

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DO ISOMORFISMO NA CONSTITUIÇÃO DO ARRANJO  
ORGANIZACIONAL “COORDENAÇÃO DE CURSO”: ESTUDO DE CASO EM DUAS  
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE  
SÃO PAULO**

**São Carlos – SP  
2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DO ISOMORFISMO NA CONSTITUIÇÃO DO ARRANJO  
ORGANIZACIONAL “COORDENAÇÃO DE CURSO”: ESTUDO DE CASO EM DUAS  
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE  
SÃO PAULO**

**Karina Araujo Mariano**

Dissertação apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Orientador:** Mauro Rocha Côrtes

**Agência Financiadora:** CAPES

**São Carlos – SP  
2007**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

M333ai

Mariano, Karina Araujo.

Análise do isomorfismo na constituição do arranjo organizacional "Coordenação de Curso" : estudo de caso em duas Instituições de Ensino Superior no Estado de São Paulo / Karina Araújo Mariano. -- São Carlos : UFSCar, 2007.

136 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2007.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Novo Institucionalismo. 3. Formação profissional. 4. Governança. 5. Burocracia. 6. Ensino superior. I. Título.

CDD: 658.406 (20<sup>a</sup>)

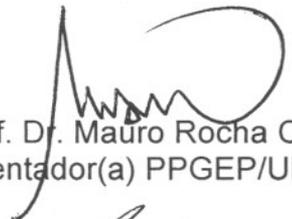


PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)  
Email : ppgep@dep.ufscar.br

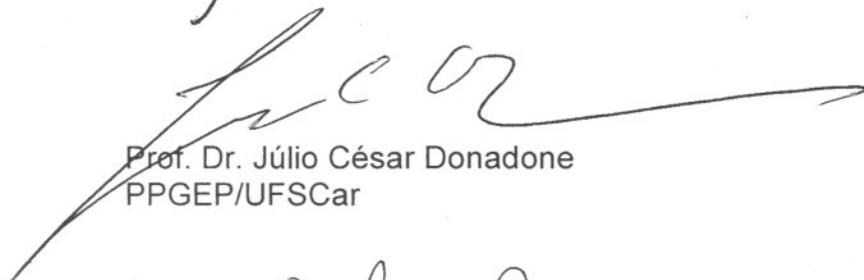
## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Karina Araujo Mariano

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 30/07/2007 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:



Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes  
Orientador(a) PPGEp/UFSCar



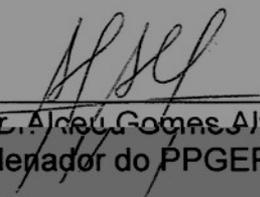
Prof. Dr. Júlio César Donadone  
PPGEp/UFSCar



Prof. Dr.ª Maria Inês Rauter Mancuso  
DCSo/UFSCar



Prof. Dr. Fernando César Almada Santos  
EESC/USP



Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
Coordenador do PPGEp

## **Agradecimentos**

## RESUMO

As Instituições de Ensino Superior há muito que não se ocupam apenas disto que lhes dá a designação: o ensino. Sobretudo quando se refere à universidade pública fica difícil caracterizar em uma só palavra a que esta se dedica. A criação de um arranjo organizacional que se ocupe somente dos cursos, nos casos estudados, é uma alternativa para garantir as especificidades e mesmo o funcionamento satisfatório do ensino frente a tantos outros produtos que concorrem dentro da instituição universitária. Encontrar os fatores e valores que constituem o funcionamento cotidiano do órgão responsável pelo ensino de Graduação e observar sua relação com a estrutura organizacional de forma que este atenda satisfatoriamente às necessidades dos cursos dentro do ambiente institucional é parte substancial do esforço de compreensão a que se dedica esta dissertação. Este estudo vai se debruçar sobre a análise dos arranjos organizacionais “Coordenação de Curso” e “Comissão Coordenadora de Curso” de duas IES públicas no estado de São Paulo: Universidade Federal de São Carlos e a Universidade de São Paulo, *campus* São Carlos. Procuramos identificar procedimentos semelhantes e/ou diferentes sobre a organização que tem, pelo menos teoricamente, o mesmo objetivo principal: administrar cursos de graduação.

Palavras-chave: isomorfismo, governança, universidade, profissionalismo, Coordenação de Curso.

