorizadas as ações realizadas para construção da proposta de trabalho para elaboração do artefato.

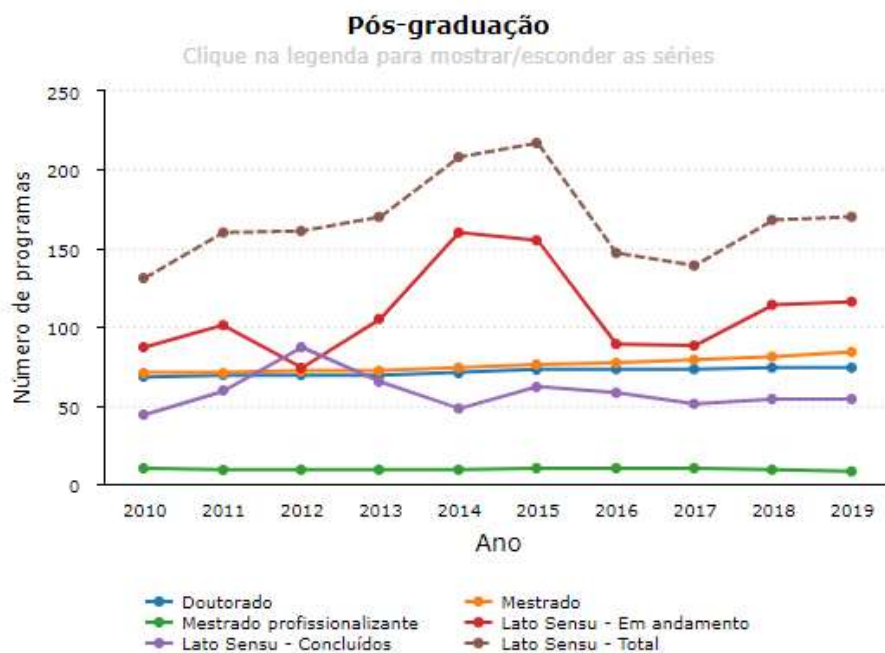
4.1.1.1 *Instituição objeto de estudo*

No intuito de conhecer o ambiente interno e externo da PGLS, primeiramente, foram buscadas informações na instituição objeto de estudo, a UFRGS. É importante destacar que a referida instituição foi selecionada em virtude de:

- facilidade de acesso às informações para pesquisadora que atua na referida organização;
- ocupar a posição de terceira maior universidade do Brasil;
- oferecer diversos cursos de PGLS há mais de trinta anos;
- possuir forte representatividade e protagonismo no cenário de ensino superior brasileiro e internacional;
- possuir, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, uma linha de pesquisa dedicada à Gestão de Operações em Universidades Públicas Federais, que tem como meta a residência em serviço por meio do desenvolvimento de soluções para problemas reais na área de atuação dos pesquisadores.

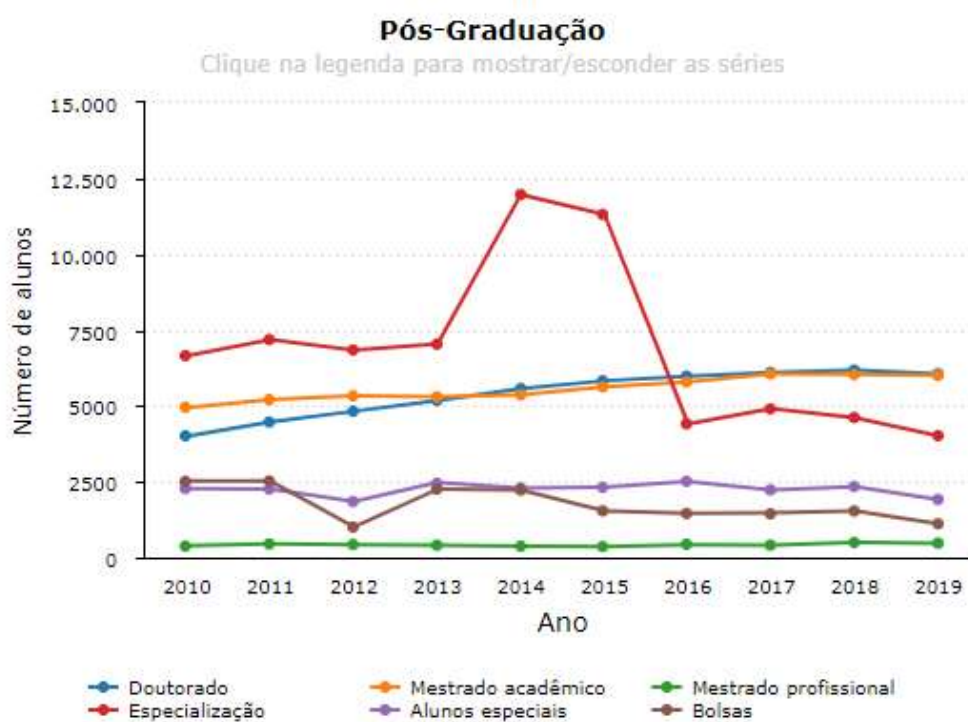
Durante a pesquisa sobre a UFRGS foi observado que a instituição conta com aproximadamente 40 mil pessoas circulando por entre seus prédios, tendo em 2019 oferecido 97 cursos de graduação, 178 cursos de especialização, 81 de mestrado, 74 de doutorado e 9 de mestrado profissionalizante (UFRGS, 2019). Ainda foi levantado que a UFRGS é uma entidade centenária, sediada em Porto Alegre no Rio Grande do Sul, reconhecida nacional e internacionalmente. Ademais, a universidade possui título de instituição federal desde 1950 com a promulgação da Lei nº 1.254/1950, tendo como mantenedor o Ministério da Educação e tem como principal finalidade o ensino superior, perseguindo as bases para todas as suas ações nas mais diversas vertentes de conhecimento. Conjuntamente, a UFRGS visa contribuir com a sociedade por meio do desenvolvimento econômico, cultural e social, atuando em todas as áreas do conhecimento, estando presente nos níveis de graduação (licenciatura, bacharelados e cursos superiores de tecnologia) e pós-graduação (*stricto e lato sensu*), nas modalidades presencial e a distância, e ainda executa a educação básica, a técnica e a tecnológica (UFRGS, 2018; UFRGS, 2017). Focando em números, no ano de 2019 a UFRGS registrou 32.473 alunos na graduação modalidade presencial no primeiro semestre e 31.659 alunos no segundo. Na Pós-Graduação, a universidade contou com 6.182 alunos de doutorado, 6.035 de mestrado, 496 de mestrado profissional, 2.345 especiais e 4.619 de especialização, totalizando 82.970 alunos. Os gráficos 2 e 3 demonstram, respectivamente, a distribuição de alunos e distribuição de programas nos níveis da PG (UFRGS, 2019).

Gráfico 2 - Número de programas por nível



Fonte: UFRGS, 2019.

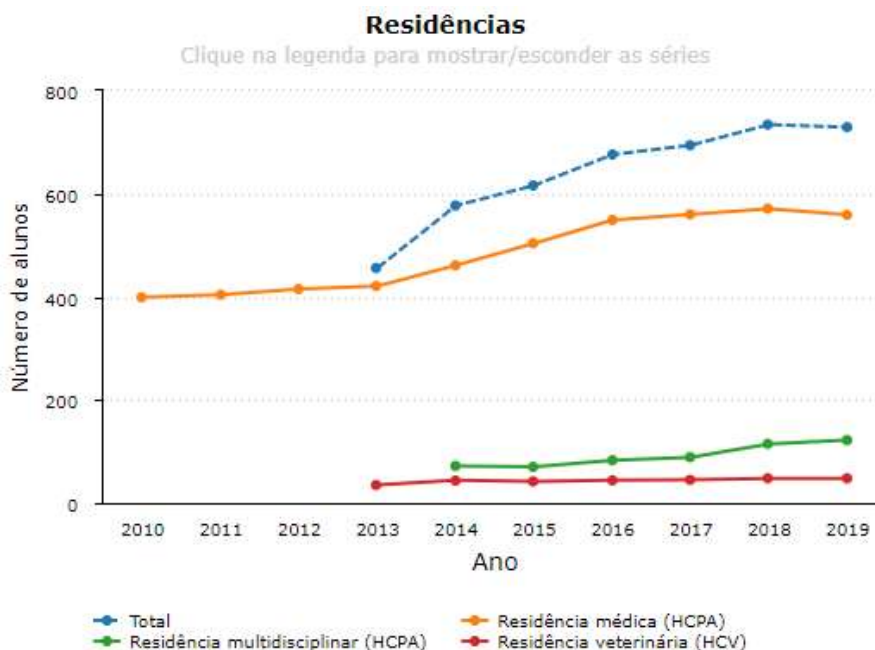
Gráfico 3 - Número de alunos por nível na PG



Fonte: UFRGS, 2019.

Além disso, a universidade, em 2019, contava com 163 alunos distribuídos entre as residências multidisciplinar e do Hospital de Clínicas Veterinárias (HCV), conforme demonstra o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Número de alunos das Residências



Fonte: UFRGS, 2019

4.1.1.2 Ambiente interno e externo da PGLS

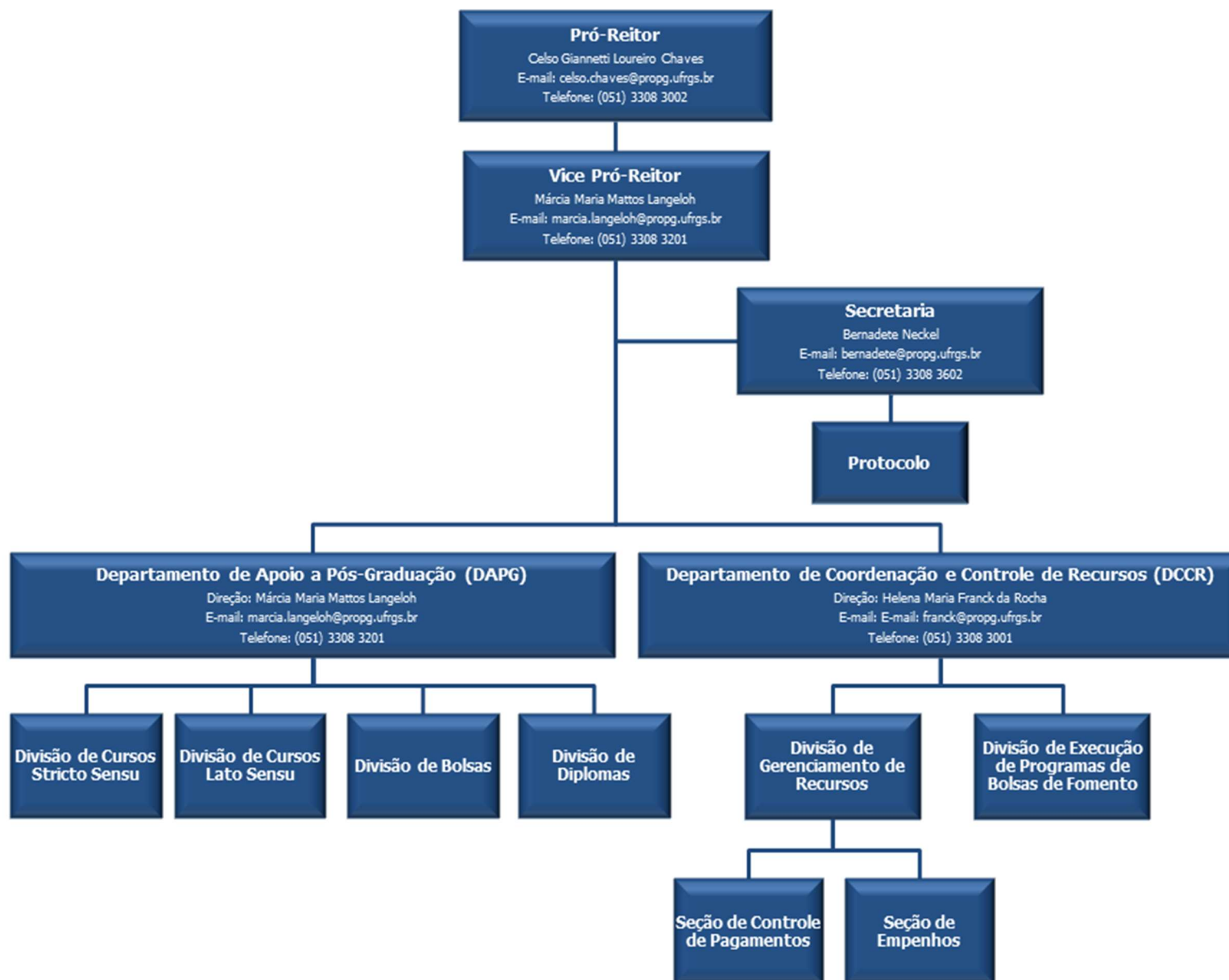
O ambiente da PGLS é composto por agentes internos e externos que se influenciam mutuamente e impactam a gestão dos serviços. Assim, para se delinear a solução adequada para o problema de pesquisa foi preciso compreender esse ambiente em sua totalidade.

Na UFRGS, a PGLS, durante o desenvolvimento do estudo, estava vinculada à Pró-Reitoria de Pós-Graduação, sendo responsabilidade precípua da DIVCUR, setor pertencente ao DAPG (UFRGS, 2019) conforme demonstra a Figura 27. A equipe da DIVCUR era composta por três servidores e dois bolsistas, cada um com suas respectivas competências para executar as atividades relacionadas ao processo da PGLS na instituição. Em virtude da nova gestão empossada em 2020, a PROPG passou a vincular-se à Pró-Reitoria de Ensino (PROENS) e tornou-se Vice-Pró-Reitoria de Pós-Graduação, sendo vinculadas à essa o DAPG e a DIVCUR.

Ao analisar o ambiente da PGLS foi detectada a existência de sistemas informatizados que atendem determinadas partes do processo, mas que não atendem de forma otimizada às necessidades tanto da gestão central quanto das unidades e departamentos acadêmicos. Além disso, os sistemas referidos não abrangerem o processo ponta-a-ponta, dificultando a gestão e

a qualidade dos serviços prestados. Apesar dessas limitações, esses sistemas auxiliam na execução e no controle das tarefas relacionadas ao processo da PGLS.

Figura 27 - Organograma PROPG



Fonte: UFRGS, 2019.

Ainda foi verificado que o sistema da PGLS envolve, além da DIVCUR, setores acadêmicos e administrativos que se responsabilizam pelo controle e avaliação de determinadas atividades relacionadas aos processos de criação, acompanhamento e finalização de cursos de especialização e residência. Pode-se citar: Departamentos, Unidades Acadêmicas, Câmara de Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Planejamento e Execução; Auditoria Interna, Procuradoria Federal, Secretaria de Avaliação Institucional, Secretaria de Educação a Distância e Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico, Controladoria. Ademais, quando o curso de PGLS envolve cobrança de mensalidades e taxas, uma Fundação de Apoio é partícipe do processo.

Os proponentes de cursos de PGLS são os docentes da universidade, por meio dos Departamentos, os quais coordenam as atividades administrativas e acadêmicas relacionadas, por vezes com suporte administrativo de servidores e bolsistas. Ademais, existem normativas relativas à PGLS que regulam as atividades dentro da instituição, tais como resoluções e decisões normativas.

Com relação ao ambiente externo, conforme especificado no capítulo referente ao método, foi realizado levantamento exploratório com as IESP brasileiras que foram selecionadas previamente para estudo. A partir da compilação das informações do levantamento, foi possível observar algumas situações importantes para o desenvolvimento do estudo, as quais seguem registradas.

Foi verificado que o setor gestor da PGLS nas IESP estudadas varia, ou seja, algumas são geridas pela Pró-Reitoria de Extensão, outras pela de Pesquisa, outras pela Secretaria de Educação a Distância, como por exemplo a UFBA, gerida pela Extensão, e a UFPE, gerida pela Pesquisa. Ainda, algumas instituições possuem o setor gestor da PGLS condensado, ou seja, abrangendo mais de uma das atividades-fim da instituição, por exemplo, engloba a Pós-Graduação e a Pesquisa ou a Pós-Graduação e a Extensão ou a Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação. Nesses casos podemos citar a UFC, a UFPA, a UFF, a UFPR, a USP, a UENF, UFV, UFMG e a UFABC. Dessas informações foi percebido que em muitas instituições a PGLS está deslocada de seu setor origem, como próprio nome e legislações pertinentes determinam, que é a Pós-Graduação. A UFRGS, a UNICAMP, a UFLA, a UNB, a UFG e a UFRN são geridas estritamente pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação. Não foi encontrada a informação do setor responsável pela PGLS no sítio da UFRJ.

Ainda, foi verificado que não há informação referente às formas de financiamento dos cursos de PGLS na maioria dos sítios consultados e nem a discriminação das modalidades de ensino (presencial ou a distância) dos cursos oferecidos. Na contramão dessa situação, a

UFPA tem discriminado em seu sítio o oferecimento cursos gratuitos e conveniados sem custo aos alunos, e de cursos autofinanciados, onde os alunos pagam mensalidades. No último caso, a Universidade reserva 30% das vagas para alunos carentes e para servidores da instituição, indo ao encontro dos objetivos de sua missão de oferta de ensino gratuito. Ainda, a UFPR e a UFBA mencionam a oferecer cursos gratuitos.

Durante o levantamento exploratório também foram encontrados registros de oferecimento de cursos de Residência Profissional em Saúde na UNICAMP, UFPA, UNIFESP, UFMG, UFV, USP, UFPE, UFPR, UFF, UFRN e UFMG. Além disso, foi visto que a UFF e a UFRN ofereciam cursos de Residência Judicial e a UFMG de Residência Docente.

No geral, foi observado que todas as IESP registram o oferecimento atual ou pretérito de cursos de PGLS, além de que as informações constantes nas páginas das instituições pesquisadas poderiam conter maior detalhamento sobre os cursos oferecidos e sobre o funcionamento da PGLS, além da importância dessas informações estarem claras e atualizadas nos sítios institucionais.

O levantamento exploratório também colaborou para o desenvolvimento da próxima etapa do estudo aplicado, pois possibilitou o entendimento e a confirmação da presença de alguns quesitos e considerações no modelo proposto, que também seguem registradas.

Na maioria das instituições selecionadas foi observado, considerando uma visão geral, que existem similaridades quanto ao desenvolvimento da gestão da PGLS, pois apresentam uma estrutura responsável, legislações próprias, cursos diversificados e sítio para consulta.

Ademais, foram encontradas ações de impacto social em algumas universidades, tais como percentual de vagas para estudantes hipossuficientes ou para servidores, mantendo a ligação entre a missão das instituições de ensino superior públicas e a sociedade. Ainda, essa constatação propicia a reflexão sobre outras práticas, tais como ações afirmativas.

Também foi percebida a necessidade de considerar a estrutura, os regramentos e a diversidade de cursos oferecidos e suas modalidades no modelo MAMGEST, pois a PGLS abarca tipos de cursos com características próprias, como residências e especialização.

Ainda, foi verificado que os métodos de comunicação são muito importantes, pois caso não funcionem adequadamente, incidem em retrabalho e problemas com a comunidade acadêmica e sociedade. Essa situação foi percebida em virtude de muitos *sites* possuírem informações sem clareza, incompletas e de difícil acesso.

O quadro sintético do levantamento exploratório segue no Quadro 25

Quadro 25 - Levantamento exploratório de informações da PGLS nas IESP selecionadas.

| IESP | SITE | CURSO ESPECIALIZAÇÃO? | | | COBRANÇA DE MENSALIDADE? | LEGISLAÇÃO PRÓPRIA? | SETOR RESPONSÁVEL? | | CURSO DE RESIDÊNCIA? |
|---------|--|-----------------------|----|----|--------------------------|---------------------|--------------------|-------|----------------------|
| | | P | AD | ND | | | PG | OUTRO | |
| UNICAMP | http://www.extecamp.unicamp.br/esp/pecializacao.asp https://www2.prpg.unicamp.br/prpg/?page_id=34 | - | - | X | - | X | X | X | X |
| UFRGS | http://www.ufrgs.br/propg | X | X | - | - | X | X | | X |
| UFMG | https://ufmg.br/cursos/pos-graduacao | X | X | - | - | X | X | X | X |
| UFRJ | https://eventos.ufrj.br/evento/mba-engenharia-economica-e-de-producao-ufrj-dei-nade/ http://app.pr2.ufrj.br/pr2/cursos https://ufrj.br/cursos-pos | - | X | - | - | - | - | - | - |
| UFABC | http://proec.ufabc.edu.br/cursos?source=Portal | | | X | - | X | | X | - |
| UNIFESP | http://www.unifesp.br/reitoria/proex/pos-graduacao/informacoes-gerais/apresentacao http://www.unifesp.br/reitoria/proex/pos-graduacao/informacoes-aocandidato/2014-05-23-17-41-47 | X | X | - | - | X | X | X | X |
| UFSC | https://ead.ufsc.br/ | - | X | - | - | X | - | X | - |
| UFLA | http://www.prpg.ufla.br/prpg2010/programas-de-pos/lato-sensu-2/ | - | - | X | - | X | X | - | - |
| UFV | https://www.ufv.br/ensino-2/pos-graduacao/ | X | X | - | - | X | X | - | X |
| UFSCAR | http://www.extensao.ufscar.br/site/args_menu_cursos/cursos-de-especializacao-e-aperfeicoamento | X | X | - | X | | - | X | - |
| UNB | http://www.unb2.unb.br/posgraduacao/lato_sensu/cursos.php?menu=440 | - | - | X | - | X | X | - | - |
| UENF | http://uenf.br/pos-graduacao/wp-content/uploads/2012/08/Pesquisa-Uenf.pdf | - | - | - | - | - | X | - | X |
| USP | http://www5.usp.br/ensino/pos-graduacao/ | X | X | - | X | - | X | - | X |
| UFPE | https://www.ufpe.br/cursos/especializacao | X | X | - | - | X | | X | X |
| UFPR | http://www.prppg.ufpr.br/site/especializacao/ | | | X | X | X | X | X | X |
| UFBA | https://proext.ufba.br/lato-sensu | X | X | - | X | X | X | X | X |

| IESP | SITE | CURSO ESPECIALIZAÇÃO? | | | COBRANÇA DE MENSALIDADE? | LEGISLAÇÃO PRÓPRIA? | SETOR RESPONSÁVEL? | | CURSO DE RESIDÊNCIA? |
|------|---|-----------------------|----|----|--------------------------|---------------------|--------------------|-------|----------------------|
| | | P | AD | ND | | | PG | OUTRO | |
| UFF | https://app.uff.br/sispos/candidatura/cursos?tipo_curso=1 | X | X | - | X | X | X | X | X |
| UFPA | http://www.propostasproresp.ufpa.br/view/inicio/ (link para cadastrar projeto de curso lato sensu); http://www.proresp.ufpa.br/index.php/ (entrar em editais / pós-graduação lato sensu) | - | - | X | X | X | X | X | X |
| UFRN | http://www.ufrn.br/academico/ensino; http://www.ppg.ufrn.br/ | - | - | X | - | - | X | - | X |
| UFC | http://www.prppg.ufc.br/pt/pos-graduacao/ | X | X | - | - | X | X | X | - |
| UFG | http://prpg.ufg.br/n/48187-cursos-de-especializacao | - | - | X | - | X | X | - | X |

Legenda: P (Presencial) AD (A Distância) ND (Não Discriminado) PG (Pós-Graduação)

Fonte: elaborado pela autora.

Visando a complementação do entendimento do ambiente da PGLS, foi realizada a pesquisa de literatura por meio da síntese e da análise das informações. Uma das grandes contribuições obtidas desse passo é a compreensão da composição do sistema de ensino pois contribui para que se inclua no modelo os principais atores relativos ao ensino superior e à PGLS. Conforme destaca Colombo, 2007 apud Momo, 2017 e Ribeiro, 2017, o sistema de instituições de ensino é composto por pessoas (equipe interna e mantenedores); consumidores (alunos/famílias e comunidade); tecnologia (equipamentos e metodologia); fornecedores; infraestrutura; mercado (concorrência e mão-de-obra); regulamentação (governo e sindicato). Pode-se dizer ainda, com relação a esses atores, de acordo com os autores referenciados, que a gestão universitária é influenciada, direta ou indiretamente, por fatores internos e externos agrupados em três categorias: político institucionais; econômicos e culturais (COLOMBO, 2007 apud MOMO, 2017; RIBEIRO, 2017).

Outra contribuição diz respeito ao ambiente, visto que ciente de sua dinâmica, pôde-se selecionar pontos importantes para a administração da PGLS e que contribuem com o desenvolvimento da proposta. Conforme Lacerda et al. (2013), a comunicação com consumidores, tecnologia, fornecedores, infraestrutura, regulamentação, mercado, política, economia, cultura e ainda organizações públicas e privadas e a sociedade são questões que devem ser consideradas a fim de propiciar ao artefato a capacidade de operar nesse ambiente em particular. Ainda foi verificado que os ambientes interno e externo incidem sobre os modos de gerenciamento a serem utilizados. Portanto, gerenciar leva em consideração que a IESP está inserida em um sistema abrangente, composto pelo seu ambiente interno e externo, existindo nesse contexto as relações de interdependência (BRASIL, 2016). Conseqüentemente, pressupõe a valorização das redes formais com todos os atores que participam desse processo (BRASIL, 2016).

4.1.1.3 Proposta

Com base nos passos desenvolvidos anteriormente, como proposta da etapa de conscientização, foi sugerido o desenvolvimento de um artefato do tipo modelo para avaliação da maturidade em gestão da PGLS. Ainda foi incluída na proposta a submissão do artefato a especialistas por meio de entrevista semiestruturada para refinamento e demonstração de aplicabilidade na instituição objeto de estudo.

Portanto, por meio do referido artefato buscou-se propiciar uma reflexão sobre a administração da PGLS na UFRGS, colaborando para a otimização e melhoria contínua dos

serviços prestados à comunidade acadêmica. Sucintamente, com a criação do artefato foi intencionado reduzir os hiatos existentes na gestão da PGLS que interferem na qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica, de forma a propiciar à administração da UFRGS um entendimento da situação atual e a prospecção de ações de melhoria. De acordo com a revisão da literatura, resumidamente, a detecção desses hiatos foi fundamentada por:

- Necessidade de qualificação e melhoria da prestação de serviços públicos em consequência das exigências da sociedade (MOTTA, 2013; ASSIS, SILVA, CATAPAN, 2016);
- Monitoramento por partes dos órgãos fiscalizados do governo (ASSIS, SILVA, CATAPAN, 2016);
- Profissionalização e otimização da gestão das instituições de ensino superior públicas diante de novos desafios impostos à gestão das universidades na contemporaneidade (SERRA, CARNEIRO, 2012; VIDIGAL, BARROS, 2015);
- Falta de trabalhos acadêmicos e informações de fontes confiáveis sobre a PGLS (COSTA, 2007).

Ainda, foram selecionados como métricas e critérios de aceitação das sugestões contidas no artefato a análise e o parecer dos especialistas e a demonstração de sua aplicabilidade na instituição objeto de estudo desse trabalho, a UFRGS.

4.2 ETAPA 2 - SUGESTÃO

A partir da determinação da proposta de um modelo de maturidade em gestão para a PGLS realizada na etapa anterior, foi iniciada a formulação de um projeto provisório desse artefato por meio da coleta de informações das fontes citadas anteriormente.

Não foram desenvolvidos vários projetos do modelo em virtude da natureza do trabalho, conseqüentemente, não houve exclusão de versões do modelo. Assim, a tentativa resultou em uma única versão do projeto provisório.

Para melhor entendimento dos passos desenvolvidos nesta etapa, as subseções seguintes apresentam um resumo das constatações retiradas da literatura, seguida pela especificação da seleção das dimensões e dos elementos que compõem a primeira tentativa de elaboração do artefato.

4.2.1.1 Fonte Literatura

Na pesquisa de literatura foi procurado encontrar, em livros e trabalhos acadêmicos, modelos e teorias sobre os temas do trabalho a fim de seleccionar dimensões, aspectos, níveis e conceitos embasados nas bibliografias clássicas e contemporâneas.

Nas pesquisas realizadas nas bases da CAPES e nas bibliotecas visitadas foi detectada uma escassez de trabalhos acadêmicos sobre o assunto PGLS e sua gestão, além do tema gestão universitária. Apesar disso, dos poucos estudos encontrados foi destacado um estudo que propõe um modelo de avaliação da maturidade de processos de gestão acadêmica voltado às instituições privadas e com viés diferenciado da proposta deste trabalho. Também trabalhos avaliação da maturidade em gestão, estritamente, foram pouco encontrados, sendo obtidos em maior abundância, trabalhos em diversas áreas da gestão, tais como: do conhecimento; de processos; de sistemas de gestão; de processos de negócios; estratégica. Essa situação corrobora uma possível lacuna na literatura sobre os assuntos citados.

4.2.1.2 Elaboração do artefato

Sabe-se que os modelos de maturidade permitem a avaliação de qualquer ser, coisa ou sistema para determinar suas características e desempenho, isto é, pontos fortes e fracos em plena atividade, fornecendo uma visão geral composta por pequenos elementos (HEPPER, 2017; ANTUNES, 2001). Portanto, o projeto do modelo de maturidade proposto nesta pesquisa foi estruturado com fundamento nesses pequenos elementos para avaliar pontos fortes e fracos da atividade de gestão da PGLS. Esses pequenos elementos foram traduzidos em dimensões, aspectos e níveis de maturidade, tendo sido suas concepções retiradas da literatura específica e adaptadas ao ambiente de gestão da PGLS com a colaboração da observação participante. Sendo assim, foi considerado no modelo:

- **DIMENSÃO:** Áreas-chave nas quais a organização deve se concentrar e que devem ser consideradas para um desempenho efetivo da PGLS (PAULK, CHRISSIS, CURTIS, WEBER, 1993);
- **ASPECTO:** componente mensurável, específico e independente relativos à PGLS, que devem ser levados em consideração para evolução na maturidade de cada dimensão (DE BRUIN, ROSEMAN, 2005);
- **NÍVEL:** Representação em etapas aplicadas à maturidade geral da PGLS (SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE, 2002).

O detalhamento do método de seleção das dimensões, aspectos e níveis segue nas próximas subseções.

4.2.1.3 Seleção das dimensões

As dimensões que foram selecionadas são oriundas de uma variedade de fontes, como já citado, que contribuiriam para um alinhamento entre as percepções práticas e as orientações acadêmicas. O Quadro 26 apresenta as dimensões selecionadas para o modelo e as fontes da literatura que as embasam, sendo elas: **acadêmica, aprendizado e inovação, comunicação, controles, cultura, alinhamento estratégico, estrutura, força de trabalho, internacionalização, processos, sustentabilidade, tecnologia e usuário.**

Ressalta-se que a fonte documental demonstrou a importância das dimensões **estrutura e tecnologia** para o modelo de gestão proposto. Já as dimensões **acadêmica e internacionalização** foram selecionadas em virtude das referências de literatura de gestão universitária, da pertinência desses assuntos para a área detectada no referencial teórico e dos registros da observação participante. Ainda, pela observação participante foi possível ratificar a necessidade de todas as dimensões previamente levantadas.

Quadro 26 - Seleção das dimensões do Modelo

| FONTES DIMENSÃO | LITERATURA | | | | | | | | | | DOCUMENTAL | OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE | |
|-------------------------|--------------|--------------------------|-----------|-------------|----------------------|----------------|-----------|-----------------------------------|---------------------------------|--|------------|-------------------------|------------|
| | Fischer 2004 | Rosemann e De Bruin 2005 | MEGP 2015 | Hammer 2007 | Norton e Kaplan 2004 | Galbraith 2012 | EFQM 2012 | Watermann, Peters e Phillips 1980 | Franco, Afonso e Bordignon 2012 | De Wit (2011) e Knight (2008) apud Knight (2015) | | | Prata 2010 |
| Aprendizado e inovação | | | X | X | X | | X | | | | | | X |
| Comunicação | | | X | | | | | | | | | | X |
| Controles | X | | X | | | | | X | | | | X | X |
| Cultura | X | X | | X | | | | | | | | | X |
| Alinhamento estratégico | X | X | X | | | | X | X | | | | | X |
| Usuário | X | | | | | | X | X | | | | X | X |
| Força de trabalho | X | X | X | | | | X | X | | | | | X |
| Internacionalização | | | | | | | | | X | X | | | X |
| Processos | X | | X | | | | X | X | | | | | X |
| Sustentabilidade | | | | | X | | X | | | | | | X |
| Estrutura | | | | | | | | | | | | X | X |
| Tecnologia | | | | | | | | | | | | X | X |
| Acadêmica | | | | | | | | | | | X | | X |

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1.4 Conceituação das dimensões, seleção dos aspectos e descrição dos níveis de maturidade

Após a determinação das dimensões que comporiam o modelo, foi iniciada a conceituação das dimensões, dos aspectos e dos níveis de maturidade para deixar claro ao interlocutor o que se objetiva com cada um desses elementos, diminuindo a margem para uma interpretação divergente do que se busca com o modelo (Quadro 28).

Dessa forma, segue uma explanação resumida sobre a pesquisa realizada na literatura sobre cada dimensão do modelo que fundamentou a conceituação das dimensões, aspectos e níveis de maturidade do projeto do modelo.

Para melhor entendimento do estudo, apresenta-se a visão inicial do MAMGEST na figura 28, com 13 dimensões selecionadas com base nos passos realizados na etapa 2 – Sugestão.

Figura 28 - Visão inicial do modelo



4.2.1.5 *Alinhamento Estratégico*

As organizações governamentais estão cientes da necessidade da estratégia para obter **alinhamento** com as demandas da sociedade que, de modo geral, se configura na expectativa de serviços de qualidade. Nesse prisma, a **administração estratégica** orienta os caminhos a serem seguidos no intuito de atender ao público-alvo. Conforme Robbins e Coulter (1998) a administração estratégica é uma abordagem sistemática por meio da qual a organização analisa o ambiente, avalia pontos fortes e fracos e identifica oportunidades e vantagens competitivas, perpassando atualmente o setor privado e englobando os órgãos governamentais, os hospitais e as instituições de ensino. Wright, Kroll e Parnell (2010) complementam ao citar que as organizações podem se beneficiar da administração estratégica desenvolvendo uma estratégia de relação entre pontos fortes e fracos ao seu ambiente. Esses argumentos embasam o entendimento de que as ações de gestão devem estar aliadas à administração e planejamento estratégicos e que um modelo de avaliação de gestão deve contemplar esses conceitos.

Dentro de uma administração estratégica é preciso planejar, esse é momento no qual a administração pensa sobre o que é essencial para a organização, verifica onde se encontra e determina aonde quer chegar. Para Robbins e Coulter (1998), o planejamento estratégico tem escopo menor que a administração estratégica e se ocupa da definição de objetivos ou metas organizacionais, estabelecendo uma estratégia genérica para atingi-los, desenvolvendo uma completa hierarquia de planos para integrar e coordenar atividades.

É importante ressaltar que o planejar é uma das quatro funções interativas da administração, mostrando que os administradores baseiam seus atos em objetivos e ações pensados antecipadamente, sendo os planos as linhas-mestras pelas quais a organização obtém e aplica recursos para alcance dos objetivos, a realização das atividades pelos membros da organização e progresso na direção dos objetivos sendo monitorado e medidos, permitindo ações corretivas em caso de resultados insatisfatórios (STONER, FREEMAN, 1999).

Além disso, o **planejamento** pode ser classificado como formal ou informal. O primeiro se caracteriza por conter objetivos específicos definidos para um intervalo de tempo, colocados em papel e à disposição dos membros da organização, com programas específicos de ação. O segundo caracteriza-se por não haver nada escrito e com pouco ou nenhum compartilhamento de objetivos entre as pessoas que compõe a organização, sendo genérico e carecendo de continuidade, ou ainda, existir um consenso não escrito e empenho entre os administradores sobre qual caminho seguir, o que deve ser realizado e os procedimentos a

serem seguidos (ROBBINS, COULTER, 1998; THOMPSON JR, STRICKLAND III, 2000). Ainda, o **planejamento estratégico** deve ser encarado como um processo permanente e dinâmico, pois em sua fase de implementação sofre a influência de outros componentes, tais como estratégia institucional, estrutura e cultura organizacional, recursos humanos, processos sistêmicos e tecnologias da informação (TACHIZAWA; REZENDE, 2002).

Outro ponto a ser considerado é que a estrutura das estratégias empresariais abarcam, dentre outras, níveis de influência representados por três itens: **estratégico** (interação com processos externos e dos aspectos internos a nível de empresa ou UEN), **tático** (estratégias adotadas por parte representativa da corporação, UEN ou empresa tendo em vista os resultados globais) e **operacional** (estratégias adotadas por partes menores de uma organização, que proporcionam instrumentos básicos para o processo decisório executivo cotidiano (OLIVEIRA, 2012).

A implementação da estratégia também é um fator importante no processo. Essa envolve verificar o que é necessário fazer para o efetivo funcionamento e alcance do desempenho programado dentro do prazo. Algumas vezes os aspectos de implementação não respondem como se esperava, e alterações se fazem necessárias, gerando a necessidade de que seja um processo contínuo e não um fim em si mesma (THOMPSON JR, STRICKLAND III, 2000). Nesse sentido, são fatores relevantes a medição e o controle para que se possa ter a melhoria contínua do processo. Isso porque conforme a implementação avança, seu progresso deve ser verificado pelos gestores, sendo importantes o **controle** estratégico para determinar em que medida essas estratégias estão sendo eficazes quanto ao atendimento dos objetivos, tendo como função a modificação para melhorar a capacidade de a organização atingir os objetivos (STONER, FREEMAN, 1999; WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2010). Sendo assim, o aspecto Controle, avaliação e aprimoramento se justifica.

Pelo exposto, verifica-se a importância das ações estratégicas (administração e planejamento) da PGLS estarem alinhadas à administração estratégica da IESP, bem como sejam adaptados aos níveis de hierarquia da organização. Ainda se percebe que o controle das ações de planejamento é um ponto fundamental para o sucesso da administração dos processos e atividades organizacionais, pois permitem a realização dos ajustes necessários para seu manutenção e otimização. Sendo assim, a dimensão é pertinente ao modelo e os aspectos selecionados são: **Alinhamento Estratégico** são: **Plano estratégico, Plano tático e Controle, avaliação e aprimoramento.**

4.2.1.6 Controles

O termo controle é proveniente do latim e em sua evolução foi incorporado numa visão pós-moderna, utilizando tecnologia e conceitos provenientes da teoria geral da administração, apresentado contemporaneamente como um sistema de controle ou simplesmente controles internos, adotado em pesquisas acadêmicas e na esfera dos negócios como ferramenta de gestão empresarial (FARIAS, DE LUCA, MACHADO, 2009). O **controle** é parte do processo administrativo, que sucintamente pode ser dividido em planejamento, execução e controle (PAULA, 1999). Para Lacombe, Heilborn, (2008), controlar é acompanhar ou medir algo, comparando resultados obtidos com os previstos, tomando medidas corretivas. Assim, diante de ações de gestão, o controle tem papel de comparação entre o que se faz e o que deve ser feito. Em consonância, Fisher (2004) em sua proposta de modelo de maturidade para a gestão em processos de negócios, conforme já explanado no referencial teórico, traz o eixo de controle, o qual se relaciona com a governança e com métricas de mensuração (FISHER, 2004). Esses argumentos reforçaram a inserção do aspecto governança na dimensão **Controles**, implicando a medição de aspectos de gestão e realização de medidas corretivas.

A **governança** corporativa, então, é conceituada como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas, e sendo aplicado os seus princípios ao setor público na administração de suas agências (CADBURY COMMITTEE, 1992; MATIAS-PEREIRA, 2010). Esses princípios - equidade, transparência e prestação de contas (*accountability*) – refletem em cada uma das dimensões – padrão de comportamento, estruturas e processos organizacionais, controle, relatórios externos (IFAC, 2001). Sendo assim, a governança envolve, dentre outros, o processo de responsabilização no setor público, composto pela relação entre Legislatura, Auditor legislativo e Executivo, ficando claras o papel de cada um no processo (IFAC, 2001).

Identificou-se que muitas agências possuem estrutura interna amplamente comum para apoiar a tomada de decisão dos seus executivos, essas estruturas são os blocos essenciais para a formação de uma estrutura robusta de governança corporativa sendo compostas por: legislação, código de ética, gestão de recursos; gestão financeira; prestação de contas interna; prestação de contas externa. (ANAQ, 1999).

Ainda existem as recomendações para a **governança no setor público**, trazendo os padrões de comportamento e as subdivisões: Estrutura Organizacional e Processos; Controle e Comunicação Externa, e no bojo Controle é citada a Auditoria Interna (IFAC, 2001). Ainda, o

sistema de governança no setor público brasileiro retrata o modo como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para alcançar a boa governança, envolvendo estruturas administrativas, os processos de trabalho, os instrumentos, o fluxo de informações e o comportamento das pessoas envolvidas na avaliação, direcionamento e monitoramento da organização (BRASIL, 2014).

Pelo exposto até o momento, fica nítida a necessidade de agregar à dimensão controle, não somente o aspecto governança, mas também os aspectos auditoria interna, política e legislação, pois fazem parte do controle efetivo de gestão.

É importante neste tópico se fazer a diferenciação entre gestão e governança. A governança relaciona-se com as estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que objetivam garantir que as ações planejadas sejam executadas de tal modo que alcancem seus objetivos e resultados de forma transparente (WORLD BANK, 2013 apud BRASIL, 2014). A gestão, de maneira complementar, trata do funcionamento diário de programas e de organizações no contexto de estratégia, políticas, processos e procedimentos (WORLD BANK, 2013 apud BRASIL, 2014). Dessa forma, governança busca maior efetividade e maior economicidade das ações, enquanto a gestão preocupa-se com a eficácia e a eficiência das ações (BRASIL, 2014).

Destaca-se que o presente trabalho se concentra na área de gestão, sendo que por meio das dimensões controle e alinhamento estratégico vincula-se à governança interna e externa. Assim, o aspecto governança está presente no MAMGEST com a finalidade de estar alinhado aos controles externos e interno das IESP.

Como já citado, outro fator implicado em controle são as políticas e as legislações. É importante dizer que a gestão universitária é delineada por documentos institucionais que estabelecem o viés da **política institucional**, tais como o Regimento Geral, o Estatuto, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico, sendo elaborado com marcas de uma ideologia que exerce certa influência nas tomadas de decisão, ou seja, identificação de valores grupais (RIBEIRO, 2017). Sendo assim, também se agrega esse aspecto político e de legislações ao modelo proposto.

Portanto, pelos argumentos até aqui expostos, ratifica-se a necessidade da dimensão **Controles** e a presença dos aspectos selecionados: **Governança, Política e Legislação e Auditoria interna**.

4.2.1.7 *Força de trabalho*

A força de trabalho em uma organização é um dos pontos principais, visto que sem pessoas nada pode ser realizado, dessa forma a gestão de pessoal tem papel fundamental dentro das mais diversas instituições. No setor público não é diferente, apesar das características que muitas vezes engessam a implementação de ações de melhoria, a gestão de pessoas também tem função essencial, enfrentando diversos desafios em razão da natureza dos serviços públicos, necessitando adaptar as ações de gestão às suas características. Conforme confirmam Siqueira e Mendes (2009) a gestão de pessoas tem papel fundamental na modernização do Estado e reconhecem a necessidade de promover maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, porém ressaltam que ao utilizar modelos e técnicas gerencialistas, não se deve estabelecer metas de produtividade que deteriore as relações de trabalho e inviabilizem a construção de um modelo próprio ao setor público.

A gestão de pessoas, como parte da administração organizacional, necessita estar alinhada aos objetivos e metas do planejamento estratégico, fazendo isso por meio de um planejamento próprio, o planejamento de recursos humanos. Para Bohlander, Snell e Sherman (2009) esse planejamento se configura como um processo de antecipar e provisionar a movimentação de pessoas em uma organização. Ainda, em se tratando da **provisão de pessoas**, planejar o quadro de pessoal é fundamental para se ter a clareza da necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos, o que se torna mais difícil em ambientes de incertezas, mas que deve ser feito para colaborar com a vantagem competitiva (DUTRA, 2006). Isso está relacionado ao planejamento da força de trabalho que trata do preenchimento de algumas ou de todas as vagas futuras da empresa, englobando o planejamento sucessório, que se refere, normalmente, ao processo de planejar o preenchimento das posições dos executivos mais importantes (DRESSLER, 2003). Essas informações reforçam a importância do aspecto dimensionamento e perfil profissional para a gestão da força de trabalho para o modelo proposto nesta pesquisa.

Outro aspecto a ser considerado em gestão de pessoas é a necessidade do desenvolvimento profissional, pois é por meio de pessoas qualificadas que os objetivos organizacionais e profissionais dos servidores podem ser atingidos. Coaduna Gil (2006) ao afirmar que o ambiente dinâmico das organizações enseja a criação de ações voltadas à constante **capacitação de pessoal**, objetivando torná-las mais eficazes no que fazem, que ascende o desenvolvimento de programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Destaca-se que o treinamento é orientado para o presente e o desenvolvimento para o

futuro, embora os dois termos sejam utilizados de maneira conjunta para indicar a combinação de atividades que aumentam a base de habilidades dos funcionários nas organizações (GIL, 2006; BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2009). Sendo assim, verifica-se que capacitar pessoal é muito importante, pois resulta em melhorias na realização das atividades e dos processos desenvolvidos na organização, por isso ponto central para uma gestão otimizada.