## ABSTRACT

Since a long time that the Superior Education Institutions (SEI) don't care only about teaching. Especially when it refers to public universities, it gets even more difficult to characterize in just one word what is the institution concern about. The creation of an organized arrangement that works only on the graduations courses, in the studied cases, is an alternative to guarantee the specifications and a satisfactory functioning of the teaching even in the presence of others products that compete inside the university institution. Finding the organized structure form that satisfactory attempt to the needs of the courses in an institutional environment is a substantial aspect of this work. This study applies to analyze the organized arrangement of the "Courses Coordination" and "Courses Coordination Commission" of two publics SEI in the State of São Paulo: Federal University of São Carlos and University of São Paulo, *campus* São Carlos. We attempt to identify similar proceeds or/and different about the organization that it has – at least in theory – the same priority objective: administrating graduations courses.

Key-works: isomorphism, governance, university, professionalism, course coordination.

## Lista de Figuras e Gráficos

Figura 1.: Organograma da estrutura administrativa da Universidade Federal de São Carlos.....	71
Figura 2.: Coordenadores de Curso de acordo com o departamento de origem: Modelo de Estrutura Matricial Funcional.....	73
Figura 3.: Organograma geral das unidade de ensino e pesquisa da Universidade de São Paulo USP.....	74
Figura 4.:Organograma da hierarquia administrativa das Comissões Coordenadoras de Curso da USP.....	93
Figura 5.: Estrutura administrativa de um curso inter unidades .....	95

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Cursos analisados .....	20
Tabela 2.: Instituições de Educação Superior, segundo a natureza administrativa e Organização acadêmica, Brasil 2000.....	64
Tabela 3.: Consequências da adoção de diferentes estruturas organizacionais no arranjo “Coordenação de Curso”.....	102
Tabela 4.: Histórico e objetivos iniciais das Coordenações de Curso .....	107
Tabela 5.: Objetivos/funções atuais das Coordenações de Curso .....	109
Tabela 6.: Avaliação das Coordenações de Curso .....	111
Tabela 7.: Estrutura Formal e existência de Estrutura informal .....	113
Tabela 8.: Rotatividade .....	113
Tabela 9.: Reuniões .....	115
Tabela 10.: Relação Coordenação/ Departamentos .....	118
Tabela 11.: Principais problemas .....	122

### **Lista de abreviações e siglas empregadas.**

Art. – Artigo

COC – Comissão Coordenadora

CG – Câmara de Graduação (UFSCar)

CG – Comissão Coordenadora (USP)

CoG – Conselho de Graduação

CON – Congregação

COPAE – Comissão permanente de assuntos de ensino

DEP – Departamento de Engenharia de Produção

EESC – Escola de Engenharia de São Carlos

IAB – Instituto dos advogados brasileiros

IES – Instituição de Ensino Superior

ICMC – Instituto de Ciências Matemáticas e Computação

IFSC – Instituto de Física de São Carlos

IQSC – Instituto de Química de São Carlos

IPES – Instituição pública de Ensino Superior

LBDN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

NSE – Nova Sociologia Econômica

OAB – Ordem dos advogados do Brasil

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

SBPC – Sociedade Brasileira pelo Progresso da Ciência

UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

UNB – Universidade de Brasília

UNE – União Nacional dos Estudantes

USP – Universidade de São Paulo

## **Lista de Anexos**

Anexo 1.: Roteiro das entrevistas.....	136
Anexo 2.: Tabela integral dos dados das entrevistas. Tabela UFSCar e Tabela USP.....	137