O **perfil profissional** também é um fator determinante para o sucesso da gestão de pessoas, e se relaciona ao cargo que essa desempenha na organização. Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2009), os requisitos e especificações do cargo relacionam-se com as qualificações pessoais que um indivíduo deve possuir para desempenhar os deveres e responsabilidades contidas na descrição do cargo, a qual abrange em geral duas áreas: a habilidade exigida para desempenhar o cargo e as exigências físicas necessárias. Outros fatores significativos com relação ao perfil profissional são o grau de instrução, a experiência, os treinamentos especializados, os traços pessoais e a destreza manual (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2009).

Ainda em força de trabalho, ressalta-se a importância da competência, que é designada como a capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característico de situações concretas de trabalho (BARATO, 1998). Consequentemente, a gestão por competências acaba por permear e integrar as atividades gerenciais, pois é um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências a partir de sua interação nos mais variados ambientes (BITENCOURT, 2000).

Esse breve relato demonstra a importância da dimensão **Força de Trabalho** para a composição do modelo, observando ainda que é citada por cinco das onze bibliografias que constam da pesquisa de literatura (Quadro 27). Também, os argumentos anteriores justificam a presença dos aspectos relacionados à dimensão são: **Capacitação, Dimensionamento e Perfil profissional**.

4.2.1.8 Cultura

Cultura, de um modo geral versa sobre os costumes, tradições e características de um povo. Em se tratando de cultura organizacional, por analogia, temos refletidos as características desse grupo de pessoas que compõe a organização. Conforme concilia Schein (2009), a cultura chegou à maturidade e seu conceito passou a ser ampliado às culturas

ocupacionais e comunitárias, tendo importância no plano nacional para a compreensão dos conflitos intergrupais e à medida que se torna conhecida, essencial para entender esses conflitos na área organizacional. Para um bom entendimento do conceito de cultura, é importante o ponto mencionado por Marchiori (2010) de que as pessoas trazem consigo elementos das culturas referentes aos contextos de suas interações sociais, devendo esses elementos serem considerados nas análises sobre cultura, e que a estruturação social da realidade de cada indivíduo é permeada por culturas e não por uma apenas. Outro fator a ser considerado e ponderado, é que a cultura organizacional pode ser um mecanismo potente de controle, que intenciona conformar condutas, homogeneizar modos de pensar e viver a organização, de forma a introjetar uma imagem positiva, onde todos são iguais (FREITAS, 2012).

Conceitualmente, podemos dizer que a cultura é um fenômeno dinâmico e presente em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada nas interações entre pessoas e moldada pelo comportamento de liderança e por um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas orientadoras e limitadoras de comportamento (SCHEIN, 2009). Estreitando esse conceito às organizações, tem-se o compartilhamento de costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais que produzem formas de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo (JOHANN, 2004). Uma outra forma de entender a cultura é analisá-la por seus níveis, os quais vão do muito visível e tangível ao muito tácito e invisível chamadas essência da cultura, que são: artefatos; crenças e valores expostos e suposições básicas (SCHEIN, 2009). Entre essas camadas estão as várias crenças, valores, normas e regras de comportamento assumidos que os partícipes da cultura utilizam como meio para retratar a si e aos outros (SCHEIN, 2009; SCHEIN, 2001).

Também deve ser considerada a relação entre cultura e liderança, pois de acordo com a liderança de alto escalão é a principal influenciadora da cultura e clima organizacional, bem como no comportamento dos indivíduos. Assim, quando o grupo tem sua sobrevivência ameaçada em razão da má adaptação de elementos da cultura, é função da **liderança**, em todo os níveis organizacionais, reconhecer e agir em relação a essa situação (SCHEIN, 2001). Ainda, existem estudos que sugerem que a liderança é um preditor para a cultura, mais forte do que a cultura é para a liderança (BARRETO *et al*, 2013).

Ademais, a cultura abrange não somente funcionários internos de uma organização, mas também a forma com que ela se vê em relação a seus vários ambientes (SCHEIN, 2001).

Outro elemento importante para a cultura é a integração interna. Para Torres (2008) a cultura é mais forte e consensual quanto mais ampliado for o grau de compartilhamento dessa

cultura entre os colaboradores. Assim, conforme Schein (2009) a **integração interna** remete à capacidade de um grupo de criar uma gama de relacionamentos internos entre seus componentes, as quais buscam possibilitar sua adaptação ao ambiente externo. Ainda conforme o autor, os processos que permitem a integração interna são os que refletem os principais problemas internos enfrentados por qualquer grupo.

Portanto, a cultura é uma dimensão importante a ser considerada dentro da gestão da PGLS e os aspectos selecionados são: **Integração interna e Liderança**.

4.2.1.9 Comunicação

A comunicação humana é um processo que envolve uma fonte, pessoa ou grupo de pessoas, com um objetivo, sendo esse expresso em forma de mensagem e traduzido por um codificador, o qual é conduzido por um canal a um receptor da comunicação, que o traduz por meio de um decodificador (BERLO, 1963). Esse processo está sujeito a ruídos, ou seja, perturbações que interferem na transmissão da mensagem, podendo criar distorções em qualquer ponto do processo (ROBBINS, COULTER, 1998).

Voltando-se a atenção à comunicação organizacional, seu conceito pode ser entendido como um conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer relação permanente e sistemática com todos os seus públicos, estando indissolúvelmente ligada ao processo de gestão, logo, também à cultura organizacional (BUENO, 2009). Ainda tratando sobre organizações, uma das exigências é não se afastar do aspecto comunicacional, visto a complexidade existente nas relações humanas verificada na primeira década do século XXI (MARCHIORI, 2010). Conforme Argenti (2006) a comunicação, disciplina existente desde a Grécia antiga e denominada retórica, tem implicação para todos na organização, sendo a capacidade de vinculá-la à estratégia geral da instituição de extrema importância. Portanto, para criar uma estratégia de comunicação organizacional, se faz necessário definir a estratégia geral para a comunicação; analisar os públicos-alvo relevantes; transmitir bem as mensagens, analisar as respostas do público-alvo a fim de verificar se foi bem-sucedida a comunicação (ARGENTI, 2006).

Para Kunsch (2009), a partir da ampliação da capacidade de comunicativa, os consumidores ganharam visibilidade e tornaram-se mais exigentes, e assumiram o papel de stakeholder com acesso a mais produtos e serviços, direitos e informações, esses cidadãos demandam do estado e do mercado: maior transparência; maior coerência entre discurso e

ações; canais de diálogo e interação. Além disso, os meios de comunicação e informação alteraram as relações do indivíduo nos ambientes públicos e privados, ocasionando uma fragilização das fronteiras entre os dois conceitos (KUNSCH, 2009). Assim, depreende-se a importância da comunicação, também para com os ditos consumidores, pelas organizações públicas, justificando sua presença no modelo.

Havendo um objetivo a comunicar e uma resposta a obter, o comunicador almeja que a comunicação seja a mais fiel possível, ou seja, tenha efetividade, para isso devemos entender as dificuldades envolvidas nesse processo (BERLO, 1966; PENTEADO, 1964). Primeiramente, a maior dificuldade reside nela própria, no fato de ser comunicação humana, pois em seu processo de desenvolvimento através de sucessivos mecanismos de estímulo-resposta, sua medida é sempre o homem, assim qualquer tentativa de traçar normas à efetividade da comunicação humana depara-se na sua individualidade (PENTEADO, 1964). Ainda, os problemas de deficiência da comunicação condicionam-se ao êxito com que a mensagem transmitida ao receptor levará este à conduta desejada e prevista, podendo ser afetada por ruído, que nada mais são do que uma deformação da fidelidade da informação (SHANNON; WEAVER, 1975). Pode-se verificar a necessidade de **efetividade** nas comunicações, visto que não basta informar, deve-se buscar garantir o entendimento do público sobre o que se está comunicando. Além disso, os métodos de comunicação são fatores relevantes, podem ser classificados em (ROBBINS, COULTER, 1998):

- Oral: forma normalmente utilizada, utiliza fala, compreende discursos, discussões formais e informais, rumores.
- Escrita: compreende memorandos, cartas, publicações, relatórios ou qualquer outro instrumento que transmita palavras escritas ou símbolos.
- Não-verbal: não são faladas e nem escritas, tais como um alarme que toca alto ou uma luz vermelha.
- Mídia eletrônica: meios eletrônicos tais como, correio, telefone, computadores, circuitos fechados de televisão, software multimídia, dentre outros.

A comunicação organizacional também depende da **eficácia** da comunicação gerencial, que requer canais formais e informais. Nesse sentido, a rede informal muitas vezes é negligenciada sendo que ela acaba por afetar os interesses da gerência em virtude de ser muitas vezes, divulgadora de notícias e boatos, e apesar de não haver como controlá-la, pode-se influenciá-la (DAVIS, 1999).

Um aspecto importante da comunicação é o feedback que desempenha há um papel significativo no falar e no ouvir, sendo o meio utilizado para a troca de pontos de vista sobre posicionamento diferentes e realizarmos a comunicação (HURST, 2003).

Salienta-se a comunicação interna visto que a interlocução com os funcionários passou a ser essencial, faz parte da função comercial que impulsiona o desempenho e o sucesso financeiro da empresa (ARGENTI, 2006). Para Argenti (2006) ao focar esforços na estruturação da comunicação, um dos desafios das empresas é garantir a confiança dos funcionários nas informações que recebem. Nesse contexto pode-se perceber que se deve determinar um **método** de comunicação propicie uma comunicação **efetiva**, tanto interna quanto externa.

Para Argenti (2006) ter uma comunicação interna eficaz implica programa de comunicação bem elaborado, tendo que observar algumas etapas essenciais. São elas:

- Comunique-se em todos os níveis;
- Crie tempo para as reuniões;
- Crie publicações orientadas aos funcionários;
- Comunique-se visualmente;
- Concentre-se no desenvolvimento interno da marca (marketing interno);
- Pense nos canais de informais de comunicação.

A participação da gerência é o fator mais importante na comunicação interna, apesar de toda a tecnologia sofisticada disponível (ARGENTI, 2006).

Por fim, comenta Marchiori (2010) que a comunicação é o sangue que revitaliza as diferentes partes da organização, circulando em todas as direções, sendo a sua eficácia resultante de uma complexa interação entre indivíduos, estruturas e tecnologias. Para o autor, indivíduos em comunicação influenciam-se reciprocamente, num processo dinâmico que para atingir máximo de eficácia depende de tecnologias (lato sensu) adequadas que possibilitem a circulação de informações de maneira expedita, confiável, sem entraves ou distorções, favorecendo sua fluidez interna e com o ambiente sistêmico.

Percebe-se, pelos argumentos expostos, que a boa comunicação organizacional é essencial para o desenvolvimento administração estratégica, tanto na esfera privada quanto na pública, tendo essa comunicação que ser efetiva e com método e ferramentas adequadas para a sua gestão. Assim, se torna relevante a dimensão **Comunicação** para o modelo e se justifica a seleção dos aspectos **Efetividade e Método** para composição do modelo.

4.2.1.10 Internacionalização

Atualmente, fala-se muito em internacionalização em virtude da globalização mundial que facilitou a interação entre os povos de diversos países, impactando as instituições educacionais. Conforme Knight (2003) e De Wit (1995), a globalização da economia e da sociedade exerceu e sofreu influência da pesquisa e da educação, modificando o mundo da internacionalização e da educação.

Com a disseminação da internacionalização, surgiu uma miríade de conceituações com muitos termos relacionados, tais como: educação internacional; educação multicultural; educação comparada; educação intercultural; educação global (DE WIT, 1995).

De acordo com De Wit (1995), o ciclo da internacionalização é formado por:

- Consciência: da necessidade, proposta e benefícios da internacionalização para os estudantes, funcionários, faculdade e sociedade.
- Comprometimento: da alta administração, conselhos de governo, faculdade e funcionários, estudantes.
- Planejamento: identificação das necessidades e recursos, propósito e objetivos;
- Operacionalizar: atividades e serviços acadêmicos, fatores organizacionais, uso de princípios orientadores;
- Revisão: avaliar e aprimorar a qualidade e o impacto das iniciativas e progressos das estratégias;
- Reforço: desenvolvimento de iniciativas, reconhecimento e recompensas pela faculdade, participação de funcionários e estudantes.

Ademais, o referido autor demonstra que a internacionalização se dá em etapas que vão ficando a cada passo mais complexas. Sendo assim, verifica-se que se deve estabelecer planos e metas para a o desenvolvimento da internacionalização dentro da instituição de ensino, buscando ações efetivas e concatenadas.

Pelo exposto, a **Internacionalização** é uma das dimensões selecionadas e o aspecto a ela relacionado é denominado **Ações para a internacionalização**.

4.2.1.11 Tecnologia

Na modernidade não se vislumbram mais as operações de qualquer organização, independente do porte ou esfera a que pertencem, sem o uso de tecnologias informatizadas

para gerenciar suas atividades, visto a facilidade do acesso e benefícios inerentes a sua utilização. Assim, a Tecnologia da Informação (TI) se faz presente nas mais variadas empresas e organizações.

Rezende e Abreu (2003) e Turban, McLean e Wetherbe (2004), entendem que a TI compreende os recursos tecnológicos e computacionais que geram e utilizam a informação. Para eles, existem elementos básicos que compõem um sistema de informação baseado em computador, apesar de que nem todo o sistema necessita possuir a totalidade dos elementos.

- *Hardware*: conjunto de equipamentos que, juntos, processam dados e informação e permitem visualização;
- *Software*: conjunto de programas que permitem o processamento de dados pelo *hardware*;
- Banco de dados: coleção de arquivos, tabelas e/ou outros dados inter-relacionados que armazenam dados e suas respectivas associações;
- Rede: sistema de ligação que permite o compartilhamento entre os computadores;
- Procedimentos: conjunto de instrução sobre como combinar os elementos anteriormente citados para processar a informação e gerar o output desejado;
- Pessoas: são os indivíduos que trabalham com o sistema ou utilizam seu *output*.

Conforme Davenport (1996) os computadores, desde seu primeiro contato com o ambiente empresarial, vincularam-se ao modo como o trabalho é desenvolvido. De acordo com Fernandes e Abreu (2012) deve ser considerada a capacidade de atendimento da TI, por meio de quantitativo de pessoal adequado como recursos e infraestrutura. Além disso, o autor trata dos serviços como as operações que se referem ao atendimento de usuários, clientes e fornecedores, sendo suas principais operações:

- Operações e sistemas: manutenção e desenvolvimento de sistemas;
- Operações de suporte técnico: atendimento aos usuários no uso de softwares e infraestrutura da instalação;
- Operações de infraestrutura: serviços de infraestrutura, suporte de TI, gestão de ativos de softwares, entrega e suporte de serviços.

Pode-se então observar que para o funcionamento adequado das atividades relacionadas à TI uma das premissas é a manutenção de seus recursos, sendo assim, os

elementos **Sistemas e softwares, Qualidade de dados e informações e Suporte tecnológico** foram selecionados.

É importante também destacar que um sistema de informação mal gerido pode ocasionar diversos problemas para uma organização nas mais diversas áreas, assim é elemento que deve ser muito bem observado e desenvolvido dentro de uma organização. Assim, não basta a disponibilização de novos recursos tecnológicos e de sistemas, visto a necessidade de as pessoas e os diversos níveis gerenciais da força de trabalho organizacional estarem comprometidos com os resultados almejados e motivados para assimilar e utilizar a nova tecnologia (ALBANO, 2001).

Diante de todas essas informações, verifica-se que a **Tecnologia** atua como facilitadora, automatizando processos e atividades tanto operacionais quanto de gestão, portanto imprescindível constar no modelo proposto. Ainda, pelo exposto até aqui, os aspectos relacionados a esta dimensão são: **Sistemas e softwares, Qualidade de dados e informações e Suporte tecnológico**.

4.2.1.12 Estrutura

A estrutura organizacional, de forma sintética, reflete o modo de trabalho de uma organização. Para Vasconcellos e Hemsley (2003) a estrutura de uma organização é o resultado de um processo pelo qual se distribui as atividades, se delinea o processo de comunicação de forma a se atingir os objetivos organizacionais. Ainda, a estrutura organizacional age como instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, inclusive o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios (OLIVEIRA, 2006).

Conforme mencionado e especificado no referencial teórico, ao citar o Modelo Estrela, existem para Galbraith (2012) quatro tipos de políticas de estrutura: **especialização; forma; distribuição de poder** e departamentalização. Essas políticas devem ser consideradas para se desenvolver uma estrutura organizacional adequada e otimizada e justificam os aspectos selecionados para a dimensão **Estrutura**.

É importante destacar que a maneira como a empresa organiza seus recursos pode vir a ser uma fonte de grande vantagem quando privilegia a flexibilidade, a adaptação e a administração da mudança, sendo assim o projeto organizacional é uma das ferramentas mais úteis no fortalecimento da competitividade (NADLER et al., 1993). Ademais, as principais contribuições da estrutura organizacional estão ligadas a melhor identificação das tarefas

necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos, organização das responsabilidades e níveis de autoridade, estruturação do processo decisório e relatórios gerenciais, aprimoramento das comunicações internas e externas, adequados indicadores de desempenho, incremento motivacional e de comprometimento (OLIVEIRA, 2006).

Em vista disso, é preciso gerir a estrutura que colabore para o atingimento dos objetivos da organização, assim constando no modelo. Ainda, pelo exposto os aspectos relacionados à dimensão estrutura são: **Especialização, Distribuição de poder e Formato.**

4.2.1.13 Processo

As organizações são formadas sobretudo por processos que se interligam e por meio dos quais se efetivam as atividades e os resultados organizacionais. Segundo Enoki (2006), não existe oferta de produtos ou serviços por uma organização sem que existam processos para provê-los.

De uma forma geral, processo é um conjunto de atividades que transformam recursos ou entradas em resultados ou saídas, e adotando uma visão por processos, a organização evidencia o modo de realização do trabalho, passando o processo a ser uma ordenação específica de atividades no tempo e no espaço, com início e fim e entradas e saídas identificadas (BIAZZI, MUSCAT, BIAZZI, 2011).

Pela grande importância da execução dos processos dentro de uma organização foi desenvolvido um tipo de gestão específica: a gestão por processos, a qual se opõe à gestão funcional, pressupondo uma visão mais horizontalizada do que verticalizada da organização e, para a esfera pública, tal transformação implica diversos desafios. De acordo com Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), nas instituições públicas observa-se a supremacia da departamentalização funcional, que chega a inspirar a denominação repartição pública e apresenta hierarquias rígidas, sistema de carreira baseado no mérito, com ascensão na carreira a longo prazo, baseado no modelo burocrático e com apego excessivo às normas.

A eficiência em processos pode ser traduzida como a capacidade de adaptação às mudanças e flexibilidade, onde os processos são mensurados por meio de dimensões que agreguem valor para o cliente, sendo as medidas critérios que avaliam o valor de uma inovação e determinam programas de melhoria contínua (ENOKI, 2006). Aqui se justifica o monitoramento dos processos por meio dos **indicadores de desempenho.**

Salienta-se que a gestão por processos se apresenta como uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas para o alcance de

melhores resultados por meio do aprimoramento dos processos de trabalho (PAIVA et al, 2017). Conforme Silva (2014) a gestão por processos está sendo muito buscada pelas organizações na atualidade, sendo vista como instrumento inovador para agregar valor. Sendo assim, para responder à necessidade de institucionalização da gestão por processos se desenvolveu o **escritório de processos** (PINHO et al, 2008). Portanto, fica clara a importância de se gerir os processos em todos os níveis organizacionais por meio de um setor especializado que orienta as ações institucionalmente.

De acordo com Kipper et al (2011), as etapas de implantação da gestão por processos se dão na seguinte ordem, pois uma etapa alimenta a próxima: mapeamento dos macroprocessos; mapeamento dos processos, **modelagem** dos processos; divulgação da **modelagem**; implantação da **modelagem**. As etapas são importantes para a gestão por processos na instituição e abarcam ações que devem ser realizadas não somente no nível gerencial, mas também no tático e operacional.

Sendo assim, para a melhoria dos serviços prestados é necessário dar atenção aos processos executados, sendo assim parte do modelo. Pelo exposto, os aspectos relacionados a esta dimensão são: **Escritório de processo; Modelagem; Indicadores de desempenho; Metodologia.**

4.2.1.14 Usuário

A existência de uma organização está relacionada ao atendimento de alguma necessidade do mercado ou da sociedade, essa última no caso das instituições públicas. Dessa forma, independente da visão que se tem a respeito de quem se atende, cliente ou usuário, existe a constante preocupação de alinhar a organização para atender ao público a que se destina. Para isso, conforme Marcos e Loureiro (2017), é necessária excelência no atendimento, que pode ser compreendida como um conjunto de atividades de uma organização direcionadas para a identificação das necessidades de seus próprios usuários a fim de atender as expectativas, criando ou elevando o nível de satisfação.

Assim, o setor público começou a empenhar-se nas ações de *marketing*, adaptadas ao seu objetivo, para buscar otimização das atividades, entregando um serviço que ultrapasse as expectativas dos usuários. Para Gummesson (2010), isso acontece em virtude de o serviço público possuir propriedades fundamentais que o distinguem do setor comercial, pois originam relacionamentos de caráter diferenciado. Para o autor, as propriedades fundamentais de diferenciação referidas dizem respeito a centralidade no cidadão, em vez de no cliente, e a

precificação, onde o preço e pagamento não fazem parte do mesmo sistema de produção, e ainda, preço e entrega não acontecem simultaneamente. O autor ainda salienta que a precificação pode fazer o cidadão não perceber uma conexão tangível entre preço, custo e serviços públicos, propiciando uma percepção de gratuidade, direcionando a um excesso de consumo ou à incapacidade de valorizar o serviço. Verifica-se então que a instituição deve buscar manter um bom atendimento aos seus usuários por meio das ferramentas que estiverem disponíveis e que demonstrem efetividade na aplicação. Para Cobra (2004), um bom atendimento ao usuário impacta na consolidação da imagem da instituição e, apesar dos avanços tecnológicos existentes, o contato presencial ainda é o principal fator de geração de insatisfação, pois humaniza as relações e determina a percepção de qualidade por parte dos cidadãos.

Dentro do escopo dos usuários pode-se observar a existência de públicos diferentes, visto que a organização além de atender à sociedade, também necessita atender seus servidores, e como públicos diferenciados, necessitam tratamentos diferenciados também. A palavra cliente, normalmente, está relacionada ao cliente externo, apesar da noção de cliente interno ter se tornado amplamente aceita, ao longo dos anos os gerentes focaram sua atenção no atendimento ao cliente, porém, ao reconhecerem que seus funcionários estão mais relacionados com o sucesso da empresa do que qualquer outro público, passaram a dispender o mesmo tipo de atenção aos seus trabalhadores (GUMMESSON, 2010; ARGENTI, 2006). Na atualidade, esses funcionários requerem cada vez mais estar presentes nos processos de mudança organizacional, sendo essa participação vital para manter os funcionários de todos os níveis da organização (ARGENTI, 2006).

Assim sendo, a dimensão Usuário foi adicionada ao modelo proposto e os aspectos relacionados a ela são: **Usuários internos e Usuários externos**.

4.2.1.15 Aprendizado e inovação

Uma organização necessita estar em constante aprendizado e inovando seus processos para que obtenha sucesso diante do público-alvo e se mantenha ao longo dos anos lucrativa, na área privada, ou atingindo os objetivos sociais a que se destina, na área pública.

É importante destacar que essas duas temáticas, **aprendizado e inovação**, andam juntas e se complementam, conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008) descrevem, a gestão da inovação envolve conhecimento e criação de possibilidades pela combinação de diferentes conjuntos de conhecimento, devendo decorrer a inovação de uma espécie de projeto

corporativo traduzido em estratégias e operações que intencionam algo diferenciado, sendo percebida como uma dimensão empresarial.

Voltando-se ao conhecimento estritamente, Tigre (2014) descreve que a intangibilidade é sua principal característica, apesar disso o conhecimento pode, eventualmente, ser codificado e digitalizado, tratando-se de um bem que pode ser consumido simultaneamente pela sociedade, pois permite uma explosão combinatória de ideias ilimitadas em crescimento. Porém, o autor ressalta que a circulação de ideias é um processo difícil e complexo, dependente de articulação com outros insumos, incidindo na inovação em virtude da necessidade de concatenações mais complexas de ideias e conhecimentos que constituem a estrutura das organizações.

Verifica-se, então, a primordialidade da **gestão do conhecimento** para o desenvolvimento da inovação nos seus mais variados tipos. Para Davenport e Prusak (1998), há um relacionamento estreito entre informação, conhecimento e inovação, apesar de o conhecimento não ser dado e nem informação, sendo esse diferenciado por uma questão de grau. Portanto, para os autores, conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* que proporcionam uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações, que tem origem e aplicação na mente dos conhecedores. Nas organizações, o conhecimento está presente em documentos ou repositórios, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O papel da gestão do conhecimento nas organizações é proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas, gerando benefícios, até mesmo financeiros, reforçando a competitividade (STRAUHS, 2012). Um exemplo, trazido por Nonaka e Takeuchi (1997), são as empresas japonesas que foram forçadas a buscar conhecimento externamente, acumulando esse conhecimento e compartilhando de forma ampla e armazenado como base de conhecimento da empresa, utilizado esse conhecimento para o desenvolvimento de novas tecnologias. Nesse processo de conversão, de fora para dentro e de dentro para fora, ocorria o abastecimento da inovação contínua, que levava à vantagem competitiva (NONAKA e TAKEUSHI, 1997).

Dessa forma, aprendizado e inovação são questões fundamentais para uma boa gestão, e pelo exposto os aspectos da referida dimensão são: **Gestão do conhecimento e Inovação.**

4.2.1.16 Sustentabilidade

A sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável é um assunto atual e que provoca muitas reflexões sobre a sua condução dentro das organizações, principalmente as governamentais e educacionais, onde já se insere no processo de gestão.

De acordo com Elkington (1997) apud Harmsen e Powell (2010), a sustentabilidade envolve três áreas de impacto: **ambiental, econômica e social**, ou dito de outra forma: pessoas, planeta e lucros, os quais compõem o conceito **Tripé da Sustentabilidade** para responsabilidade empresarial e governamental. O Tripé da sustentabilidade busca abordar os interesses de todas as partes interessadas afetadas pela implantação ou implementação de um projeto, se esforçando para abarcar a composta e variada necessidade dessas partes interessadas (COBB et al., 2007, 2009 apud HARMSSEN; POWELL, 2010; PERNICK, WILDER, 2007 apud HARMSSEN; POWELL, 2010).

Voltando-se ao contexto brasileiro, o conceito de sustentabilidade se faz presente na Constituição e para tanto deve ser observado e implementado, principalmente, pelas instituições governamentais. Cabe ao Poder Público o dever de defender e preservar para as futuras gerações o meio ambiente ecologicamente equilibrado, sendo que para efetivar esse direito para as gerações presente e futuras cabe a ele, dentre outras, promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública (CF, 1988). Dessa forma, a gestão ambiental é um aspecto necessário e que deve ser enfatizado para uma gestão otimizada, especialmente, em uma IESP. Ainda conforme menciona Freitas (2012), o princípio cogente da sustentabilidade multidimensional pode ser inferido do texto constitucional, de forma a irradiar efeitos e gerar novas e incontornáveis obrigações, não apenas ao Direito Ambiental, mas a todas as áreas do direito, de sorte que o plexo normativo inteiro se converte em Direito da Sustentabilidade. Seguindo esse viés, o referido autor ainda complementa que o princípio da sustentabilidade refere-se a um princípio constitucional que determina, com eficácia direta e imediata, a responsabilidade do Estado e da sociedade pela concretização solidária do desenvolvimento material e imaterial, socialmente inclusivo, durável e equânime, ambientalmente limpo, inovador, ético e eficiente, no intuito de assegurar, preferencialmente de modo preventivo e precavido, no presente e no futuro, o direito ao bem-estar.

Retomando o conceito do tripé da sustentabilidade, ou *Triple Bottom Line* (TBL), como é chamado em inglês, consoante com Alhaddi (2015), quando voltado às corporações, coloca foco consistente e equilibrado no valor econômico, social e ambiental fornecido por

essas organizações. Assim, a administração pública deve buscar um modelo que agregue a promoção econômica, a preservação e a conservação ambiental e a participação social (VENTURINI e LOPES, 2015). Por isso, o modelo proposto busca alinhar os interesses sociais e econômicos, além dos referentes ao meio ambiente a fim de colaborar para uma gestão sustentável. Dessa forma, a dimensão sustentabilidade foi selecionada e seus aspectos relacionados são: **Interesse Público, Parcerias, Plano financeiro, Mercado, Fomento e Gestão Ambiental.**

4.2.1.17 Acadêmica

Aperfeiçoar e qualificar a gestão são atos realizados para maximizar e aprimorar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos, pois é por meio da gestão que se estabelece a unidade, o direcionamento, o ímpeto, a consistência e a coerência à ação educacional (LUCK, 2011). Portanto, a gestão escolar não tem fim no âmbito da instituição de ensino, nem se reduz à ação dos gestores nos processos administrativos e pedagógicos, levando em conta um projeto pedagógico e tornando-se uma construção coletiva tendo o comprometimento de diversas ações individuais (ROSSI, 2004). Dessa forma, se detecta a amplitude da gestão de uma instituição de ensino, visto que deve harmonizar processos administrativos e pedagógicos a fim de atender às necessidades da sociedade, integrando e dando voz a todos os atores envolvidos no processo educacional.

Para a efetividade dessa gestão acadêmica, faz-se necessário a utilização de ferramentas que colaborem para a execução adequada dos fins institucionais voltados à educação. Nesse sentido, o Plano Pedagógico é um importante elemento a ser considerado para o desenvolvimento de uma gestão otimizada no ensino superior. Conseqüentemente, o assessoramento técnico-pedagógico para coordenadores de curso a fim de elaborar e atualizar os projetos pedagógicos se faz necessário (ROSA et al., 2013). Assim, um bom **plano pedagógico** exige docente capacitados na área pedagógica.

Ainda, para Mill (2015), existem três categorias centrais para pensar e fazer educação: espaço, tempo e organização curricular, os quais são extremamente complexos de modo particular e, em conjunto, são pilares essenciais de quase todos os modelos pedagógicos. Também, para o referido autor, ao se pensar uma proposta de curso, deve-se ter sempre uma preocupação com a configuração de tempos, espaços e matriz curricular mais adequada ao atendimento da situação de cada estudante.

Também, atualmente, é difícil não considerar a tecnologia numa discussão sobre o caminho a seguir no ensino superior, e que mesmo fazendo uma avaliação superficial, verifica-se que existem docentes que buscam adequar-se ao que existe de novo, enquanto outros permanecem a conduzir as aulas de forma tradicional (BUOGO e KÖCHE, 2014). Assim, a utilização de novas tecnologias se destaca, bem como a qualificação do docente para ministrar as aulas.

Apesar de a legislação brasileira não exigir formação didático-pedagógica para o exercício da docência no ensino superior, verifica-se que os **docentes** começaram a se conscientizar de que o exercício de suas atividades, como qualquer outra, implica capacitação própria e específica, não se restringindo aos títulos e ao exercício de sua função, exigindo também capacitação pedagógica (ROSA et al., 2013; MASETTO, 2003). Ademais, a qualificação pedagógica incide sobre a cultura de aprendizagem instituída, a qual resulta de um processo sistemático de ações que ofereçam suporte e orientação técnico-pedagógica nos momentos de maior complexidade, privilegiando compartilhamento de iniciativas exitosas, proporcionando a reflexão-avaliação prática, em um clima de aprendizado cooperativo e continuado (ROSA et al., 2013; BERSCH, 2009). A qualidade do ensino superior se desenvolve na medida em que o docente e o discente participam diretamente das reflexões acerca dos processos de ensino e aprendizagem (ROSA et al., 2013). Dessa forma, o corpo docente deve estar muito bem qualificado não somente na sua área de formação, como também na área pedagógica, para contribuir para um bom desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e para o desenvolvimento de um plano pedagógico assertivo.

Outro fator importante para a área acadêmica são os **recursos pedagógicos**, entendidos por Eiterer e Medeiros (2010) como auxiliares da aprendizagem de quaisquer conteúdos que intermediam os processos de ensino-aprendizagem intencionalmente organizado por educadores dentro ou fora do local de ensino. Ademais, para esses autores, o que diferencia o recurso pedagógico de outro qualquer é a ação intencional do educador quando mobiliza determinados meios de modo consciente para alcançar um objetivo educacional, de construção do conhecimento específico tanto para crianças quanto para adultos. Nesse viés, recurso pedagógico tem sentido amplo e sua utilização depende muito de a capacitação do docente selecioná-los e criar as situações de aprendizagem de modo a proporcionar ao corpo discente os meios para alcance dos objetivos pedagógicos e de ensino.

Pelo exposto, a dimensão acadêmica é de extrema importância para a gestão universitária e por fim, para o modelo desenvolvido nesta pesquisa. Ademais, os argumentos

até aqui descritos justificam os aspectos selecionados: **Corpo docente, Projeto Pedagógico e Recursos pedagógicos.**

4.2.1.18 Desenvolvimento dos níveis

Os níveis de maturidade definem o estágio em que se encontra a organização em determinado tema, possibilitando a verificação do estado atual, do estado que se deseja chegar e ações que auxiliem no alcance de um estágio superior. De acordo com Hynds et al. (2014), a maioria dos *frameworks* para modelos de maturidade possui quatro ou cinco níveis, onde cada um representa um grau maior de competência na capacidade do que o anterior. Para o MAMGEST foram selecionados cinco níveis de maturidade em gestão: **Incipiente, Definida, Consistente, Gerenciada e Otimizada**. Os referidos níveis foram determinados com base na pesquisa de literatura, a qual consta no Quadro 27, e seguindo as orientações de Hynds et al. (2014), isto é, cada um deles aponta para um conjunto de ações, processos, ferramentas e resultados específicos, os quais devem ser explicitados pela IESP para justificar o nível de cada elemento do modelo.

A figura 29 destaca os pressupostos de cada nível do artefato proposto e a Figura 30 exemplifica a elaboração dos níveis de maturidade do modelo fundamentado nesses pressupostos.

Quadro 27 - Criação dos níveis de maturidade do MAMGEST

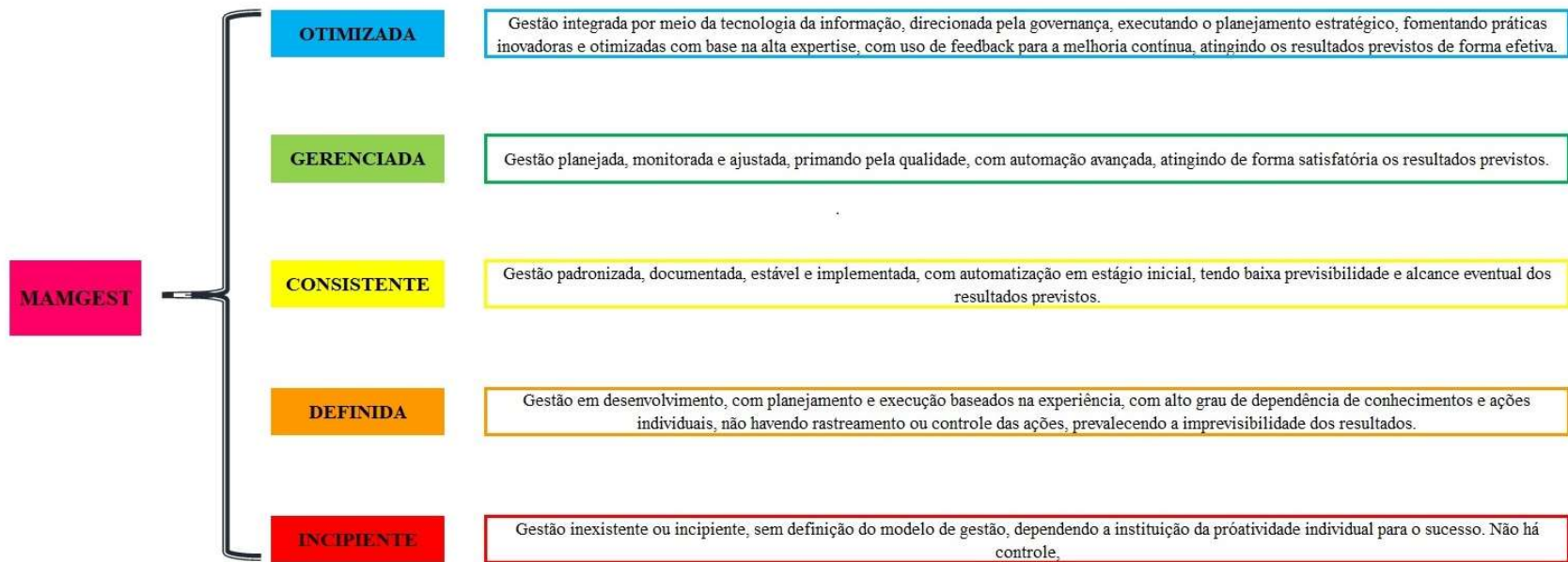
| COBIT | LUFTMAN | PAULK | FISHER | NATIONAL ASSOCIATION OF STATE CHIEF INFORMATION OFFICERS | MAMGEST |
|---|--|---|--|---|---|
| NÍVEL 5 | | | | | |
| OTIMIZADO | PROCESSO OTIMIZADO/ APERFEIÇOADO | OTIMIZADA | REDE OPERACIONAL INTELIGENTE | MELHORIA CONTÍNUA DO PROGRAMA VITAL | OTIMIZADA |
| O processo é continuamente melhorado para alcançar os objetivos de negócio estabelecidos. | Práticas de gerenciamento e escolhas estratégicas de TI para facilitar o alinhamento são totalmente integradas e coadaptativas entre as funções de negócios e de TI. | CPI de toda a organização e uso de mecanismos de feedback para processos e melhoria de qualidade | Estratégias, Controles, Pessoas, Processos e Tecnologias completamente interligados; Eficiência ideal em toda a cadeia de valor de ponta a ponta; Eficácia ideal para cada parceiro envolvido no universo da organização | Os processos são maduros. Foram estabelecidas metas de eficácia e eficiência baseadas em metas comerciais e técnicas. | Gestão integrada por meio da tecnologia da informação, direcionada pela governança, executando o planejamento estratégico, fomentando práticas inovadoras e otimizadas com base na alta expertise, com uso de <i>feedback</i> para a melhoria contínua, atingindo os resultados previstos de forma efetiva. |
| NÍVEL 4 | | | | | |
| PREVISÍVEL | PROCESSO GERENCIADO/ MELHORADO | GERENCIADA | EMPRESA OTIMIZADA | PROGRAMA ADMINISTRADO | GERENCIADA |
| O processo agora opera dentro dos limites definidos para alcançar os seus resultados de forma estável/ previsível | Práticas de gerenciamento e escolhas estratégicas de TI para facilitar o alinhamento existem em um nível forte na organização | Medição de processos e produtos contra metas quantitativas de qualidade e Compreensão e controle da qualidade | Sistemas de informação otimizados; BPM otimizado; Foco no processo para um nível otimizado | Neste ponto, as métricas de desempenho são coletadas, analisadas e acionadas. | Gestão planejada, monitorada e ajustada, primando pela qualidade, com automação avançada, atingindo de forma satisfatória os resultados previstos. |

| COBIT | LUFTMAN | PAULK | FISHER | NATIONAL ASSOCIATION OF STATE CHIEF INFORMATION OFFICERS | MAMGEST |
|--|---|--|---|---|---|
| NÍVEL 3 | | | | | |
| ESTABELECIDO | PROCESSO FOCADO | DEFINIDA | PROCESSADO | PROGRAMA BEM DEFINIDO | CONSISTENTE |
| Existe um processo formalmente definido e os <i>outcomes</i> são eventualmente alcançados. | Práticas de gerenciamento e escolhas estratégicas de TI para facilitar o alinhamento existem em um nível moderado na organização. | Processos definidos, documentados, estáveis e repetíveis (engenharia e gerenciamento); Programas de treinamento em toda a organização | Liderança atuante; A informação tende a ser isolada, produzindo respostas lentas; Equipe de suporte responsável pela mudança de processos, governança | A estrutura de arquitetura corporativa é bem definida; usando versões padrão aprovadas e/ou personalizadas dos modelos. | Gestão padronizada, documentada, estável e implementada, com automatização em estágio inicial, tendo baixa previsibilidade e alcance eventual dos resultados previstos. |
| NÍVEL 2 | | | | | |
| GERENCIADO | PROCESSO DISCIPLINADO | REPETÍVEL | TATICAMENTE INTEGRADO | PROGRAMA REPETÍVEL | DEFINIDA |
| O processo é implementado de uma forma gerenciável (planejado, monitorado e ajustado) e os inputs e outputs são formalmente controlados. | Práticas de gerenciamento e escolhas estratégicas de TI para facilitar o alinhamento existem em um nível baixo na organização | Práticas de gerenciamento de projetos são estabelecidas; Planejamento e o gerenciamento são baseados na experiência; Sucesso anterior é repetitivo | TI atuante, melhorando a eficiência multifuncional (Sistemas corporativos); Integração e dados e padrões de processos; Falta de alinhamento dos processos ponta-a-ponta | A arquitetura e os padrões básicos foram identificados e estão sendo rastreados e verificados. | Gestão em desenvolvimento, com planejamento e execução baseados na experiência, com alto grau de dependência de conhecimentos e ações individuais, não havendo rastreamento ou controle das ações, prevalecendo a imprevisibilidade dos resultados. |

| COBIT | LUFTMAN | PAULK | FISHER | NATIONAL ASSOCIATION OF STATE CHIEF INFORMATION OFFICERS | MAMGEST |
|---|---|---|---|---|---------------------------------------|
| NÍVEL 1 | | | | | |
| EXECUTADO | PROCESSO INICIAL | INICIAL | SILOS | PROGRAMA INFORMAL | INCIPIENTE |
| O processo implementado atinge os seus objetivos. | Este é o nível mais baixo de maturidade; práticas de gestão e escolhas estratégicas de TI para facilitar o alinhamento não existem ou são de natureza ad hoc. | Não definidos, processos <i>ad-hoc</i> ; Sucesso depende de pessoas individuais e suas características e dedicação "heroica". | Opera em silos (funcionais, geográficos, de produtos, etc.); Esforço dos grupos individuais para otimizar sua própria parte da organização; A informação tende a ser isolada, produzindo respostas lentas | A estrutura e os padrões da arquitetura de base foram definidos e são normalmente executados informalmente. | Gestão inexistente ou recém-iniciada. |
| NÍVEL 0 | | | | | |
| INCOMPLETO | INEXISTENTE | ----- | ----- | SEM PROGRAMA | ----- |
| O processo não está implementado ou falha ao tentar atingir seus objetivos. | | | | Não há uma estrutura arquitetônica documentada em vigor nesse nível de maturidade. | |

Fontes: Bridge Consulting, 2013; Luftman, Sledgianowski, Reilly, 2006; Paulk, Curtis, Chrissis, Weber, 1993 apud de Bruin, 2009; Fisher, 2004; National Association of State Chief Information Officers, 2003.

Figura 29 - Níveis de maturidade do artefato proposto



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 30 - Exemplo da construção de níveis do artefato

EXEMPLO: Dimensão PROCESSO →

| ELEMENTO | INCIPIENTE | DISCIPLINADO | CONSISTENTE | GERENCIADA | OTIMIZADA |
|----------------------------------|--|--|--|--|---|
| INDICADORES DE DESEMPENHO | Não há controle do processo de PGLS por meio de indicadores de desempenho. | Existe controle informal do processo de PGLS por meio de indicadores de desempenho determinados pela experiência dos envolvidos, em nível operacional. | Existe controle do processo de PGLS por meio de indicadores de desempenho formalizados, designados por órgãos competentes com controle incipiente de sistemas automatizados. | Existe controle do processo de PGLS por meio de indicadores de desempenho formalizados, designados por órgãos competentes, com sistemas automatizados, alinhados ao planejamento estratégico da IESP, com controle de desempenho e resultados. | Existe controle do processo de PGLS por meio de indicadores de desempenho formalizados, alinhados ao planejamento estratégico da IESP, coincidentes com as indicações dos órgãos de controle internos e externos à IES pública, com uso de sistemas integrados de informação, sendo utilizados para implementação de melhorias, inovação e geração de conhecimento, com dono do processo determinado. |

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1.19 Tentativa

A **Tentativa** corresponde à primeira versão elaborada do artefato, ou projeto do artefato, que resulta ao final da etapa de sugestão, tendo sido construída com uma visão holística, mas ainda incipiente sobre o processo da PGLS. A partir dela o modelo ganha palpabilidade e concretude para que, nas próximas etapas, possa ser refinado até sua versão final.

Assim, destaca-se que primeira versão foi submetida ao orientador e a um especialista, ambos atuam na Câmara de Pós-Graduação (CAMPG) da UFRGS, a fim de realizar uma análise prévia de pertinência e coerência do projeto de modelo. Resultou dessa análise o acréscimo de uma dimensão (cultura) e dois aspectos (dimensionamento e suporte tecnológico).