## SUMÁRIO

Introdução	6
Justificativa	9
Caracterização do problema e objetivos	11
Quadro teórico de referência	15
Método de coleta e análise de dados	17
1 Capítulo 1: A dominação racional-legal ou a dominação burocrática	27
1.1 A administração burocrática	27
1.2 A burocracia e a dominação	31
1.3 Burocracia: função e disfunção	33
1.4 A burocracia e o problema da incrustação das regras	35
1.5 Uma nova classe trabalhadora?	39
1.5.1 O profissionalismo age: adquire capital social. Mas o que é profissionalismo?	48
1.5.2 O profissionalismo	51
1.6 A Teoria das Organizações e Novo Institucionalismo	57
2 Capítulo 2: As Instituições de Ensino Superior no Brasil	63
2.1 Estrutura da educação superior no Brasil	63
2.2 Instrumentos institucionais que transformaram as universidades	66
2.3 O ambiente institucional interno	70
2.3.1 Apresentação das estruturas administrativas da UFSCar e USP, campus São Carlos	71
2.3.2 Apresentação parcial do Regulamento Geral das Coordenações de Curso da UFSCar	77
2.3.3 As Coordenações de Curso da UFSCar	84
2.3.4 Apresentação parcial dos Regimentos da USP	85
2.3.5 As Comissões de Coordenação de Curso da USP	91
2.4 Análise das estruturas organizacionais dos arranjos organizacionais	96
3 Capítulo 3: Análise das entrevistas	104
3.1 Conhecimento do histórico da Coordenação: objetivos iniciais e objetivos atuais	105
3.2 Funcionamento (Avaliação; Estrutura Formal; Estrutura informal; e Rotatividade)	110
3.3 Reuniões: Periodicidade; Tomada de Decisão; Composição	114
3.4 Relação Coordenação de Curso/ Departamentos	115
3.5 Participação: Frequência; Qualidade exigida compor o Conselho; Satisfação	118
3.6 Principais problemas	120
3.7 Aspectos positivos; Sugestões de melhoria; Outros aspectos	122
Conclusão	124
Bibliografia	132
Anexo I: Roteiro das Entrevistas	136
Anexo II: Tabela UFSCar e Tabela USP	137

## INTRODUÇÃO

Na segunda metade do século XIX, as análises organizacionais, que darão, em muitos aspectos, suporte ao desenvolvimento da Sociologia Industrial, Sociologia das Organizações, tanto na área das Ciências Sociais e de Teoria das Organizações, quanto na área mais específica da Administração, provém de autores como Adam Smith, Karl Marx, Émile Durkheim e Max Weber, entre outros. No início do século XX, surgem os precursores das análises práticas, voltadas para a organização industrial que se estendem a todos os tipos de organizações, inclusive as sociais: Frederick Taylor, Henry Fayol, Henry Ford, entre outros.

Subjacente a todas estas abordagens um tema nem sempre central, mas recorrente, é o da burocracia.

As preocupações com os fenômenos estruturais presentes nas instituições, apareceram em Sociologia Industrial<sup>1</sup> ou seja, nas áreas da análise das organizações, mas também incentivada pelos empresários, que, segundo Albuquerque (Albuquerque, 1986), admitiam que provinha dos teóricos inspirados em Taylor, as análises das organizações e das instituições.

Sob o ponto de vista de organização e administração, a burocracia, nos sentidos em que se admitem estes termos, é passível de determinar não somente como e o que se organiza e administra, mas também por que e principalmente, quem organiza e administra<sup>2</sup>.

O método de análise no presente trabalho parte do estudo de caso das Coordenações de Curso da Universidade Federal de São Carlos, e das Comissões Coordenadoras de Curso da Universidade de São Paulo, Campus São Carlos, para analisar as condicionantes

---

<sup>1</sup> ALBUQUERQUE, J.A.G. *Instituição e Poder*. Zahar, São Paulo 1986. Os dados completos das obras citadas neste trabalho estarão na seção “Bibliografia”

institucionais que repercutem sobre a organização burocrática no arranjo que se ocupa de organizar e administrar alguns cursos de graduação ali existentes.<sup>3</sup> .

Parte-se do pressuposto de que uma análise da organização burocrática ideal, mediante a tipologia de dominação da teoria de Weber, não comporta todos os aspectos das necessidades da rotina e cotidiano. Abre espaço para uma investigação que se pautem em questões como auto-regulação, valores compartilhados, aspectos informais, entre outros, e que conseqüentemente apresente uma forma distinta de administração que se assemelha ao determinado pelo conceito de *loosely coupled* desenvolvido por Meyer & Rowan(1991).

*Loosely coupled* ou fracamente ligadas, é uma característica daquelas organizações onde não são somente as regras formais, burocráticas que mantêm a coerência e o funcionamento ao longo do tempo. Segundo Meyer e Rowan (1991) há outros fatores mais abstratos ou mesmo subjetivos que mantêm os laços organizacionais. Estas organizações se distinguem no caso do que seria a prática normal de administração de um ambiente de trabalho amparado pelo aparato burocrático, pois, segundo este autor, as instituições não se mantêm apenas pelo seu rigor burocrático ou sua eficiência. Há outros fatores, menos evidentes ou talvez menos materiais que desenham instituições e organizações. Os conceitos racionalizados prevaletentes do trabalho organizacional e institucionalizado na sociedade obriga que as instituições criem certas políticas, determinadas profissões, tipos de programas e procedimentos legítimos que sustentem seus produtos e serviços. “Este processo permite que surjam muitas novas organizações e as obriga a incorporar novas práticas e procedimentos” (MEYER & ROWAN, 1991). Os produtos, serviços, técnicas, práticas, políticas e programas