Após a incorporação das referidas sugestões, também embasadas na literatura e documentos especializados, o projeto do artefato foi finalizado e encaminhado para as ações pertinentes à próxima etapa, o desenvolvimento. O projeto do MAMGEST pode ser visualizado no Quadro 28.

Quadro 28 - Projeto do Modelo

4.3 ETAPA 3 - DESENVOLVIMENTO

Nesta etapa, foi desenvolvido o artefato final com fundamento no resultado da etapa anterior, a “Tentativa”, que se refere ao projeto provisório do modelo de avaliação da maturidade em gestão da PGLS. Nesse intento, buscou-se de forma crítica analisar o formato, as dimensões, os aspectos, as conceituações, os níveis, as melhores práticas e o *design* do projeto inicial do artefato. Assim, foi submetido o projeto provisório do modelo aos especialistas selecionados utilizando como instrumento de pesquisa a entrevista semiestruturada. Os resultados obtidos com o exame da “Tentativa” fornecem referências para o aprimoramento do modelo. A análise e compilação das informações das entrevistas são complementadas, sempre que necessário, pela consulta às fontes de coleta de dados (documental, literatura, observação participante) visando a otimização e o embasamento acadêmico da versão final do modelo. O aplicativo Microsoft Excel permaneceu sendo utilizado para execução da estrutura tanto gráfica quanto textual do modelo.

Os apontamentos das alterações que foram efetuadas em dimensões, elementos e níveis de maturidade para aprimoramento do modelo encontram-se discriminadas no Quadro 29. Nas subseções que sucedem, são detalhadas a execução dos métodos de coleta de dados e as fontes utilizadas, ainda foram embasadas as alterações efetivadas no modelo inicial e apresentado o modelo final e seu modo de funcionamento.

Quadro 29 – Projeto do modelo e suas alterações

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1 Refinamento do artefato

Nessa subseção apresenta-se a análise das informações que se obteve da análise da transcrição das entrevistas realizadas com os especialistas a fim de determinar os melhoramentos a serem realizados no projeto de modelo. Primeiramente, descrevem-se as contribuições dadas pelos especialistas acerca da caracterização do modelo de maturidade, após sobre dimensões, aspectos e níveis de maturidade.

Para melhor entendimento, segue a visão final do MAMGEST na figura 31, com a designação dos níveis e as 15 dimensões selecionadas, obtida após a realização dos passos da Etapa 3 – Desenvolvimento do Estudo Aplicado.

Figura 31 - Visão final do MAMGEST



Fonte: elaborado pela autora

4.3.1.1 Caracterização do modelo

Quanto ao quesito caracterização do modelo, foi percebido que os especialistas convergem que do modo como foi construído e apresentado, ou seja, o projeto de modelo configura-se de fato como um modelo de avaliação de maturidade. Apesar disso, foi sugerida a alteração da denominação “aspecto” pela denominação “elemento”, por ser mais próxima da linguagem utilizada nesse tipo de formulário, conforme relatou a especialista:

[...] são grandes pilares, tu mesmo chamas de componentes ou elementos, os aspectos. Eu acho que tu poderias chamar até de componentes ou elementos, não é uma coisa comum chamar de aspectos nesse tipo de formulário [...], já que tu estás validando, eu diria que são componentes da dimensão ou elementos da dimensão. O mais metodologicamente, dimensão e elementos, constructo e variáveis. Metodologicamente, a gente diz isso: dimensão e elementos, quando é qualitativa e constructo e variáveis, quando é quantitativa. Então, eu sugeriria que tu pusesse elementos [...]

Dessa forma, cada dimensão passou a ter elementos relacionados e não mais aspectos, para que o modelo esteja em conformidade com o vocabulário peculiar aos modelos de avaliação da maturidade.

4.3.1.2 Dimensões

Cada um dos especialistas analisou todas as dimensões que compunham o projeto de modelo determinando se era ou não pertinente mantê-las, se os conceitos estavam adequados, e, por fim, relatavam as contribuições sobre as dimensões com as quais suas experiências, formação e conhecimentos eram relacionados. Pela análise dos relatos de todos os especialistas foi possível ratificar, modificar ou adicionar dimensões do artefato, bem como melhorar os conceitos relacionados a cada uma. Não houve exclusão de nenhuma das dimensões originalmente propostas na tentativa de projeto de modelo. Os detalhes seguem nas subseções seguintes e as modificações nas dimensões seguem apontadas no Quadro 29.

4.3.1.3 Dimensões ratificadas

Algumas dimensões foram ratificadas na fala de mais de um especialista, assim justificando a importância de estarem presentes no modelo proposto. Porém, é importante

salientar que as demais dimensões presentes no MAMGEST foram aprovadas, mas não houve apontamentos específicos sobre essas por mais de um especialista.

Internacionalização: foi destacado que a internacionalização é uma dimensão importante e válida, mas que não deve ser imposta como premissa básica para todos os cursos e sim como desejável, pois deve levar em consideração a natureza da proposta pedagógica de cada curso de PGLS.

Força de trabalho: foi relatada dificuldade em selecionar secretários de curso em virtude da falta de qualificação e/ou de disponibilidade dos técnicos administrativos, sendo que os serviços administrativos têm papel importante no desenvolvimento das atividades dos cursos de PGLS.

4.3.1.4 Dimensões adicionadas

As dimensões que foram adicionadas ao projeto de modelo a partir da consulta aos especialistas foram:

Projetos: o especialista levantou o aspecto dos cursos oferecidos pela PGLS serem tratados como projetos, podendo assim serem utilizados os princípios da gestão de projetos para melhoria de sua administração. Conforme o PMBOK (2008), os projetos, conceitualmente, são esforços empreendidos para a criação de um produto, serviço ou resultado exclusivo, tendo natureza temporária, com início e término definidos. Ademais, sugeriu o especialista, as melhorias dos processos da PGLS deveriam também poderiam obter uma melhor performance se desenvolvidas conforme os princípios da gestão por projetos.

Avaliação: em virtude de exigência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), conforme citou o especialista:

“[...] tens que ter aqui um item específico de avaliação [...] vai ter que ter uma dimensão [...] tem a lei federal que diz que tem que avaliar [...] está na Lei Federal dos SINAES [...]”.

4.3.1.5 Dimensões alteradas

As dimensões alteradas foram:

Alinhamento Estratégico: alterada sua nomenclatura em virtude de sugestão de especialista, o qual referiu que o alinhamento tem um conceito mais restrito e estratégia mais

amplo, de forma que o plano deveria estar alinhado à estratégia da organização, conforme segue:

[...] Eu acho que eu faria uma troca de nome aqui, parece que o aspecto é alinhamento estratégico e a dimensão é alguma coisa diferente. Talvez assim: plano estratégico e daí eu vou avaliar dentro dessa dimensão estratégica, [...] o aspecto alinhamento estratégico das ações do *lato sensu* à estratégia da universidade [...]

Portanto, a dimensão passou a ser nomeada “Estratégica”.

Estrutura: no intuito de melhorar o entendimento do conceito dessa dimensão, a sua nomenclatura foi alterada para “Estrutura Organizacional”, esclarecendo a qual tipo de estrutura se refere. Ainda, foi acrescentada a palavra organização no conceito descrito para a dimensão referida.

4.3.2 Elementos

Da mesma forma que as dimensões, os elementos que as compõem também foram analisados pelos especialistas, que verificavam a pertinência de cada um para as respectivas dimensões e seus respectivos conceitos. Em seguida, cada especialista realizou contribuições a respeito dos elementos com os quais suas experiências, formação e conhecimentos eram relacionados. Pela análise dos relatos de todos os especialistas foi possível ratificar, modificar, excluir ou adicionar elementos ao projeto de modelo, bem como melhorar os conceitos relacionados a cada um, conforme segue descrito.

As modificações que foram realizadas nos elementos do modelo seguem apontadas no Quadro 29.

4.3.2.1 Elementos ratificados

Legislação: esse elemento foi ratificado em virtude das dificuldades que as normativas podem vir a impor ao desenvolvimento dos processos administrativos e acadêmicos relacionados à proposição e execução dos cursos de PGLS. Conforme relata o especialista

“[...] aqui a gente tem uma série de ‘o quês’ [...] a serem respeitados, e ‘o como’ é que a gente tem que descobrir, a maneira de cada PG chegar lá, e a gente tem um monte de dificuldades, primeiro burocrático e outras de legislação [...]”.

Outro fator destacado pelo especialista foi a necessidade de disponibilização de canais para a participação das partes interessadas relacionadas à PGLS na construção das normativas e legislações dentro da Universidade:

[...] eu só estou dando a ideia de que algumas legislações [...] são datadas e a gente precisa estar toda hora revisando isso, porque se a gente precisa ouvir as pessoas, não adianta tu me dizer [...] já tem uma comissão, eu sou coordenador de vários cursos, nunca participei [...] eu só estou querendo dizer o seguinte é que eu nunca fui ouvido [...]

Sendo assim, foi confirmado que a dimensão deveria e estar presente no modelo, reforçando atenção na revisão e atualização das normativas institucionais a fim de refletir na efetividade da gestão da PGLS.

4.3.2.2 *Elementos excluídos*

Foram excluídos os seguintes elementos:

Plano Estratégico: elemento pertencente à dimensão “Alinhamento Estratégico” que foi retirado em virtude de sugestão de especialista visto que, em sua opinião, o alinhamento estratégico é menos abrangente em seu conceito, dessa forma mais correto seria ter a estratégia como dimensão e o alinhamento estratégico como elemento.

Plano Tático: elemento pertencente à dimensão “Alinhamento Estratégico” foi excluído em virtude do especificado no elemento anteriormente citado. Salienta-se que passou a constar nos níveis do novo elemento denominado “Alinhamento Estratégico” adicionado à dimensão “Estratégica”.

Perfil Profissional: elemento pertencente à dimensão “Força de Trabalho” sendo excluído em virtude de seu conceito restrito ao aspecto das exigências do perfil profissional de quem atua na área administrativa da PGLS. De acordo com o especialista: “[...]eu acho que se a gente fizesse uma exigência de perfil, talvez a gente incorreria em não ter gente [...]”. Apesar da observação do especialista, o elemento não foi excluído em virtude de a exigência impactar em falta de pessoal, mas sim por entender que poderia estar dentro dos níveis de existentes, dessa forma foi incorporado ao elemento “Seleção”. O perfil profissional impacta em melhor qualidade dos serviços prestados.

Especialização: elemento pertencente à dimensão “Estrutura”, sendo excluído do projeto do modelo em virtude de entendimento difuso pelos especialistas sobre seu conceito, conforme segue: “[...] tu estás falando em qualificação [...] tu estás falando de perfil, não sei

se esse termo ajuda, na hora pode surgir dúvida, em termos de competência [...] isso são os requisitos do cargo”. Ademais, o elemento acaba por ser repetitivo, pois remete a elemento já existente no modelo, denominado perfil profissional.

Escritório de Processos: elemento pertencente à dimensão “Processos” que foi retirado pelo entendimento de que ele faz parte da gestão da instituição específica e não da PGLS em geral. No projeto do modelo, o elemento escritório de processos foi selecionado no intuito de sinalizar que a sua existência dentro da instituição impacta no melhoramento da gestão da PGLS. Apesar disso, verificou-se que o elemento está fora da gestão da PGLS, atuando como colaborador para um melhor desempenho da gestão dos processos BPM da instituição e, por consequência, do processo da PGLS, conforme esclarece o especialista:

[...] eu achei bem estranho por escritório de processo aqui [...] por que na verdade o escritório de processos é o local para conduzir a filosofia de gestão ou a metodologia BPM da organização e o Pós-Graduação *Lato Sensu* é um serviço da organização que tem seus processos associados, então, na minha visão o escritório de processos [...] não é um aspecto do processo *lato sensu*, ele é um aspecto da maturidade do BPM na organização e não no processo *lato sensu*, ele está num nível diferente [...]

Metodologia: elemento pertencente à dimensão “Processos” que seguiu o mesmo entendimento do elemento “Escritório de processos”, assim faz parte da gestão da maturidade dos processos BMP, não da PGLS.

Usuário Externo: elemento pertencente à dimensão “Usuário” que foi excluído em virtude da necessidade de se ter outros dois elementos: “Usuário Direto” e “Usuário Indireto”, conforme sugestão de especialista.

4.3.2.3 *Elementos adicionados*

Os seguintes elementos foram adicionados:

Alinhamento estratégico: elemento pertencente à dimensão “Estratégica” foi adicionado em virtude da exclusão de dois elementos: “Plano Estratégico” e “Plano Tático”. Essa alteração foi realizada conforme sugestão de especialista:

[...] alinhamento estratégico e eu mensuro o quanto eu estou alinhado ou não nas ações que são depositadas na *lato sensu* à estratégia da organização, até me parece que tu estás mensurando bem a maturidade de gestão dele, será que essas coisas que lá estão, lá sendo colocadas estão alinhadas ao que a organização quer ou não [...] se estiverem, parece que ela está mais madura, se não estiverem parece que não está tão madura [...]

Sendo assim, no conceito de alinhamento estratégico está a necessidade de alinhar o planejamento e as ações da PGLS à administração estratégica da IESP.

Controle Interno: elemento inserido na dimensão “Controles” em virtude de que a auditoria tem papel diferenciado do controle. De acordo com os especialistas, os controles devem ser desenvolvidos pela gestão com o objetivo de avaliar o processo, identificar, tratar, responder aos riscos de determinada forma. Por sua vez, a Auditoria Interna analisa se o controle está desenhado, implementado e efetivo, além de avaliar, monitorar e comunicar a gestão se o controle está ou não eficiente. De acordo com o especialista: “[...] não confunda atividade de controle com atividade de auditoria [...]”.

Seleção: elemento inserido na dimensão “Força de Trabalho” para aumentar a abrangência do conceito anteriormente selecionado, que focava no perfil profissional apenas. Conforme referiu o especialista: “[...] a rotatividade é péssima para vocês (PROPG) e é péssima para nós (Coordenadores de curso), por que não tem a legitimidade do *lato sensu* [...]”. Dessa forma, a seleção passa a abarcar as qualificações profissionais e o modo de escolha dos participantes da área administrativa nos cursos de PGLS.

Gerenciamento: elemento pertencente à dimensão “Projetos” que foi adicionado em virtude da criação da própria dimensão a que pertence.

Usuário Indireto: elemento pertencente à dimensão “Atendimento ao Usuário” adicionado ao projeto de modelo a fim de representar um tipo de usuário específico que, de acordo com os especialistas, deve ser acompanhado de forma diferenciada pela administração da PGLS. Refere-se aos atores que recebem os benefícios da atuação profissional de alunos em formação ou de egressos que concluíram cursos de PGLS. Dentro desse público estariam as empresas, as instituições públicas, servidores públicos, funcionários de organizações e a comunidade em geral quando se beneficia do conhecimento gerado e/ou utiliza os serviços prestados por alunos e egressos dos cursos de PGLS.

[...] eu pensaria em alguma forma de avaliar a satisfação ou enfim o valor atribuído para quem utiliza esse serviço [...] em princípio, a pesquisa *stricto sensu*, a graduação, ela acaba se esgotando muito dentro do mundo acadêmico, ele fica dentro da comunidade acadêmica, a gente até pública [...] mas quem lê o produto da pesquisa normalmente não é o cidadão da sociedade civil, agora quando tu tem a especialização [...] que o aluno está prestando a atenção, nos serviços do direito, da arquitetura, da própria residência, que ele está dentro de uma unidade básica de saúde, o cara tá sendo formado para o serviço, então para a gente ter um *feedback* de como está sendo o impacto dessa formação na sociedade civil [...]

Em virtude do novo elemento, surge a necessidade de incluir também o “Usuário Direto”, conforme segue.

Usuário Direto: elemento pertencente à dimensão “Atendimento ao Usuário” adicionado ao projeto de modelo a fim de atender os usuários que usufruem diretamente dos serviços da PGLS, fazendo contrapartida aos indiretos. Dessa forma, nesse grupo se incluem os alunos, os egressos e a sociedade em geral quando busca informações sobre os cursos de PGLS.

Corpo Assistencial: elemento inserido na dimensão “Acadêmica” em virtude de que cursos, tanto de especialização quanto de residência, podem ter participação de tutores e/ou preceptores. Conforme os especialistas, há necessidade de tutores nos cursos de especialização a distância e em cursos de Residência Profissional em Saúde, e nesse último também de preceptores:

[...], mas eu acho que é legal tu botar ali [...] se tu distinguires tutor, preceptor e professor, a gente pode botar, até porque fica específico o corpo docente, que aí é o professor, preceptor e o tutor, que está aberto a algumas situações não se aplicar. Aí eu acho que a gente tem que ter lá, em algum lugar a possibilidade de a pessoa atribuir que na sua realidade aquilo não se aplica, mas eu acho que é uma coisa bem interessante, se a gente quer pensar na questão pedagógica acadêmica nas residências a gente tem uma grande diferença enorme [...] as especializações não têm nada de tutoria EAD? (Sim) Então quando tu falas em professores, tutores também [...]

Dessa forma, esse elemento foi considerado importante para a gestão da PGLS mesmo que não seja necessário em todos os cursos oferecidos por uma instituição. Havendo um curso que se enquadre na situação, a instituição deve avaliar como essa questão está sendo tratada.

Autoavaliação: elemento adicionado em virtude da adição da dimensão “Avaliação” ao projeto do modelo.

4.3.2.4 Elementos alterados

Os elementos alterados foram:

Integração Interna: elemento pertencente à dimensão “Cultura” que teve a nomenclatura alterada para “Integração Congruente” para refletir o que seu conceito definia, não restringindo o entendimento a uma simples integração entre as pessoas componentes dos setores da PGLS. Conforme destaca o especialista:

[...] ‘integração interna’: na verdade esse nome remete para um aspecto da cultura que é limitado frente a esta dimensão mais ampla que seria a cultura

[...] acho que o problema maior é o nome de integração interna [...], mas acho que quando se lê o que está se buscando, aí é coerente com cultura, integração interna me parece restrito, pois eu posso ter uma excelente integração interna, mas com valores contrários à pós-graduação *lato sensu*, entende? Então na verdade o que eu quero é um ambiente propício ao desenvolvimento da pós-graduação *lato sensu*, então sei lá, ambiente e valores pró-PGLS, talvez fosse um título um pouco melhor para esse aspecto, só isso, que aqui o resto me parece bem [...]

O novo nome do elemento também ressalta o aspecto que se deseja alcançar com ele, ou melhor, a congruência entre o modo de comunicação, das relações interpessoais, dos limites de atuação dos profissionais e distribuição de poder com a administração estratégia definida para a PGLS.

Distribuição de Poder: elemento também pertencente à dimensão “Estrutura” que teve, igualmente, sua nomenclatura alterada para “Poder Decisório” de modo a refletir melhor o conceito que está sendo aplicado ao elemento, conforme sugestão de especialista “[...] o nome aqui é que, talvez distribuição de poder não seja algo melhor como título [...] ou processo decisório, processo decisório[...] tu queres saber efetivamente quem é que decide de que forma é decidida as coisas [...]”.

Formato: elemento pertencente à dimensão “Estrutura” que teve sua nomenclatura alterada para “Formato Organizacional” de modo a refletir melhor o conceito conforme consideração do especialista: “[...] não seria organização então ao invés de formato [...] é como tá organizada a Pró-Reitoria para atender [...] Eu não entendo muito bem o que é o formato [...]”. Ainda, foi acrescentado ao conceito do elemento a palavra organograma a fim de deixar claro que se refere à forma de organização dos órgãos, setores, divisões e outros que compõe a PGLS.

Modelagem: elemento pertencente à dimensão “Processos” que teve sua nomenclatura alterada para “Modelagem e Análise”, unindo a parte de análise do processo ao elemento. Conforme destaca o especialista: “[...] tem a sessão de modelagem, tem a seção de análise, tem a seção de redesenho do processo, que é depois que eu fiz a análise, eu ter ideias de como melhorar [...]”.

Fomento: elemento pertencente à dimensão “Sustentabilidade” que teve sua nomenclatura alterada para “Contrapartida Financeira e Fomento”, pois conforme sugestão de especialistas se trata de dois conceitos diferentes. O primeiro remete à devolução de valores em virtude de utilização da marca e estrutura da IESP, enquanto o segundo remete a um determinado valor que se destina a fomentar o desenvolvimento de algo dentro da instituição de ensino.

Projeto Pedagógico: elemento pertencente à dimensão “Acadêmica” que teve a nomenclatura alterada para “Projeto Político Pedagógico” (PPP) a fim de que refletisse a maior amplitude do alcance desse elemento, visto que projeto pedagógico em si poderia remeter a um plano menos abrangente, mais específico a cada curso e, sendo assim, sem ter como planejar e utilizar de forma padronizada para a PGLS. Dessa forma, a concepção do PPP amplia os horizontes do elemento pois, conforme Vasconcelos (2014), trata-se de um plano global feito pela instituição, entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento que se aperfeiçoa durante a execução do próprio processo. Ainda, para o autor, o PPP é um instrumento teórico-pedagógico para a intervenção de mudança e um elemento de organização e de integração da atividade prática no processo de transformação. Sendo assim, o PPP deve ser uma construção coletiva a partir de demandas reais, construindo autonomia, propiciando segurança para alcance dos objetivos e enfrentamento dos desafios da instituição (SANTOS, 2013). Ademais, conforme ratificou o especialista, como um instrumento construído coletivamente, a apreciação do PPP por instâncias competentes dentro da instituição seria interessante.

4.3.3 Níveis de maturidade

Da mesma forma que as dimensões e os elementos, os níveis de maturidade em gestão também foram analisados pelos especialistas, que verificavam a pertinência das gradações estabelecidas para cada elemento. Em seguida, cada especialista realizava contribuições a respeito dos níveis com os quais suas experiências, formação e conhecimentos eram relacionados. Pela análise dos relatos de todos os especialistas foi necessário alterar alguns níveis de maturidade dos elementos do projeto de modelo. Por óbvio, não serão relatados níveis excluídos e incluídos, visto que só existiram essas situações quando ocorreu a exclusão ou inclusão de dimensão ou elemento. Por exemplo, ao excluir o elemento “Especialização” automaticamente os níveis a ele relacionados foram retirados do modelo. Bem como ao criar o elemento “Autoavaliação”, também foram inseridos os níveis a ele relacionados. Os níveis alterados seguem na próxima subseção e os apontamentos das modificações constam no Quadro 29.

4.3.3.1 Níveis alterados

As recomendações diretas feitas pelos entrevistados, derivadas da análise realizada sobre cada nível, resultou na efetivação de alterações nos conceitos estabelecidos no projeto de modelo no intuito de atender às novas ideias propostas. Ainda, as sugestões dos especialistas para as dimensões e elementos refletiram muitas vezes nos níveis de maturidade de gestão propostos impondo alterações nos conceitos previamente atribuídos. A efetivação das mudanças citadas também motivou a realização de uma revisão de todos os níveis de maturidade com base na literatura e observação participante.

Portanto, foram alterados, em sua totalidade ou parte, os níveis dos seguintes elementos: Controle, avaliação e aprimoramento; Governança; Política e legislação; Auditoria interna; Capacitação; Dimensionamento; Integração congruente (Integração interna); Liderança; Ações de internacionalização; Sistemas e *softwares*; Suporte tecnológico; Efetividade; Método; Distribuição de poder (Poder decisório); Formato organizacional (Formato); Modelagem e análise (Modelagem); Indicadores de desempenho e acompanhamento; Usuário interno; Gestão do conhecimento; Impacto social (Interesse público); Parcerias; Plano financeiro; Mercado; Contrapartida financeira e Fomento (Fomento); Gestão ambiental; Corpo docente; Instrumento teórico pedagógico (Projeto Pedagógico).

4.3.4 Finalização, Funcionamento e Estrutura do Artefato

Após a realização das etapas anteriores, foi concluído o artefato com a denominação Modelo de Avaliação da Maturidade em Gestão da PGLS (MAMGEST), representado no Quadro 30.

O MAMGEST foi caracterizado, então, por ser um modelo para a avaliação da maturidade voltado à gestão da PGLS sob o prisma de dimensões que se ramificam em elementos, cada um deles variando em cinco níveis crescentes de maturidade (incipiente, definida, consistente, gerenciada, otimizada). No total, o modelo em sua versão final possui 15 dimensões (Alinhamento Estratégico, Controles, Força de Trabalho, Cultura, Comunicação, Internacionalização, Tecnologia, Estrutura, Processo, Usuário, Aprendizado e Inovação, Sustentabilidade e Acadêmica) e 38 elementos, sendo que cada dimensão contém um número diferenciado de elementos a ela relacionados.

O modelo foi esquematizado de forma que cada dimensão possui elementos relacionados, que por sua vez, podem ser desdobrados em cinco níveis de maturidade de gestão. As relações causais entre eles determinam o nível em que se encontra o elemento com

relação à gestão da PGLS. Foi verificado que para haver a otimização da gestão, após terem sido determinados dos níveis referentes à situação atual da instituição, faz-se necessário que sejam traçadas ações para ascender ao nível de maturidade superior. Nesse sentido, as próprias descrições constantes em cada nível de maturidade auxiliam na determinação dessas ações, pois contém os quesitos a serem preenchidos.

Ainda foi detectada ainda a relevância de a instituição de ensino buscar, primordialmente, o nivelamento entre os níveis de maturidade dos elementos de cada dimensão e entre as dimensões. Isso decorre da sinergia existente entre eles, pois dimensões ou elementos em níveis diferenciados propiciarão impacto tanto negativo quanto positivo no desenvolvimento uns dos outros e na totalidade da gestão.

Também foi averiguado que para realização da avaliação da maturidade, o setor responsável pela PGLS da instituição deverá ser incumbido de buscar as informações necessárias. Assim, recomenda-se, ainda, iniciar a avaliação pela leitura e entendimento dos conceitos de cada dimensão, elemento e premissas de cada nível do MAMGEST, para posteriormente analisar e classificar o nível de maturidade de cada elemento preferencialmente na ordem em que se apresentam.

Para o bom desempenho da funcionalidade do MAMGEST, ainda foi detectada a importância de coletar evidências que justificam a classificação da maturidade determinada para cada elemento do modelo. Isso em razão de que essas evidências servem como registro, histórico e subsídio de avaliações futuras ou até mesmo auditorias. As evidências nada mais são do que documentos (portarias, manuais, ofícios, memorandos ou correlatos), registros ou relatos da administração, de servidores ou de especialistas, indicações de órgão externos, normativas, leis, dentre outros.

Também foi apurado que a maturidade de uma dimensão equivale ao menor nível de classificação apresentado em seus elementos. Esse raciocínio advém do impacto que o menor nível reflete nos demais, já que existe uma sinergia entre os elementos, e conseqüentemente entre as dimensões, conforme anteriormente explicitado. Dessa forma, é preciso atuar precipuamente na melhoria do elemento com o menor nível de classificação da maturidade para que se possa alcançar, primeiramente, um nivelamento entre os níveis que compõe a dimensão. Obviamente, não há impeditivos para se realizar as melhorias simultaneamente entre os elementos, mas sugere-se fortemente que seja dada atenção especial ao mais crítico.

Por fim, foi verificado que a estrutura do modelo, numa visão holística e de forma sintética, possui níveis que variam o nível de gestão dos elementos, os quais impulsionam o

nível de gestão das dimensões, de forma prover a otimização global da gestão da PGLS, conforme demonstra a Figura 32.

Figura 32 - Estrutura do MAMGEST



Fonte: elaborado pela autora

Ainda, foi observado que caso alguma dimensão ou elemento não se aplique à realidade da instituição, deve ser justificado e excluído da análise.

Por fim, foi verificado que é necessário que a administração da PGLS na instituição tenha apoio de todos os setores para poder efetuar as ações que propiciem a melhoria desse serviço com base nas indicações do MAMGEST.

Quadro 30 - MAMGEST

Fonte: Elaborado pela autora

4.4 ETAPA 4 - AVALIAÇÃO

Após a conclusão do MAMGEST, nesta etapa foi efetuada a avaliação do potencial de aplicação do modelo na instituição selecionada, a UFRGS, a fim de detectar se o objetivo de mensuração da maturidade da gestão da PGLS foi atendido no caso concreto.

Para medir o desempenho do modelo, foi realizada a verificação do potencial de aplicação do MAMGEST na instituição selecionada, a UFRGS, tendo como base uma avaliação qualitativa onde foi verificada a aderência do modelo ao caso concreto e o atendimento das métricas, requisitos e premissas.

Assim, conforme já explicitado, a aplicação se deu em 3 momentos, conforme o quadro 31 resume.

Quadro 31 - Síntese dos momentos da verificação do potencial de aplicação do MAMGEST

| MOMENTO | APLICAÇÃO |
|---------------------|---|
| Apresentação | Realizada reunião de apresentação do modelo, suas concepções, funcionamento e objetivo em dias distintos, primeiramente aos gestores e após à equipe de avaliação. Também foram estabelecidas datas para as reuniões de avaliação e horários. |
| Avaliação | Realizadas as reuniões para análise e classificação dos níveis de maturidade do MAMGEST, descrição de evidências e observações sobre o modelo conforme cronograma estabelecido na reunião de apresentação. |
| Fechamento | Realizada reunião de avaliação dos resultados obtidos e <i>feedback</i> do trabalho desenvolvido e apresentação dos resultados aos gestores. |

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação ao atingimento do objetivo do estudo de desenvolver um modelo que mesure o nível de maturidade da gestão na PGLS, algumas observações puderam ser inferidas. Uma delas foi a importância da realização de uma reunião inicial com a administração da PGLS a fim de obter a permissão e a colaboração necessária para o desenvolvimento do estudo. Sendo assim foi efetuada uma reunião com o Pró-Reitor de Pós-Graduação e com a Vice-Pró-Reitora de Pós-Graduação, em momentos diferentes em razão de tempo e disponibilidade. A sensibilização dos gestores foi uma etapa importante pois corroborou para uma melhor resposta para o desenvolvimento do trabalho e verificação do potencial de aplicação do MAMGEST. O apoio dos gestores contribuiu para uma melhor evolução das atividades relacionadas ao estudo, para o esclarecimento de dúvidas e autonomia para a pesquisadora. Etapa da reunião também foi importante, vislumbrando que o resultado da verificação do potencial de aplicação do modelo implique mudança de comportamento, estrutural e funcional, além de reflexões sobre melhorias, ter o apoio da gestão diminui resistência ao seu desenvolvimento. Nessa mesma linha de pensamento, foi realizada uma

reunião de introdução com a equipe que compôs a aplicação para apresentação do modelo e explicitação de seu funcionamento visando propiciar um entendimento homogêneo por meio de esclarecimentos e ponderações. Também, a reunião com a equipe de avaliadora intencionou garantir o empenho de todos os envolvidos já que é um modelo complexo e abrangente, demandando empenho para a mensuração do nível de gestão da PGLS. Nessa reunião com a equipe foi estabelecido um cronograma de reuniões para debater a classificação dos níveis para cada elemento do modelo e levantar as evidências. O cronograma foi importante em virtude de tempo e prazos para o desenvolvimento do estudo e da organização das atividades rotineiras da DIVCUR, as quais a equipe continuou a realizar. O cronograma foi alterado 2 vezes em virtude de demandas do setor, tais como reuniões, atividades com prazo exíguo para execução, demandas inesperadas, dentre outros. Também, com o progresso do estudo, ficou ratificada a importância de determinar um setor responsável pela avaliação e a equipe avaliadora, pois as decisões finais ficam a cargo desse setor e pessoas, bem como centraliza a verificação do potencial de aplicação e o levantamento de informações. Isso não significa que não deva haver a participação de demais setores ou pessoas, mas as responsabilidades sobre prazos e decisões de última instância ficam a cargo dessa equipe. Outro fator relevante percebido foi a importância da experiência e da expertise da equipe avaliadora sobre gestão e/ou execução das atividades pertinentes à PGLS. Por meio do conhecimento mais aprofundado sobre o Lato Sensu, os membros da equipe tiveram maior facilidade para entender a proposta de trabalho, as dimensões envolvidas, os elementos e níveis do modelo, facilitando o avanço da aplicação na universidade. Ainda pela visão holística que possuíam do processo, a equipe pôde sugerir que alguns especialistas de outros setores participassem numa próxima avaliação, tais como representantes da Auditoria, Controladoria, COREMU, CELSU, Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico (SEDETEC), Departamento de Execução de Projetos e Convênios (DEPROCON), Secretaria de Avaliação Institucional (SAI), Departamentos e Unidades da Universidade, a fim de enriquecer o trabalho. Também fizeram apontamentos sobre o texto, os níveis, os elementos e as dimensões fazendo ajustes pequenos de ordem textual, pois ratificaram as dimensões, elementos e níveis do MAMGEST, não sugerindo exclusão de elementos e nem adição. A equipe também concordou que é importante que o método de desenvolvimento da avaliação seja claro e objetivo, além de registrado, para que se possa ter homogeneidade em suas realizações periódicas, visto que a equipe pode mudar, bem como a estrutura, por causa da saída de servidores bem como mudança de gestão. Ainda, com o desenvolvimento da verificação do potencial de aplicação do MAMGEST, foi verificado que as dimensões,

elementos e níveis de maturidade em gestão constantes do modelo possuem aderência à realidade da PGLS na UFRGS, pois todos os elementos puderam ser classificados. Ainda, foi constatado pela equipe avaliadora que em alguns elementos a PGLS apresentou aspectos completos de um nível e algumas evidências dos aspectos do nível sucessor. Um exemplo dessa situação é o elemento “Usuário direto”, onde apresenta as evidências completas do nível “Consistente” e ainda aspectos do nível superior “Gerenciada”, no tocante a possuir uma Ouvidoria e setores que recebem as informações dos usuários. Nesses casos, foi decidido que seria selecionado o nível em que há maior completude pela instituição com relação às especificações nele contidas, acatando as especificações sugeridas para o funcionamento do modelo. Por fim, foi constatado que o levantamento de evidências para a classificação de cada nível dos elementos é complexo, mas imprescindível para que se tenha certeza e comprovação do nível definido para o elemento pela equipe avaliadora. Além disso, foi percebido que esses registros serviriam também como um histórico da avaliação corrente e poderiam subsidiar avaliações futuras.

O MAMGEST com o resultado da avaliação de seu potencial de aplicação na UFRGS segue no Quadro 32.

Pelo exposto, foi verificado que as métricas de desempenho do modelo foram atingidas, visto que o MAMGEST teve aplicabilidade ao caso concreto na IESP objeto de estudo.

Quadro 32 - MAMGEST aplicado na UFRGS

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 ETAPA 5 - CONCLUSÃO

Nesta última etapa, buscou-se fazer uma reflexão sobre os principais conhecimentos gerados e resultados alcançados com desenvolvimento deste trabalho, considerando a execução da metodologia DSR preliminarmente proposta.

O principal resultado do desenvolvimento desse estudo foi o próprio modelo (MAMGEST), que se caracteriza por ser uma proposta inovadora de avaliação da maturidade em gestão da PGLS, fundamentada na literatura científica e apoiada na práxis profissional. Por conseguinte, desde a concepção até a finalização, foi observado o refinamento do modelo por meio da análise dos especialistas, da revisão de literatura e da observação participante, as quais facultaram a adaptação do modelo à realidade proposta sem perder a base acadêmica em suas concepções.

Assim, o projeto do MAMGEST inicialmente continha 13 dimensões, 37 elementos e cinco níveis de maturidade em gestão, e em sua versão final apresenta 15 dimensões, 38 elementos e cinco níveis de maturidade revisados. Todas as alterações foram realizadas consoante com as prospecções dos especialistas e respectivos desdobramentos balizados na literatura e observação participante. Apesar disso, o modelo não esgota em si as possibilidades de uma gestão otimizada, mas propicia uma reflexão fundamentada sobre as melhores práticas para se gerir a PGLS em uma instituição de ensino pública de superior com fundamentação acadêmica e profissional. Ademais, mesmo tendo sido projetado para a realidade da UFRGS, o modelo pode ser adaptado às especificidades das demais instituições em virtude das similaridades existentes entre as IESP brasileiras.

Como efeito secundário, não menos importante, com o desenvolvimento do estudo aplicado, conhecimentos e resultados subjacentes foram sendo compilados. O Quadro 33 traz um sumário dessas informações.

Quadro 33 – Resumo dos principais aprendizados gerados com o desenvolvimento das etapas da DSR

| ETAPA DSR | RESULTADOS DA ETAPA | APRENDIZADO |
|------------------------|--|---|
| Conscientização | Proposta de trabalho | Compilado de conhecimentos sobre os ambientes externo e interno da PGLS que promovem uma proposta factível ao ambiente da UFRGS. |
| Sugestão | Projeto MAMGEST | <p>Conceitos, definições e práticas sobre gestão organizacional, administração pública, gestão educacional e modelos de maturidade oriundas de fontes variadas de pesquisa.</p> <p>Estrutura e funcionamento dos modelos de avaliação da maturidade</p> |
| Desenvolvimento | MAMGEST | <p>Diversificação profissional dos especialistas propicia o refinamento otimizado do modelo.</p> <p>A observação participante, a pesquisa de literatura e documental devem ser consideradas na análise das sugestões dos especialistas.</p> |
| Avaliação | Avaliação do potencial de Aplicação MAMGEST na UFRGS | <p>A realização de uma reunião inicial com os gestores da PGLS da instituição objeto de estudo propicia a conscientização da alta administração e facilita o respaldo para o desenvolvimento da avaliação.</p> <p>A determinação do setor e da equipe avaliadora responsáveis pela implementação da avaliação facilita a distribuição de responsabilidades e o engajamento das participantes.</p> <p>O nível de experiência dos membros da equipe avaliadora com as atividades envolvidas na PGLS facilita o entendimento do modelo e a sua aplicação, bem como discussões e redução de dúvidas.</p> <p>A realização de reunião introdutória à equipe avaliadora sobre o MAMGEST propicia a conscientização e a homogeneização de entendimento sobre o modelo.</p> <p>As dimensões, elementos e níveis de maturidade em gestão do modelo têm aderência à realidade da PGLS na UFRGS.</p> <p>Nem sempre os elementos representam exatamente a realidade atual da instituição objeto de estudo. Na prática, um nível a ser selecionado pode apresentar menos ou mais características da situação da PGLS no momento da aplicação.</p> <p>A seleção do nível do elemento deve considerar, preferencialmente, o atendimento da totalidade dos aspectos gerenciais nele contidos.</p> <p>O levantamento de evidências é complexo, mas imprescindível para justificar e demonstrar a seleção do nível do elemento.</p> <p>A explicitação das evidências da classificação do nível de maturidade do elemento propicia os mecanismos necessários para a realização de avaliações futuras.</p> |
| Conclusão | Consolidação dos resultados da pesquisa | <p>Funcionamento e modo de aplicação do modelo.</p> <p>Compilado de aprendizados adjacentes à construção do modelo que podem vir a auxiliar no desenvolvimento de pesquisas futuras.</p> |

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda foi constatado que as etapas propostas no método de pesquisa foram todas realizadas com êxito, conforme destacado na Figura 33.

Figura 33 – Ratificação da conclusão das etapas da DSR pelo estudo aplicado



Fonte: elaborado pela autora.

Ainda, foi confirmado que o MAMGEST atende as premissas previamente determinadas para o seu desenvolvimento em razão de ter sido construído com fundamento na pesquisa de literatura e documental tanto na concepção de sua primeira versão quanto no seu desenvolvimento para a versão final. Ainda, por ter sido construído com base na contribuição profissional e prática por meio da observação participante e análise dos especialistas. E por fim, por ter sido orientado pelo emprego de melhores práticas e visão holística da gestão desde a sua concepção até a sua construção gráfica, e ainda validado pela análise dos especialistas.

Também foram convalidados que os requisitos pré-estabelecidos encontram-se atendidos em virtude de que a equipe criada para a verificação do potencial de aplicação do modelo ter entendido com clareza e objetividade o modelo. Também foram ratificados os

requisitos devido à relação com a realidade organizacional ter sido comprovada ao não haver nenhuma dimensão, elemento ou nível com impossibilidade de mensuração pela equipe de aplicação, mesmo havendo sugestões de melhorias e ajustes. Convalidaram-se ainda os requisitos em virtude de terem sido utilizadas fontes variadas de consulta: literatura (livros, artigos), documental (sítios, reportagens, leis, normativas, documentos gerenciais, manuais, despachos), observação participante (registros de reuniões, experiência profissional, correspondências eletrônicas). Por último, pelo modelo trazer em seus níveis a exigência da melhoria contínua, pelo escalonamento.

Quanto às entrevistas realizadas, foi notado que a análise dos especialistas sobre o modelo teve impacto positivo, pois permitiu o remodelamento de dimensões, elementos e níveis de maturidade em gestão, contribuindo para que o MAMGEST abarcasse os principais aspectos relacionados à gestão da PGLS.

Outro resultado importante do estudo derivou da execução do modelo na UFRGS, de onde foi percebido que, mesmo com ponderações do grupo de trabalho, o MAMGEST demonstrou potencial de aplicabilidade ao caso concreto. Isso em virtude de que essas ponderações não impactaram na impossibilidade de classificação do nível de maturidade em gestão de cada elemento componente do modelo, mas sim em inferências que propiciam oportunidades para a realização de melhorias. Nesse prisma, o grupo de avaliação verificou que para alguns elementos, conforme citado anteriormente, por exemplo o elemento “Software”, a instituição apresentou características do nível em que foi classificada, “Consistente”, e uma característica do nível acima, “Gerenciada”. Bem como, numa situação inversa, onde um elemento foi classificado em determinado nível, mas não apresentava ao menos uma das características inerentes a esse nível, como no caso do elemento “Formato Organizacional”, que não possuía a característica “grande verticalização” determinada para o nível em que foi classificado, “Consistente”. Dessas duas situações o grupo entendeu a equipe de avaliação ao decidir a classificação do nível do elemento deveria considerar o que apresenta maior compatibilidade com a situação atual da IESP, justificando a escolha nas observações. Outro ponto observado pela equipe de avaliação foi que a classificação mais assertiva do nível de maturidade em gestão de muitos elementos do modelo, seria mais bem realizada com a consulta aos setores especializados da UFRGS. Exemplos dessa situação seriam elementos como “Controle Interno”, “Auditoria Interna” e “Ações de Internacionalização”. Portanto, foi ratificada a necessidade de a equipe ter reuniões com os setores que entender necessários para a conclusão de classificação de um elemento ou de se compor a equipe avaliadora já com representantes de todos os setores que se entenda

importantes para a boa execução do modelo. Ainda, o grupo verificou que a implementação do MAMGEST requer conhecimento das adversidades relacionadas à execução dos cursos pelos proponentes, podendo ser realizadas visitas, levantamentos e registros de informações diretamente do corpo técnico, discente e docente envolvido (secretários de curso, professores externos e internos, diretores, chefias de departamento, preceptores, entre outros). Isso em virtude de a realidade ser dinâmica, um exemplo disso é a pandemia que se apresentou em 2020 e que persiste em 2021. O grupo ainda ponderou sobre a relevância e essencialidade do MAMGEST, mas que é de suma importância dar o segundo passo após a verificação do potencial e aplicação do modelo, que esse trabalho não se propõe a desenvolver, que é o planejamento, execução e acompanhamento de melhorias necessárias para efetiva progressão da gestão da PGLS.

Por fim, foi percebida a importância de gestores e colaboradores pertencentes ao setor responsável pela PGLS na IESP, comporem a equipe de aplicação do MAMGEST e administrarem a execução do modelo, em virtude da visão holista que possuem do processo. Foi verificado que a presença dessas pessoas contribuiu para a otimização da realização da avaliação do potencial de aplicabilidade do modelo, para sua qualidade e para que refletisse a situação atual da gestão desse serviço.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais acerca do estudo, as conclusões quanto ao estudo aplicado e resultados obtidos, bem como sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na época atual, impreterivelmente, os serviços prestados pela administração pública no sistema universitário devem ser continuamente otimizados em razão dos cortes orçamentários que entram a manutenção e expansão das atividades precípuas das universidades: ensino, pesquisa e extensão, e da sociedade que, gradualmente, aumenta as expectativas em relação aos serviços públicos.

Perante os desafios que a administração das instituições de ensino superior públicas encontra para gerir recursos e garantir serviços de qualidade para a comunidade acadêmica, se faz necessária a colaboração de todos os servidores na busca por alternativas capazes de promover avanços por meio da racionalização do uso de recursos. O foco em atividades arrecadoras ajuda a fomentar melhorias em atividades em que a verba remetida pelo Estado não é suficiente, e por isso a PGLS destaca-se visto ser uma atividade de ensino com prerrogativas jurídicas que lhe facultam auferir recursos externos.

Em face dessa realidade, com a proposta do MAMGEST disponibiliza-se aos gestores da UFRGS uma ferramenta de avaliação da maturidade de gestão, em nível macro, atinente à PGLS. A implementação do MAMGEST confere informações estratégicas à administração, viabilizando a identificação de forças e fraquezas que, conseqüentemente, servem para a projeção de ações de melhorias que impactem na evolução da gestão da PGLS na instituição.

5.2 CONCLUSÕES

O desenvolvimento do presente trabalho teve como objetivo a análise das características dos modelos de maturidade e da gestão universitária a fim de propor um modelo de avaliação da maturidade em gestão para a PGLS, que servisse como balizador para a realização de melhorias na administração desse serviço na UFRGS. Destaca-se que essa foi a questão perquiridora, de caráter geral, que norteou a pesquisa.