---

<sup>2</sup> Eladio de Almeida Barbosa, in Burocracia e processo decisório na administração das universidades federais brasileiras: um estudo de caso. Campinas, 1981, p2

<sup>3</sup> As Comissões Coordenadoras da USP- São Carlos tem a função de coordenar o ensino de graduação, função equivalente às Coordenações de Curso da UFSCar.

institucionalizados funcionam como mitos poderosos e muitas organizações os adotam cerimonialmente, sem questionar seu papel no funcionamento real da organização. O engessamento das regras formais em muitos casos compromete a eficiência e bom funcionamento das organizações, mas estas regras formais são o que muitas vezes conferem a legitimidades das instituições.

Para manter a conformidade cerimonial as organizações que refletem as regras institucionais tendem a proteger suas estruturas formais das incertezas de atividades técnicas mediante uma integração pouco rígida, estabelecendo diferenças entre suas estruturas formais e as atividades de trabalho reais. A tese de Meyer e Rowan (1991) é a de que a governança de algumas organizações se pauta em estruturas formais que refletem os mitos de seus ambientes institucionais mais do que as demandas reais de suas atividades de trabalho. Há organizações porém, que no ambiente institucionalizado mantêm brechas entre suas estruturas formais e as atividades diárias de trabalho, sem no entanto comprometer a eficiência de suas atividades.

Com base nesta segunda proposição, este trabalho se desdobra em determinar as características e os aspectos e em que se pauta a governança existente nas referidas IES. Segundo Calame (2004) a governança é a capacidade das sociedades humanas para se dotarem de sistemas de representação, de instituições, de regras, de meios de avaliação, de procedimentos, de corpos sociais capazes de gerir as interdependências sociais de forma pacífica. Pensando na governança então, destas sociedades, cada época é marcada por diferentes tipos predominantes de governança e esta, profundamente enraizada na cultura e ao mesmo tempo, produto e difusora desta cultura. Mais especificamente na análise das instituições, a governança é constituída pelos diferentes fatores (internos, externos, culturais, políticos, econômicos,...) envolvidos no funcionamento de uma dada instituição ou organização que possibilitam os processos desencadeados pelas pressões

---

que a organização sofre para que se comporte de uma maneira determinada. A governança não deixa de se referir a aquilo que é governável, numa alusão à esse termo utilizado em análises da Ciência Política. É, portanto, a situação em que as instituições funcionam bem, existe tranquilidade política e suficiente estabilidade financeira para que o governo possa governar.

Quando este comportamento dá resultados tidos como positivos pela sociedade ou pelo conjunto do campo organizacional, tendem a ser mimetizados por outras organizações, isomorfizando os comportamentos. Por isso é que se torna importante a análise e estudo dos fatores que compõe a governança, no caso das IES, para que se analise o quão mimetizadas e/ou isomórficas se encontram atualmente estas organizações em seus ambientes e sobretudo em quais aspectos.

### **JUSTIFICATIVA**

O Ensino Superior no Brasil encontra-se organizado nas mais diferenciadas estruturas institucionais, e para as mais diversas especialidades e ramos de formação. Faculdades, Escolas Superiores, Centros Universitários e Universidades se desdobram em oferecer uma extensa gama de cursos nas áreas de exatas, humanas e biológicas. Em muitas destas estruturas, é o curso oferecido o produto da instituição universitária e sobre este é que estarão direcionados os esforços da administração e de boa parte dos recursos humanos envolvidos.

Porém, numa Universidade, não são os cursos oferecidos os únicos “produtos” da instituição. Na verdade, segundo Santos (1997) é difícil definir o produto da Universidade pois esta se identifica em diferentes produtos e serviços gerados a todo momento e sobre as mais variadas formas. São produtos das universidades: o ensino, o desenvolvimento de pesquisa, a formação de uma elite intelectual, a formação de dirigentes sociais, políticos, intelectuais e de

mercado, a criação de espaços e estratos profissionais e sociais, o desenvolvimento e atuação de programas de inserção e ajuda comunitária, se estabelecer enquanto espaço de lazer, cultura e liberdade, etc.