Sendo assim, para o alcance do objetivo geral da pesquisa, inicialmente foram contextualizados os fundamentos relacionados à construção do modelo, foi realizada uma revisão de literatura sobre os temas de pesquisa (Gestão universitária e Modelos de avaliação de maturidade). Dessa revisão pôde-se constatar, principalmente, que os modelos de avaliação da maturidade são adaptáveis a diversas áreas do conhecimento. Essa premissa garantiu a assertividade da escolha dessa prática para a construção de um artefato que avaliasse a gestão universitária na PGLS de forma a fomentar o planejamento e execução de melhorias em sua administração e, conseqüentemente, nos serviços prestados à sociedade pela instituição de ensino. Observou-se ainda, pela revisão de literatura, que existem poucos trabalhos acadêmicos desenvolvidos em gestão da maturidade para a área da educação superior, bem como para o assunto pós-graduação *lato sensu*.

O segundo passo foi selecionar o método de trabalho para a pesquisa. Para isso, buscou-se na literatura fundamentos, encontrando no trabalho de Lacerda et al. (2013) as motivações para a escolha da DSR como método de condução desse estudo. Isso porque os autores abordam a necessidade de a Engenharia de Produção, área de desenvolvimento desse estudo, utilizar um método robusto, trazendo como alternativa para isso a utilização evoluída da ciência de projeto (DSR). Portanto, baseado em Lacerda et al. (2013) e nos trabalhos de Manson (2006), a DSR foi desenvolvida em cinco etapas, visando atender aos objetivos geral e específicos propostos nesse trabalho. O objetivo geral do estudo de “[...] analisar as características dos modelos de maturidade e da gestão universitária a fim de propor um modelo de avaliação da gestão da maturidade voltado especificamente para a PGLS, que sirva como balizador para a realização de melhorias dos serviços nas IESP brasileiras” foi atendido pelo desenvolvimento de todas as etapas da DSR. Quanto aos objetivos específicos, pode-se dizer que foram atendidos da seguinte forma pelas etapas da DSR:

- a) “Levantar informações e práticas acerca do contexto e da gestão da PGLS no Brasil em documentos disponíveis em sítios da internet” - Etapa 1 – Conscientização;
- b) Identificar modelos, processos e práticas na literatura científica e em documentos associados aos modelos de avaliação da maturidade, gestão organizacional e gestão universitária” - Etapa 2 – Sugestão;
- c) “Desenvolver um modelo de avaliação para medir a maturidade da gestão da PGLS para as instituições públicas de ensino” - Etapa 3 – Desenvolvimento;

- d) “Submeter o modelo à avaliação de especialistas em gestão, modelos de maturidade e PGLS a fim de aprimorar o modelo” – Etapa 4 - Desenvolvimento;
- e) “Aplicar o modelo desenvolvido na IESP selecionada visando avaliar seu potencial de aplicabilidade, sua funcionalidade e sua utilidade.” – Etapa 4 – Avaliação e Etapa 5 – Conclusão.

De uma forma sucinta, na primeira etapa da DSR (Conscientização), buscou-se entender o problema de pesquisa a partir da perspectiva dos ambientes interno e externo, averiguar instrumentos de pesquisa e materiais a serem empregados e indicar uma proposta de artefato. Na segunda etapa (Sugestão), construiu-se, a partir da proposta, da revisão de literatura, pesquisa documental e observação participante, a primeira versão do artefato. Na terceira etapa da DSR (Desenvolvimento), foi refinada a versão inicial do artefato por meio da análise de especialistas a fim de se obter a versão final, denominada MAMGEST, com lógica do modelo definida e pré-requisitos identificados. Na quarta etapa (Avaliação), o MAMGEST foi aplicado na UFRGS objetivando demonstrar sua capacidade de ser empregado ao caso concreto, ajustando-se à realidade a que se propõe atender. Na última etapa da DSR (Conclusão), consolidaram-se e redigiram-se os principais resultados obtidos e discussões suscitadas com a construção e verificação do potencial de aplicação do MAMGEST que, de uma forma sucinta, se referem às melhores práticas para aplicação do modelo e aos conhecimentos gerados na aplicação do estudo e na construção do modelo.

O modelo desenvolvido para avaliação da maturidade em gestão da PGLS (MAMGEST) foi o resultado principal obtido por essa pesquisa, podendo servir como balizador para outras IESP brasileiras dadas as similaridades entre esse tipo de instituição. Ainda, pôde-se concluir com o desenvolvimento, aplicação e avaliação do modelo, que ele se consolida como apropriado para avaliar a maturidade na ótica dos especialistas, bem como apresentou potencial de aplicabilidade comprovado para a avaliação da maturidade em gestão da PGLS na UFRGS. Todos os objetivos deliberados para a pesquisa foram atingidos a partir da execução de todas as etapas da metodologia e, conforme os resultados obtidos na coleta de dados e informações, as dimensões e elementos estão interligados. Dessa forma, dimensões e elementos influenciam-se mutuamente e produzem sinergia, indicando que, para melhores resultados, deve-se buscar o alinhamento entre os níveis pertencentes a cada dimensão, para após realizar esforços no sentido de evoluir os mesmos para níveis superiores. Um exemplo dessa situação é a dimensão Estratégica, na qual o elemento **Controle, Avaliação e Acompanhamento** necessita da evolução do elemento **Alinhamento Estratégico**, visto que

se não houver alinhamento da estratégia da PGLS, com um planejamento estratégico adequado, o acompanhamento dos indicadores ficará ao menos prejudicado. Ainda, a dimensão **Estratégica**, por exemplo, incidirá no funcionamento adequado de muitas das demais dimensões, visto que é norteadora da gestão dentro de uma organização. Ainda, a divulgação dos resultados e ações decorrentes da avaliação podem ser um meio para engajamento dos envolvidos na gestão e execução da PGLS na melhoria dos serviços. Ademais, foram atendidas as premissas e requisitos estipulados para o modelo.

Ainda, ressalta-se que o principal resultado obtido com a pesquisa é o MAMGEST e suas concepções e não o diagnóstico do nível de maturidade atual da instituição no momento da aplicação e avaliação do modelo.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Todo o desenvolvimento deste estudo foi embasado na literatura, observação participante e análise de especialistas tendo como resultado o MAMGEST, apesar disso apresenta limitações em virtude de custos, tempo e do próprio pesquisador conforme Passos (2018) bem descreve. Portanto, o MAMGEST não pode ter fim em si mesmo, visto a impossibilidade de serem esgotadas todas as alternativas de otimização do modelo em uma única pesquisa. Ademais, o ambiente da educação superior está em constante mudança, exigindo adaptação contínua. Portanto, para o aprimoramento do modelo, sugere-se para trabalhos futuros:

- revisão dos níveis, elementos e dimensões considerando as melhores práticas e plano de gestão vigentes;
- determinação de indicadores de desempenho e/ou de evidências relativas a cada nível pertencente aos elementos;
- definição dos níveis de capacidade para alcance dos níveis de maturidade relacionados aos elementos;
- validação do modelo a nível nacional por meio de questionário ou de projeto piloto em IESP brasileiras;
- desenvolver sistema de cálculo para a avaliação da maturidade, apontando classificação da dimensão e da gestão em geral;
- desenvolver um *software* para a realização da avaliação, incluindo gráficos, para visualização e acompanhamento de resultados e das melhorias realizadas.

- desenvolver níveis organizacionais referentes aos elementos, estratificando a forma de avaliação.
- numa revisão ou nova proposta do modelo contemplar questões éticas envolvidas.

Ainda, pode-se realizar outras pesquisas correlacionadas, que não estão descritas neste tópico, pois o MAMGEST, por ser um modelo aberto, precisa estar em melhoria constante para atender as variabilidades do ambiente contingente a que se submetem as IESP brasileiras.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, C. B. B. **Razões da expansão dos cursos de especialização: um olhar a partir da UFPE**. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2003.
- ALBANO, C. S. **Problemas e Ações na Adoção de Novas Tecnologias de Informação: Um Estudo em Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001
- ALENCAR, E. M. L.; FLEITH, D. S. Percepção de alunos do ensino fundamental quanto ao clima de sala de aula para a criatividade. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 3, p. 513-521, set.-dez. 2006.
- ALHADDI, H. Triple bottom line and sustainability: a literature review. **Business and Management Studies**, v. 1, n. 2; p. 6-10, sep. 2015.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVES, J. B. M. **Teoria Geral de Sistemas**. 2006. Preprint. Disponível em http://www.inf.ufpr.br/urban/2019-1_205_e_220/205e220_Ler_Estudar_Discutir/JBosco_Teoria%20Geral%20de%20Sistemas.pdf. Acesso em ago 2020.
- ANAO. **Principles and better practices – Corporate governance in Commonwealth authorities and companies – Discussion paper**. Disponível em <https://www.vta.vic.edu.au/document-manager/governance/links/121-corporate-governance-in-commonwealth-authorities-a-companies/file>. Acesso em jul. 2018.
- ANDES. **Tabela detalha cortes de mais de 13 mil cargos e funções nas IFE**. 2019. Disponível em <https://www.andes.org.br/conteudos/noticia/tabela-detalha-cortes-de-mais-de-13-mil-cargos-e-funcoes-nas-ife1>. Acesso em mai. 2019.
- ANTUNES, I. A problemática da avaliação e da maturidade nos processos de desenvolvimento de aplicações informáticas. **Informação&Informática**, Alfragide, A. XIV, n. 26, p.45-52., mar. 2001.
- APPLEGATE, D.; WILLS, T. **Internal Auditor**. 56.6, Dec. 1999, p 60. Copyright: COPYRIGHT 1999 Institute of Internal Auditors, Inc. Disponível em <http://go-galegroup.ez45.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?&id=GALE|A58451893&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w>. Acesso em jul. 2018.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSIS, L.; SILVA, C. L.; CATAPAN, A. As funções da controladoria e sua aplicabilidade na administração pública: uma análise da gestão dos órgãos de controle. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, v. 14, n.3, jul.-set. 2016.

ARCHER, B. **A view of the nature of Design Research**. 1981. Disponível em https://catedrammo.files.wordpress.com/2010/01/archer_bruce_1981_design_science_method.pdf. Acesso em jan. 2018.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**. Compacta ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARGENTI, P. P. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARBARÁ, S. (org). **Gestão por processos: Fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2 ed. Qualitymark, 2008.

BARRETO L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan.-fev.-mar. 2013.

BARRETO, M. L.; MARTÍNEZ, A. M. Possibilidades criativas de professores em cursos de pós-graduação stricto sensu. **Estudos de Psicologia, Campinas**, 24(4), p. 463-473, out-dez. 2007.

BAYAZIT, N. **Investigating Design: A Review of Forty Years of Design Research**. **Design Issues**. 2004. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/235700969_Investigating_Design_A_Review_of_Forty_Years_of_Design_Research. Acesso em jan. 2018.

BENBASAT, I. ;WEBER, R. Research Commentary: Rethinking “Diversity” in Information Systems Research. **Information Systems Research**, vol. 7, n. 4, Dec. 1996. Disponível em https://pdfs.semanticscholar.org/5a2a/511b38461cd28e2383bdc5818d720fcd0abb.pdf?_ga=2.231003292.2012411697.1597342639-302951525.1597342639. Acesso em jan. 2017.

BERNARDES, J. F.; ABREU, A. F. **A contribuição dos sistemas de informação na gestão universitária**. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, dez. 2004. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35705/Jos%C3%A9%20Francisco%20Bernardes%20-%20A%20Contribui%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Sistemas.pdf?sequence=4&isAllowed=y> . Acesso em nov. 2017.

BERSCH, M. E. **Avaliação da aprendizagem em educação a distância on-line**. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre: Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1862 . Acesso em out 2018.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BITENCOURT, C. A. **a gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. 3 reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). **Instituição de Ensino Superior - IES**. Disponível em http://lattes.cnpq.br/web/dgp/glossario;jsessionid=djvaQbZ3ugyJMhM3Uuyn8+XS.undefined?p_p_id=54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_struts_action=%2Fwiki_display%2Fview&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_nodeName=Main&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_title=Institui%C3%A7%C3%A3o+de+Ensino+Superior+-+IES . Acesso em jan. 2019.

_____. Presidência da República. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em jan 2018.

_____. Comissão Nacional de Residência Multiprofissional em Saúde. **Resolução nº 1, de 21 de julho de 2015**. Disponível em <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=16&data=22/07/2015>. Acesso em out. 2018.

_____. Presidência da República. **Lei nº 11.129 de 30 de junho de 2005**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11129.htm . Acesso em abr. 2017.

_____. Ministério da Educação e Ministério da Saúde. **Portaria Interministerial MEC/MS nº 1.077 de 12 de novembro de 2009**. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15462-por-1077-12nov-2009&Itemid=30192 Acesso em nov. 2018.

_____. GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017**. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/>. Acesso em jan. 2018.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio. **Resumo Técnico – Censo da educação Superior 2014**. Disponível em http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2014/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2014.pdf . Acesso em dez 2017.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. **Residência multiprofissional em saúde: experiências, avanços e desafios**. 2006. 414 p.: il. – (Série B. Textos Básicos de Saúde)

_____. Ministério da Educação. **Resolução CFE nº 14 de 23 de novembro de 1977.** Disponível em http://www.consultaesic.cgu.gov.br/busca/dados/Lists/Pedido/Attachments/411652/RESPOSTA_PEDIDO_Res.pdf. Acesso em out 2017.

_____. Ministério da Educação. **Resolução CFE nº 12 de 6 de outubro de 1983.** Disponível em http://www.consultaesic.cgu.gov.br/busca/dados/Lists/Pedido/Attachments/433200/RESPOSTA_PEDIDO_Res.pdf. Acesso em out 2017.

_____. Ministério da Educação. **Resolução nº 1 CNE/CES de 3 de abril de 2001.** Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/CES0101.pdf>. Acesso em out 2017.

_____. Ministério da Educação. **Resolução CES nº 3 CNE/CES de 5 de outubro de 1983.** Disponível em http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces03_99.pdf. Acesso em out 2017.

_____. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 1 de 8 de junho de 2007.** Disponível em http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces001_07.pdf. Acesso em out 2017.

_____. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 1 de 6 de abril de 2018.** Disponível em <http://portal.mec.gov.br/docman/abril-2018-pdf/85591-rces001-18/file>. Acesso em mai. 2018.

_____. Ministério da Saúde. **Resolução nº 287 de 8 de outubro de 1998.** Disponível em http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1998/res0287_08_10_1998.html. Acesso em out 2017.

_____. Câmara dos Deputados. **Financiamento da educação superior no Brasil: impasses e perspectivas** [recurso eletrônico] 2018. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/altosestudos/pdf/financiamento-da-educacao-superior-no-brasil-impasses-e-perspectivas>. Acesso em ago. 2018.

_____. **Parecer nº 977 C. E. Su de 3 de dezembro de 1965.** Disponível em <https://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/Parecer-977-1965.pdf>. Acesso em outubro 2017.

_____. Ministério da Educação. **Resolução nº 5 de 7 de novembro de 2014.** Disponível em <http://www.ufrgs.br/odontologia/arquivos/resolucao-da-comissao-nacional-de-residencia-multiprofissional-em-saude/view>. Acesso em nov 2017.

_____. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** 1995. Disponível em <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em abr. 2018.

_____. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). **Plataforma Sucupira**. Disponível em <http://sucupira.capes.gov.br/>. Acesso em mar. 2019.

_____. Ministério da Educação. **Resolução nº 7 de 13 de novembro de 2014**. Disponível em <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=12&data=17/11/2014>. Acesso em nov 2017.

_____. Ministério da Educação. **Residência multiprofissional**. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/residencias-em-saude/residencia-multiprofissional>. Acesso em out. 2017.

_____. Ministério da educação. **Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades?** Disponível em <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/116-qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades>. Acesso em jan. 2019.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Sistema de Regulação do Ensino Superior (E-MEC)**. Disponível em <http://emec.mec.gov.br/emec/nova>. Acesso em ago. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 Pontos**. Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016

_____. Presidência da República. **Lei nº 8.129 de 30 de junho de 2005**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111129.htm. Acesso em out 2017.

_____. Secretaria de Ensino Superior. **Retificação**. 2015. Disponível em <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=19&data=10/04/2015>. Acesso em nov 2017.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário 597854**. 2007. Disponível em <http://redir.stf.jus.br/estfvisualizadorpub/jsp/consultarprocessoeletronico/ConsultarProcessoEletronico.jsf?seqobjetoincidente=2666225>. Acesso em out 2017.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Parecer homologado CES nº 617 de 8 de junho de 1999**. Disponível em http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/1999/pces617_99.pdf. Acesso em jan. 2018.

BRIDGE CONSULTING. **Conhecimento em tecnologia da informação – COBIT 5 – Como avaliar a maturidade dos processos de acordo com o novo modelo?** 2013.

BRITO, R. S. et al. Avaliação e perspectiva dos cursos de pós-graduação lato-sensu do departamento de enfermagem da UFRN. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 48, n. 1, p. 26-32, jan.-mar. 1995.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 699-720, set.-dez. 2016

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CADBURY COMMITTEE. **The financial aspects of corporate governance**. Disponível em <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>. Acesso em nov. 2018.

CAMPOS, P. C. et al. O Balanced Scorecard como Sistema de Avaliação de Desempenho Desdobrados na Área de Gestão, Ensino, Pesquisa e Extensão em uma Instituição de Ensino Superior Comunitária. **Revista GUAL**, v. 10, n. 1, p. 39-61, jan. 2017.

CARDIM, P.A.G. **Gestão Universitária em Tempos de Mudança**. In: COLOMBO, S.S. (Org.). *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CARDOSO, C. R. et al. (2016). **Implantação do Balanced Scorecard em uma Organização Pública de Saúde Mental**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/311695792_IMPLANTACAO_DO_BALANCED_SCORECARD_EM_UMA_ORGANIZACAO_PUBLICA_DE_SAUDE_MENTAL. Acesso em 3 mar. 2019.

CARVALHO, C. S. M. **A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão**. 2008. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) – Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Portugal, 2008.

CASAGRANDE, L. **Educação nas modalidades presencial e a distância: um estudo comparativo das percepções de estudantes de cursos no nível de especialização na EA/UFRGS**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

CHAFFEY, D.; WOOD, S. **Business information management: improving performance using information systems**. Prentice Hall, 2010.

COBRA, M. **Serviços: como construir valor para o cliente**. São Paulo: Marcos Cobra, 2004.

COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing educacional: ferramentas de gestão para instituições de ensino**. São Paulo: Marcos Cobra, 2004.

COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

COSTA, C. C. M. et al. Fatores associados à eficiência na alocação de recursos públicos à luz do modelo de regressão quântica. 2015. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n.5, set.-out. 2015. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612130868>. Acesso em ago. 2018.

COSTA, F. J. **A influência do valor percebido pelo cliente sobre os comportamentos de reclamação e boca a boca: uma investigação em cursos de Pós-graduação Lato Sensu**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. **The Academy of Management Review**, vol. 24, n. 3, p. 522-537, jul. 1999, Published by: Academy of Management. Disponível em https://pdfs.semanticscholar.org/e7a0/4bae29a6f9ab3c4138b3cfc37d44b72548e3.pdf?_ga=2.103704067.208217185.1599891430-302951525.1597342639 . Acesso em ago. 2020.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, G. B.; OLSON, M. H. **Sistemas de información gerencial**. Bogotá: McGraw-Hill, 1987.

DAVIS, K. **Comunicação gerencial e rede informal**. In: Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Coletânea de artigos da revista. 3 ed. Rodrigues, T. M. (tradutora) Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE BRUIN, T. **Business process management: theory on progression and maturity**. 2009. Thesis (Doctor of Philosophy) – Faculty of Science and Technology, Queensland University of Technology, Brisbane, 2009.

DE BRUIN, T.; ROSEMAN, M. **Towards a business process management maturity model**. 2005. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/27482324_Towards_a_Business_Process_Management_Maturity_Model?enrichId=rgreq-42453a74903e4cfb6e055024ea4de9fe-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI3NDgyMzI0O0FTOjE . Acesso em mai. 2018.

DE BRUIN, T. FREEZE, R., KULKARNI, U., ROSEMAN, M. **Understanding the main fases of developing a maturity assessment model**. 2005. Disponível em <http://aisel.aisnet.org/acis2005/109>. Acesso em abr. 2018.

DE WIT, H. **Strategies of internationalization of higher education**. 1995. Amsterdam: European Association for International Education. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/332445569_BOOK_De_Wit_H_1995_Strategies_for_Internationalization_in_Higher_Education. Acesso em jan. 2018.

_____. **Internationalization of higher education: Nine misconceptions**. 2011. Disponível em <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/viewFile/8556/8321> . Acesso em fev. 2018.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa – Teorias e Abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, R. **Gestão ambiental: Responsabilidade social e sustentabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DRESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. 5 reimpr. São Paulo: atlas, 2006.

ECHEVERRIA, R. Confiança, viga mestra da empresa do futuro. **Reflexão**, São Paulo, ano 3, n. 7, p. 5 26, jul. 2002.

EITERER, C.L.; MEDEIROS, Z. **Recursos pedagógicos**. In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, L. M. F. DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG, Faculdade de Educação, 2010. Disponível em <http://www.gestrado.net.br/?pg=dicionario-verbetes&id=155> .Acesso em out 2018.

ENOKI, C. **Gestão de processos de negócio: uma contribuição para a avaliação de soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Departamento de Engenharia de Produção - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

EXTRACLASSE. **Governo propõe orçamento do MEC quase inalterado para 2021, em R\$144,5 bilhões**. Disponível em <https://www.extraclasse.org.br/educacao/2020/09/governo-propoe-orcamento-do-mec-quase-inalterado-para-2021-em-r-1445-bilhoes/> Acesso em jan. 2021.

FADEL, M. A. V.; FILHO, G. I. R. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 43(1), p. 07-22, jan.-fev. 2009.

FAGUNDES, E. M. Capability Maturity Model for Software. 2004. Disponível em <https://docplayer.com.br/18471596-Capability-maturity-model-for-software-eduardo-mayer-fagundes-e-mail-eduardo-efagundes-com.html> . Acesso em jun. 2021.

FARIAS, R. P.; DE LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 12, n. 3, p. 55 – 71, set-dez. 2009.

FAVRETTO, J. **Modelo de sistematização das informações para cursos de pós-graduação Lato Sensu visando a demanda regional**. Disponível em <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000929822&loc=2014&l=4150198c40e9b2ec> . Acesso em out. 2017.

FARIAS FILHO, M. C.; VIENA; M. G.; NASCIMENTO, D. M. Gestão de processo na implantação de um sistema de informação Acadêmica: a experiência da UFPA. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 69-85, mai. 2014.

FERNANDES, A. G.; ABREU, V. F. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FISHER, D. M. **The Business Process Maturity Model: A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization**. BPTrends. 2004. Disponível em <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>. Acesso em mai. 2018.

FONSECA, M.; FONSECA, D. M. **A gestão acadêmica da pós-graduação lato sensu: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos**. Educ. Pesqui., São Paulo, v. 42, n. 1, p. 151-164, jan-mar. 2016

FONSECA, D. M. Contribuições ao Debate da Pós-graduação *Lato Sensu*. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 1, n 2, p. 173-182, nov. 2004.

FOINA, P. R. **Tecnologia da informação: planejamento e gestão**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO, M. E. D. P.; AFONSO, M. R.; BORDIGNON, L. S. Gestão Universitária: Qualidade, Investigação Científica e Inovação Educacional. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 83-103, jan.-fev.-mar.-abr. 2012.

FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. (2002) **The use of maturity models / grids as a tool in assessing product development capability: a review**. In IEEE International Engineering Management Conference, Cambridge UK, 18-20 August.

FREITAS, J. **Sustentabilidade: direito ao futuro**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

FREZATTI, F; KASSAI, S. Estudo do impacto de um curso MBA em controladoria na evolução de seus egressos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 54-65, out. 2003.

GALBRAITH, J. **Star Model**. Galbraith Management Consultants. Central Valley (EUA), 29 fevereiro 2012. Disponível em: <http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf> Acesso em: 23 set. 2018.

GAZZOLA, A. L. A.; FENATI, R. C. **A pós-graduação brasileira no horizonte de 2020. Plano Nacional de Pós-Graduação (2011-2020)**. CAPES: Documentos setoriais. Brasília, 2010.

GAYA, A. (org); GARLIPP, D. C. **Ciências do movimento humano: introdução à metodologia da pesquisa**. São Paulo, BR: Grupo A - Artmed, 2008. ProQuest ebrary. Web. 20 December 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T. (org). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: editora da UFRGS, 2009.

GIBSON, J. L; IVANCEVICH, J. M.; DONELLY, J. H.; KONOPASKE, R. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. Disponível em http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf. Acesso em dezembro 2017.

_____. **Dados e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 6 ed. Disponível em <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em dezembro 2017.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

GOERGEN, Pedro. **Universidade e compromisso social**. In: RISTOFF, Dilvo; SEVEGNAN, Plamira. Educação superior em debate: universidade e compromisso social. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006. p. 65-95.

GOZZI, M. P. **Mediação docente online em cursos de pós-graduação: especialização em engenharia**. 2011. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

GOZZI, M. P; KENSKI, V. M. A especialização online no Brasil e as perspectivas para atendimento às demandas emergentes. **Educação em Revista**, v. 13, n. 2, p. 81-92, jul.-dez., 2012.

_____. Cursos online de especialização na estrutura da Pós-Graduação no Brasil. **EccoS – Revista Científica**, São Paulo, n. 39, p. 87-100, jan.-abr. 2016.

GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

G1. **STF permite que universidade pública cobre mensalidade em cursos de especialização**. 2017. Disponível em <https://g1.globo.com/politica/noticia/stf-permite-a-universidade-publica-cobrar-mensalidade-em-cursos-de-especializacao.ghtml>. Acesso em out. 2017.

HAMMER, M. The process audit. **Harvard Business Review**, 85(4):111-9, 122-3, 142, April 2007.

HARMON, P. Evaluating an Organization's Business Process Maturity. **Business Process Trends**, v. 2. n. 3, p. 1-11, mar. 2004. Disponível em <http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-04%20NL%20Eval%20BP%20Maturity%20-%20Harmon.pdf>. Acesso em mar. 2018.

HARMSSEN, J.; POWELL, J. B. **Sustainable development in the process industries: cases and impact**. Hoboken: Wiley, 2010.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais: Estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HEPPER, E. L. **Maturidade em sustentabilidade corporativa: propondo um framework para diagnóstico.** 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

HITT, M. A.; IRELAND, R. Duarte; Hoskisson, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOWARD, R. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HUMPHREY, W. S. **Characterizing the software process: A maturity Framework.** 1987. Disponível em <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA182895.pdf>. Acesso em mar. 2018.

HURST, B. **Manual de técnicas de comunicação.** São Paulo: Littera Mundi, 2003.

HYNDS, E. J. et al. **A maturity model for sustainability in new product development.** 2014. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.5437/08956308X5701143?needAccess=true>. Acesso em jun. 2018.

IFAC. **Governance in the public sector: a governing body perceptive.** 2001.

INOCENTE, D. F. **Análise de um programa de treinamento e de seus resultados: um estudo de caso do MBA Gestão Pública – Banco do Brasil.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Escola de Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2006.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHNSON, D. G.; WETMORE, J. M. **Technology and Society: building our sociotechnical future.** Cambridge: The Mit Press, 2009.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, jan–feb, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIPPER, L. M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZA, J. Gestão por Processos: Comparação e Análise entre Metodologias para Implantação da Gestão Orientada a Processos e seus Principais Conceitos. **Revista Tecno-Lógica**, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez. 2011.

KNIGHT, J. Updated internationalization definition. **International Higher Education**, n. 33, p. 2-3, mar. 2003.

_____. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. **Journal of Studies in International Education**, v. 8, n. 1, p. 5-31, spring 2004.

_____. International Universities: Misunderstandings and Emerging Models? **Journal of Studies in International Education**, v. 19(2), p. 107-121, Apr. 2015. DOI: 10.1177/1028315315572899.121

KÖCHE, J. C.; BUOGO, A. L. **Desafios da gestão universitária**. Caxias do Sul: EducS, 2014.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACERDA, D. P. et al. Design Science Research: método para engenharia de produção. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração – Princípios e tendências**. 2 ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Administração – Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOBOS, J. Encantando o cliente: externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LOPES, M. A. B.; BEZERRA, M. J. S. **Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação**. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.

LUCION, C. E. R. Planejamento financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. I., n.3, mar.-mai. 2005.

LUCK, H. Apresentação. **Gestão escolar e formação de gestores**. In: Luck H. (org). Brasília, 2000.

LUFTMAN, J. N. **Aligning it with the Business Strategy Assessing It/Business Alignment**. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1201/1078/43647.20.4.20030901/77287.2> .Acesso em out 2018.

LUFTMAN, J. N.; SLEDGIANOWSKI, D.; REILLY, R. R. **Maturity of IT business strategic alignment mechanisms.** 2006. Disponível em <http://go-galegroup.ez45.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?id=GALE%7CA164420765&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w> . Acesso em mar 2018.

LUQUE, C. A. Alguns desafios para o financiamento das universidades públicas estaduais do estado de São Paulo. **Revista USP**, São Paulo, n. 105, p. 9-18, abr.-mai.-jun., 2015.

MACÊDO, K. B. (org.). **Gestão ambiental e organizações: interfaces possíveis.** Goiânia: Ed. da UCG/Ed. Vieira, 2008.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISSO/IEC 20.000 e IT Flex.** São Paulo: Novatec Editora, 2007.

MANSON, J. N. **Is operations research really research?** 2006 Disponível em http://nand8a.com/orssa/orion/ORiON_22_155-180.pdf . Acesso em jan. 2018.

MARCHAND, D. A.; DAVENPORT, T. H.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** Série comunicação organizacional, vol. 2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Técnicas de pesquisa.** 4 ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCOS, A. R.; LOUREIRO, G. F. **Excelência no atendimento e boas práticas no serviço público.** Prefeitura de Vitória. 2017. https://www.vitoria.es.gov.br/arquivos/20170703_cartilhaexcelenciaeboas.pdf. Acesso em jan. 2018.

MARTINS, G. M. et al. **Implementação de residência multiprofissional em saúde de uma universidade federal: trajetória histórica.** Rev. Gaúcha Enferm. 2016 set;37(3):e57046. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2016.03.57046>.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público.** São Paulo: Atlas, 2010.

MCKINSEY&COMPANY. **Enduring ideas: The 7-S Framework.** 2008. Disponível em <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#> . Acesso em jan. 2018.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Harper & Row, 1986.

MENZOMO, C. S.; DARONCO, E. L. **Modelo de maturidade em gestão: um estudo de caso em microempresas do setor moveleiro de Caxias do Sul.** Disponível em <http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/view/60> . Acesso em nov. 2017.

MILL, D. Gestão estratégica de sistemas de educação à distância no Brasil e em Portugal: a propósito da flexibilidade educacional. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 131, p. 407-426, abr.-jun., 2015. Disponível em <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015122053>. Acesso em abr. 2018.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOMO, F. S. **Sistema de Gestão EAD: proposta de requisitos funcionais para uma instituição Pública Federal de Ensino Superior**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração – Programa Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MORAES, V. S. **As políticas públicas educacionais para a pós-graduação lato sensu no Brasil: tendências atuais**. In: Encontro Internacional de Educação Comparada, 5., Belém. Encontro. Belém: SBEC, 2010.

_____. **A Pós-Graduação Lato Sensu da UFPA no contexto da mercantilização da educação superior**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2013.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1 ed. 6ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1996.

MORHY, L. **Universidade em questão**. Brasília: UnB, 2003.

MOROSINI, M. C. et al. A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores. **Revista Brasileira de Informação**, v. 21, n. 64, jan.-mar. 2016. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782016216402> . Acesso em jan 2018.

MÜCKENBERGER E. et al. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 637-651, jul.-set. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan.-fev. 2013.

NADLER, D. A. et al. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NAHUN, C. L.; CARDOSO, C. M. **A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade**. Competências Individuais Gerenciais Necessárias Para Ocupar Cargos De Gestão No Campus Universitário De Abaetetuba Da Universidade Federal Do Pará (UFPA). XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. Florianópolis – Santa Catarina – Brasil - 3, 4 e 5 de dezembro de 2014. ISBN: 978-85-68618-00-4.

NATIONAL ASSOCIATION OF STATE CHIEF INFORMATION OFFICERS. **Enterprise Architecture Maturity Model, version 1.3**. 2003. Disponível em <https://www.nascio.org/wp-content/uploads/2019/11/NASCIO-EAMM.pdf>. Acesso em mai. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOVAIS, V. S. M. **As políticas públicas educacionais para a pós-graduação *lato sensu* no Brasil: tendências atuais**. In: 5º ENCONTRO INTERNACIONAL DA SBEC, Belém, 2012. Disponível em <http://docplayer.com.br/5962091-As-politicas-publicas-educacionais-para-a-pos-graduacao-lato-sensu-no-brasil-tendencias-atuais.html> . Acesso em out. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, F. B. Origem e evolução dos cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 1, p. 19-33, jan.-mar., 1995.

OLIVEIRA, W. A. **Modelos de Maturidade – Visão Geral**. 2006. Disponível em <http://www.mundopm.com.br/download/modelos-maturidade.pdf>. Acesso em out 2018.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=ztgziTvHaMIC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gest%C3%A3o+por+processos+conceito&ots=rkNxMA82KL&sig=KSPrfypzNUaWzZNR23iRbxTD-40#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20por%20processos%20conceito&f=false>. Acesso em dez. 2017.

PAIVA, M. B. M.; FEITOSA, P. P. B.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Barreiras e Facilitadores na Gestão de Processos de Trabalho em Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.10, n.4, p.47-71, edição especial, 2017.

PAIVA, R. V. C et al. Expectativas e frustrações com a oferta de cursos de Pós-graduação *Lato Sensu*. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 71-90, mai. 2017.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

PASSOS, M. L. S. **MM-Híbrido – Modelo de Maturidade para Avaliação do ensino Híbrido em Instituições de Ensino Superior**. 2018. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

PAULA, M. G. M. A. **Auditoria interna – Embasamento conceitual e suporte tecnológico**. São Paulo: Atlas, 1999.

PAULK, M. C., CURTIS, B., CHRISISS, M. B., WEBER, C. V. **Capability Maturity Model, version 1.1**. 1993. Disponível em <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=219617>. Acesso em mar. 2018.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM – Gestão orientada à entrega por meio dos objetos Metodologia de Gauss**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2011.

PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1964.

PILATI, O. Especialização: falácia ou conhecimento aprofundado? **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 3, n. 5, p. 7-26, 2006. Disponível em <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/93/89>. Acesso em out. 2017.

PINHO, B.; CAPPELLI, C.; BAIÃO, F.; SANTORO, F.; PAIM, R.; NUNES, V. **Estruturação de Escritório de Processos**. UNIRIO. 2008. Rio de Janeiro: Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada da UNIRIO, nº 0001/2008, 100 f., 2008.

PRATA, C. L. **Gestão Escolar e as Tecnologias**. Curso UFC, 2010. Disponível em http://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo_3b_gestores/tema_05/anexos/anexo_5_tics_na_gestao_escolar2010_CarmemPrata.pdf. Acesso em ago. 2017.

PRIETO, V. C. et al. **Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard**. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578>. Acesso em jan 2018.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: (guia PMBOK®)**. Quarta edição. Newtown Square (PA): Project Management Institute, 2008.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, R. M. C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos políticos-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, São Paulo; v. 3; n.2; p. 357-278; mai.-ago. 2017.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5 ed. Rio de janeiro: Prentice hall, 1998.

RODRIGUES, W. C. Avaliação da maturidade de gestão de quatro unidades de gestão de proteção integral estaduais do Tocantins. **Revista de Gestão**, v. 21, p. 325-341, sep. 2014. Disponível em DOI: 10.5700/rege533. Acesso em out. 2018.

ROSA, D. C. et al. Pedagogia no ensino superior: ações de qualificação docente e discente do núcleo de apoio pedagógico do centro universitário Univates. **Caderno pedagógico**, Lajeado, v. 10, n. 2, p. 121-138, 2013.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROOSI, V. L. **Gestão do Projeto Político-Pedagógico. Entre Corações e mentes**. São Paulo: Editora Moderna, 2004.

RUAS, R; ANTONELLO, C. S. **Formação gerencial: pós-Graduação *Lato Sensu* e o papel das comunidades de prática**. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522005000200003&script=sci_arttext. Acesso em outubro 2017.

SALAZAR, O. C. Os novos modelos de gestão em universidades e trabalho docente na Colômbia. **Revista On Line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. esp.1, p. 193-208, mar. 2018.

SANTOS, J. G. S. **O projeto político-pedagógico como ferramenta da gestão escolar democrática**. 2013. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Centro de Educação - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

SCAGLIONE, V. L. T.; NITZ, M. A avaliação da educação superior e a gestão universitária. IN: COLOMBO, S. S. (org). **Gestão universitária: os caminhos para excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. **Capability Maturity Model Integration (CMMISM), Version 1.1**. 2002. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.208.5915&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em mar. 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SERRA, R. C. C.; CARNEIRO, R. Controle social e suas interfaces com os controles interno e externo no Brasil contemporâneo. **Espacios Públicos**, México, v. 15, n. 34, p. 43-64, mayo-ago. 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. Ver. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **A teoria matemática da comunicação**. São Paulo: DIFEL, 1975.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, C. L. et al. **Inovação e sustentabilidade**. Série UTFinova. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

SILVA, D. F. A. **Modelo de maturidade de processos de gestão acadêmica em instituições privadas de ensino**. 2009. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2009.

SILVA FILHO, R. L. L. **A gestão do ensino no Brasil**. A Revista da Educação (ano 2, número 10 – julho / agosto de 2001 – Artigo Gestão Escolar – Escolas enfrentarão cenário de competitividade cada vez maior.

_____. **Gestão Universitária e seus desafios**. Mogi das Cruzes – SP: Lobo & Associados Consultoria, 1998. Disponível em https://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf . Acesso em jun. 2018.

SILVA, J. S. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA**. 2014. Monografia (Bacharel em Gestão de Políticas Públicas). Departamento de Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/8807/1/2014_JessicaSousaSilva.pdf> Acesso em mai. 2021.

SILVEIRA, G. A. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. 2008. Tese (Doutorado em Administração). Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em doi:10.11606/T.12.2008.tde-07102008-113900. Acesso em set 2018.

SILVEIRA, V. N. S. Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 4, p. 228-246, abr.-Jun. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n2/05.pdf> . Acesso em ago 2017.

SIQUEIRA, C. **Agência Câmara de Notícias**. 2017. Disponível em <https://www.camara.leg.br/noticias/510569-cobranca-por-especializacao-em-universidades-publicas-gera-polemica> . Acesso em dez. 2017.

SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES. A. M. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25/22> . Acesso em mai. 2021.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios, práticas de impacto estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

STRAMAR, A. R. **O desenvolvimento de competências individuais e gerenciais em programas de formação gerencial lato sensu**. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre, 2014.

STRAUHS, F. R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Série UTFnova. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – Um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Editora Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1999.

_____. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4. Ed. ver. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico – Elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIDD, J. BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

TOFIK, D. S. **Novo Marco Regulatório dos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu***. 2018. 38 lâminas. Apresentação em Power Point. Disponível em <http://www.ampesc.org.br/2018/wp-content/uploads/2018/08/Marco-Regulatorio-Pos.pdf>. Acesso em jan. 2019.

TORRES, L. M. L. S. V. **A mercantilização da Pós-Graduação *Lato Sensu* no Brasil**. 1 ed. Curitiba: Appris, 2017.

TREVIZAN, M. J. **Competência dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

TREWATHA, R. L.; NEWPORT, M. G. **Management**. 3. ed. Texas: Business Publications INC, 1982.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para a gestão – Transformando os negócios na economia digital**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, B.; PETTER, S. **Design Science Research in Information Systems**. 2004 update 2017. Disponível em <http://www.desrist.org/design-research-in-information-systems/>. Acesso em jan. 2018.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Painel de dados – UFRGS em números**. 2018. Disponível em https://www1.ufrgs.br/paineldedados/ufrgs_numeros.html. Acesso em mar. 2018.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Painel de dados – UFRGS em números**. 2019. Disponível em https://www1.ufrgs.br/paineldedados/ufrgs_numeros.html. Acesso em fev. 2019.

VAN AKEN, J. E. **Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological Rules**. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/4868922_Management_research_based_on_the_paradigm_of_the_design_sciences_The_quest_for_field-tested_and_grounded_technological_Rules. Acesso em out 2017.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2004.

VENTURINI, L. D. B.; LOPES, L. F. D. **O modelo Triple Bottom Line e a sustentabilidade na administração pública: pequenas práticas que fazem a diferença**. Disponível em <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/11691>. Acesso em jul. 2018.

VIDAL, A. G. R.; ZIWICKER, R.; SOUZA, C. A. **Um estudo da informatização em empresas industriais paulistas**. RAC, v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005: 169-191.

VIDIGAL, F. BARROS, G. L. **A avaliação da satisfação de usuários de um sistema de gestão de informações acadêmicas: uma experiência em uma universidade pública no Brasil**, In: Colóquio Internacional de Gestão universitária - CIGU, XV, 2015 Mar del Plata - Argentina, Desafios da Gestão Universitária no Século XXI, (Anais, Atas, Tópicos temáticos) Florianópolis, INPEAU, 25/12/2004, 1 -16.

VOGELMANN JR, J. C. **Roteiro prático de ações sustentáveis na administração pública**. Porto Alegre: ESAF, 2014.

WATERMANN, R. H. J.; PETERS, T.; PHILLIPS, J. R. **Structure is not organization**. (1980) Disponível em [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0). Acesso em jun 2017.

WCDE. **Report of the World Commission on Environment and Development Our Common Future**. Disponível em <https://www.are.admin.ch/are/en/home/sustainable-development/international-cooperation/2030agenda/un-milestones-in-sustainable-development/1987--brundtland-report.html>. Acesso em out 2018.

WENDLER, R. **The maturity of maturity model research: A systematic mapping study**. 2012. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007>. 2012. Acesso jan. 2018.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 1 ed. 11 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZIKMUND, G. A. **Princípios da pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: CENGAGE Learning.

GLOSSÁRIO

Artefato final – modelo finalizado denominado MAMGEST.

Construção do artefato – desenvolvimento da versão elaborada do artefato por meio da análise de especialistas e da coleta de dados.

Sustentabilidade – constituído pelo tripé da sustentabilidade: econômico, social e meio ambiente.

Versão elaborada do artefato – primeira tentativa de criação do artefato, sendo elaborada a partir da coleta de dados, com a análise do orientador e de um especialista.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

MAMGEST - Análise das Dimensões e Aspectos

Perguntas gerais:

1. Fale, de modo sucinto, sobre sua experiência profissional.
2. Atualmente, está lotado em que setor e qual cargo exerce?

Perguntas específicas:

3. Diante do modelo apresentado, qual(is) dimensão(ões) julga ter experiência e conhecimento para analisar? Justifique.
4. Fale sobre a(s) característica(s) da(s) dimensão(ões) que avalia.
5. Em sua opinião, a(s) dimensão(ões) referida(s) no MAMGEST é(são) adequada(s)? Justifique.
6. O conceito determinado no MAMGEST para a(s) dimensão(s) que avalia está(ão) adequado(s)? Justifique.
7. Em sua opinião, o(s) aspecto(s) apresentado(s) para a(s) dimensão(ões) avaliada(s) está(ão) adequados? Justifique.
8. Os conceitos do(s) aspecto(s) constantes do MAMGEST está(ão) adequado(s)? Justifique.
9. Em sua opinião, os níveis apresentados para o(s) aspecto(s) avaliado(s) está adequada? Justifique.
10. Quer ressaltar alguma outra questão sobre o MAMGEST PGLS?
11. Você indicaria outro(s) especialista(s) para avaliar o MAMGEST?

MAMGEST - Análise da caracterização do Modelo

Perguntas gerais:

1. Fale, de modo sucinto, sobre sua experiência profissional?
2. Atualmente, está lotado em que setor e qual cargo exerce?

Perguntas específicas:

3. O que é um modelo de maturidade e quais as características deve apresentar?
4. O que é um modelo de avaliação de maturidade em gestão e quais características deve apresentar?

5. O MAMGEST, como lhe foi apresentado, configura como um modelo de maturidade? Justifique.
6. Pode ainda, o MAMGEST, ser caracterizado como modelo de avaliação da maturidade em gestão? Justifique.
7. A utilização da nomenclatura dimensão e aspectos estão adequadas para um modelo de avaliação da maturidade? Justifique.
8. O conceito de dimensão está adequado? Justifique.
9. O conceito de aspecto está adequado? Justifique.
10. As dimensões e os aspectos levantados no MAMGEST estão adequados ao que se propõe? Justifique.
11. A escalação dos níveis está adequada? Justifique.
 - a. O uso de cores está adequado? Justifique.
1. Quer ressaltar alguma outra questão sobre o MAMGEST?
2. Teria alguma dimensão que julga ter experiência e conhecimento para analisar? Justifique. (Caso positivo, executar a entrevista de análise das dimensões e aspectos).