Mas, ainda quando se pensa em universidades é muito difícil dissociar a imagem desta dos cursos que oferece. É perigoso afirmar que o ensino é o fim da universidade, mas é por necessidade e a partir deste que ela surge.

Na história brasileira, formas diferenciadas de administrar, organizar e mesmo zelar pelos cursos das universidades foram utilizadas, criticadas, estudadas, analisadas, desestruturadas e reestruturadas. Desde o sistema de cátedras, passando pela departamentalização, institutos, unidades, núcleos e centros, foram estabelecidas estruturas administrativas que englobam uma série de instâncias, atribuições e funções que acolhem também os cursos, mas além destes, administram e organizam laboratórios, pessoal de apoio, bibliotecas, corpo docente e discente, relacionamentos com outras áreas da instituição, etc.

A criação de um arranjo organizacional que garantisse e zelasse exclusivamente pelo funcionamento de cada curso, dentro da estrutura universitária, nas duas instituições em estudo, não são alternativas recentes. Nem mesmo foram criadas no mesmo período, talvez nem sob as mesmas pressões ambientais, internas ou externas. Essa alternativa obedeceu, segundo os entrevistados, uma diversidade de fatores que culminaram na criação e no funcionamento cotidiano dos arranjos organizacionais “Coordenações de Curso” e “Comissões Coordenadoras”. Alguns dos fatores apresentados pelos entrevistados foram: a ampliação dos departamentos; a análise de que era necessária uma organização institucionalizada para se tratar dos problemas relativos aos cursos de forma especial; um órgão para zelar pelo projeto pedagógico; um órgão para zelar pelos alunos e seus interesses acadêmicos e; um órgão para organizar as ações das pessoas relacionadas com o curso.

A estrutura organizacional adotada como resposta ao ambiente institucional em que se encontram as Coordenações de Curso e as Comissões Coordenadoras de Curso e, mais ainda, os fatores e valores levantados por e observados na fala dos Coordenadores, devem se constituir em mecanismos formais e informais que direcionam o funcionamento real do objeto de estudo em questão. São os mecanismos de governança deste arranjo organizacional. É através da

O conceito de burocracia desenvolvido por Weber (1982) conta com três eixos de análise essenciais: 1) a própria burocracia e as outras relações que ocorrem, provenientes de sua utilização; 2) a existência de processos legítimos e; 3) a relação de dominação que se estabelece nas relações burocráticas. Estes, enquanto elementos essenciais dessa tipologia, darão suporte à abordagem do arranjo organizacional desta análise. Procuramos caracterizar o arranjo organizacional e, portanto, o arranjo administrativo (formal) e os procedimentos (informais e formais) adotados como formas adaptativas de um dado ambiente organizacional.

A visão ampla do termo burocracia não abrange somente as formulações relativas às Ciências Sociais, mas também são pertinentes a várias áreas de conhecimentos, algumas, como a área de Teoria das Organizações, e áreas relativamente recentes como o Novo Institucionalismo, que também dá suporte a esta análise.

Pretende-se não somente analisar a presença da burocracia nos arranjos organizacionais Coordenação de Curso e Comissão Coordenadora de Curso, o que é óbvio, não apenas por se tratar de um órgão de uma instituição universitária, mas por ser esta uma instituição que historicamente tem sua organização pautada na organização burocrática (leis, normas, estatutos, regimentos). O que se pretende, primordialmente, é verificar como um “desenho organizacional”, formalizado na forma de uma burocracia, reflete os aspectos e constroem incentivos que estruturam e limitam as possibilidades de ação, garantindo um nível mínimo de eficiência. E como um mesmo desenho organizacional pode ser verificado em arranjos organizacionais diferentes. Tomando como base, ou melhor, como objeto deste estudo de caso, duas Instituições de Ensino Superior públicas, a análise de sua organização formal através da análise de sua burocracia, pode ser um ponto de partida para se verificar o que determina o funcionamento formal desta organização e mesmo os aspectos do seu funcionamento real, continuidades e rupturas. Estas observações são essenciais para responder à pergunta: **Os**

**arranjos organizacionais das Coordenações e Comissões Coordenadoras de Curso de graduação em duas IES públicas de um mesmo “campo” tendem a ser isomórficos?**

As mudanças entre organizações tendem a convergir, produzindo um isomorfismo institucional. O isomorfismo pode ser limitado ao simples campo ou setor, ou ser difundido pelos setores (ZUCKER, 1987). DiMaggio e Powell (*apud* HALL, 1990) argumentam que o isomorfismo institucional é a razão dominante pela qual as organizações assumem as formas que têm. Para responder à questão de pesquisa desta dissertação, será colocada na linha de discussão a análise de fatores informais (práticas cotidianas não previstas) e formais (a burocracia) da estrutura organizacional e do processo administrativo de Coordenações e Comissões Coordenadoras de Curso de Graduação em duas IES públicas no Estado de São Paulo, a fim de esclarecer como estes podem, e se podem, se distinguir e distinguir as instituições. Aqui o isomorfismo é um elemento chave que indica rupturas e continuidades, tanto das Coordenações ou Comissões Coordenadoras entre si e mesmo da relação desta com a instituição universitária. E principalmente, poderá ser verificado se há ou não um isomorfismo institucional entre as duas IES inseridas no mesmo campo organizacional.

Campo organizacional no caso, enquanto conjunto de organizações que juntas constituem uma área reconhecida da vida institucional (no caso, as IES), são organizações que oferecem produtos e serviços similares. DiMaggio e Powell (*apud* HALL, 1990) apresentam três razões que explicam o isomorfismo das organizações dentro de um mesmo campo organizacional. Em primeiro lugar, as forças coercitivas do ambiente, tal como as regulamentações governamentais e as questões culturais que são capazes de impor a uniformidade às organizações. Nessa perspectiva, Meyer e Rowan (1991) têm observado que as organizações adotam formas que são institucionalizadas e legitimadas pelo Estado. Uma segunda

razão é devido às organizações se imitarem, situação em que elas tentam buscar as respostas dos problemas dentro do próprio campo organizacional, estudando elementos similares. A última força do isomorfismo institucional provém das pressões normativas que se originam na progressiva profissionalização da força de trabalho, especificamente dos cargos administrativos.

Por essa última perspectiva de análise, este trabalho vai se centrar na figura do Coordenador de Curso enquanto agente facilitador de uma auto-regulação pertinente a um tipo de trabalhador que é produzido dentro da instituição universitária, além de se destacar também dentro do universo das ocupações. Esse trabalhador constitui um agente de uma nova forma de classificação de trabalhadores dentro do conceito de divisão do trabalho. Esses elementos darão corpo a um tipo de administração singular, de trabalhadores singulares e de tarefas singulares.

Esta dissertação pretende dar continuidade ao trabalho iniciado na graduação. Desta forma, seria necessário continuar o diagnóstico das práticas burocráticas e dos procedimentos informais adotadas nas práticas administrativas do ensino de graduação, mas agora observando o cenário administrativo, as práticas legítimas, os procedimentos legais e os fatores externos que influenciam na formação não somente dos alunos de graduação da Universidade Federal de São Carlos. Terá também como objeto as Comissões Coordenadoras de Graduação da Universidade de São Paulo, Campi I e II de São Carlos. Será então necessário dar continuidade ao processo de estudo de caso, também dessas universidades, observando-se duas proposições essenciais:

1- as coordenações de curso de graduação são estruturas organizacionais que respondem a estrutura de governança “predominante” num dado ambiente institucional;

2- Um mesmo processo ou mecanismo de governança tende a tornar as instituições isomórficas.

Já é previamente sabido que a estrutura administrativa da USP São Carlos em muito difere da estrutura administrativa da UFSCar, entre outros aspectos pela própria existência de Institutos, ao invés de Centros, e da maior autonomia daquele em relação a este. Desta forma, supõe-se que não somente os processos, mas as práticas de ação dos atores podem ser muito diversificadas entre as instituições. Seria possível então analisar a estrutura de governança estabelecida nas instituições de ensino analisadas, sendo possível transpor uma análise das implicações dos respectivos modelos administrativos e a orientação de organização real e ideal dos atores. Verificando-se ainda, se e como a governança mimetiza as práticas formais (regimentos) e mesmo orienta a ação dos membros da organização no funcionamento cotidiano. Esse processo é característico de um tipo de análise, uma linha de pesquisa relativamente nova em análises de instituições e sobre a qual o estudo em questão vai se debruçar: Institucionalismo Sociológico.

## **QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA**

*“todo poder procura suscitar e cultivar a fé na própria legitimidade” e “todo poder se manifesta e funciona como administração”*

*Max Weber<sup>4</sup>*

A conceituação do termo burocracia na obra de Weber aparece quando este constrói uma tipologia da dominação, na qual os dois elementos essenciais são a legitimidade e o aparelho administrativo.

---

<sup>4</sup> in Ensaios de Sociologia, 1982

A dominação racional-legal é a que melhor aborda o tipo administrativo das instituições universitárias, pois os outros dois tipos de dominação pura conceituados por Weber são a tradicional, que se legitima pela crença na tradição do exercício do poder, e a carismática, onde os detentores do poder são “escolhidos”, por fatores relacionados à sua conduta pessoal, e outras características pessoais inerentes ao indivíduo. Essas duas, tradicional e carismática, podem em algum grau, ser observadas na administração das instituições universitárias, mas não se mantêm nem se sobrepõe ao tipo de dominação determinado pelo fator racional-legal.

O domínio legal é caracterizado, do ponto de vista da legitimidade, pela existência de normas legais formais e abstratas e, do ponto de vista do aparelho, pela existência de um *staff* administrativo burocrático. Weber define a burocracia como estrutura administrativa, de que se serve o tipo mais puro da dominação legal (BOOBIO, 1986).

O próprio Weber admite que os tipos “puros” não costumam apresentarem-se puros na realidade histórica. Dessa forma, a tipologia “pura” se faz necessária para contextualizar o objeto, mas serão as implicações da realidade histórica também necessárias para desenvolver o objeto deste trabalho. Não se pode, no entanto, negar que a maior contribuição dada pelo estudo e adoção da administração burocrática é investir num tipo de administração que era diametralmente oposto ao modelo administrativo empregado até então. Antes da adoção do *Bureausystem*, a delegação de autoridade e ocupação de cargos e ofícios se dava por laços de sangue e tradição onde o termômetro principal que auferia competência e idoneidade era a confiança que se devia estabelecer frente a sociedade. Mas nas práticas da administração burocrática o elemento essencial, capaz de garantir que a vontade geral seja satisfeita, é a impessoalidade dos funcionários onde o mérito é dado pela competência e idoneidade e não o contrário.

Porém, uma das críticas feitas à abordagem burocrática é que esta tem o potencial de rotinizar e mecanizar quase todos os aspectos da vida humana, corroendo o espírito humano e

a capacidade de ação espontânea (MORGAN, 2000). Isto porque o sistema burocrático estabelece uma transformação na capacidade de previsibilidade, na verdade ele inibe a transformação e dificulta a adaptação. É a gaiola de ferro (WEBER, 1983). Por isso o que se fará necessário verificar é a existência de um tipo de organização ao qual o modelo de administração burocrático não comporta plenamente, e que em vista disto um outro tipo de abordagem administrativa, baseada numa especificidade dada pela formação profissional não pautada na burocracia, é utilizada, porém, não institucionalizada formalmente. O que se procura, é criar um caminho onde estes dois tipos de organização se encontrem institucionalmente.

### **MÉTODO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

O estudo pretende responder à questão de pesquisa: “*os arranjos organizacionais das Coordenações e Comissões Coordenadoras de Curso de graduação em duas IES públicas de um mesmo “campo” tendem a ser isomórficos?*”. O método desenvolvido é de caráter exploratório, se propõe a ser um esforço de compreensão da situação problema. Tem por finalidade buscar e organizar informações que possam de alguma forma suscitar a resolução e o desenvolvimento de um melhor método de organização e administração dos Cursos de Graduação em instituições públicas. Para poder alcançar este objetivo foi desenvolvido um estudo de caso em duas instituições públicas de ensino superior, duas universidades: A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e a Universidade de São Paulo, Campus São Carlos (USP São Carlos).

O método do estudo de caso permite identificar idéias, fazer um resgate histórico, definir objetivos acreditados como importantes, como por exemplo, adequar a burocracia à aquilo que as pessoas inseridas no funcionamento real do arranjo acreditam ser o melhor e necessário. Numa das etapas, o estudo de caso se vale da aplicação de entrevistas realizadas mediante um

questionário previamente elaborado. Mas, na modalidade de pesquisa através de estudo de caso, as entrevistas podem ser abertas ou fechadas. No caso de abertas, podem ser semi-estruturadas ou pode-se fazer uma pergunta inicial e deixar que o entrevistado disserte sobre um determinado tema conforme este desejar. No caso de entrevistas fechadas, o pesquisador estabelece um roteiro onde o entrevistado deve responder de acordo com alternativas pré-estabelecidas (Mancuso, 2005).

Neste trabalho foi utilizado um questionário de perguntas semi-estruturadas, que se encontra no anexo I. Ainda vale ressaltar que as perguntas do questionário foram feitas de forma aberta, tentando-se analisar a percepção dos entrevistados, procurando-se identificar os elementos essenciais que estes declaram para a compreensão do problema e desenvolvimento do desenho organizacional que melhor responderia às necessidades de cada instituição. A coleta de dados para desenvolvimento do argumento de pesquisa deverá passar por um delineamento da estrutura e funcionamento formal e pela verificação de fatores de funcionamento informais ou simplesmente especificidades do funcionamento de cada Coordenação. Os principais aspectos abordados pelas entrevistas buscam selecionar: a) os objetivos que nortearam a criação e o funcionamento atual do arranjo organizacional; b) sua estrutura formal e seu funcionamento cotidiano; c) a caracterização da ação dos atores (ou comportamento organizacional); d) a rotatividade; e) a participação e; f) o relacionamento institucional. Os dados coletados nas entrevistas, tanto na UFSCar quanto na USP, são alocados numa tabela desenvolvida especialmente para facilitar a análise destas entrevistas, constantes em anexo a partir da página 132. O processo de entrevistas, bem como o processo de análise dos dados obtidos, será melhor detalhado adiante.

Para análise do funcionamento formal, burocrático, do arranjo organizacional, bem como o espaço onde se estabelece sua atuação, foi realizada uma pesquisa documental. Esta

pesquisa documental se concentrou em toda documentação institucional que se refere diretamente ao arranjo organizacional (regimentos, estatutos e possíveis ementas). Toda análise pertinente aos arranjos organizacionais seguirá o mesmo propósito: analisar as “Coordenações de Curso” e “Comissões Coordenadoras” desde os primeiros movimentos registrados para efetivar sua implantação, todas as possíveis transformações institucionais pelas quais estas passaram até adquirir seu formato burocrático atual e eventuais processos de mudança em andamento.

Tendo como base o estudo realizado até então na UFSCar, esta pesquisa foi realizada nos arquivos das secretarias de Recursos Humanos, nas Pró-Reitorias de Graduação, e nas próprias Coordenações de Curso. Os dados coletados nesta pesquisa documental foram analisados de forma qualitativa apenas. Um dos principais instrumentos utilizados para esta análise foram os Regimentos que formalizam o funcionamento das Coordenações de Curso na UFSCar e das Comissões Coordenadoras na USP. Os Regimentos desta última foram encontrados na forma digital no próprio site dos respectivos Institutos<sup>5</sup>.

Especialmente para uma melhor compreensão dos desdobramentos que resultaram na criação das Coordenações de Curso e Comissões Coordenadoras, foram realizadas entrevistas onde se buscou esclarecer dúvidas que nem os Coordenadores nem os documentos poderiam fazer. Estas duas entrevistas não se pautaram no questionário objeto desta dissertação, mas numa pergunta inicial sobre a qual o pesquisador esperou que determinados indivíduos chave dissertassem. Esta parte em especial se propôs a ser um resgate histórico dos motivos que levaram a criação dos respectivos arranjos organizacionais em questão.

---

<sup>5</sup> Fonte: Regimento ICMC <http://www.icmc.usp.br/~sacadem/legislacao/regimento.html>; Regimento EESC [www.eesc.usp.br/eesc/graduacao/pub/home/curso\\_det.php?id\\_curso=17](http://www.eesc.usp.br/eesc/graduacao/pub/home/curso_det.php?id_curso=17); Regimento IFSC <http://leginf.uspnet.usp.br/resol/r4295c.htm>;

Além disso, nas duas IES públicas há muitos e diferentes cursos de graduação. A fórmula encontrada para realizar uma melhor análise, devido inclusive à magnitude de dados possíveis de serem observados, foi a de somente analisar cursos existentes nas duas instituições objetos no estudo.

Desta forma, pôde ser realizada uma comparação entre aspectos muito próximos e com particularidades similares. O universo dos cursos analisados é listado abaixo:

	<b>Cursos UFSCar</b>		<b>Cursos USP</b>
1	Engenharia de Produção	1	Engenharia de Produção
2	Eng. de Produção Novo		
3	Engenharia Civil	2	Engenharia Civil
4	Engenharia da Computação	3	Engenharia da Computação
5	Ciência da Computação	4	Ciência da Computação
6	Física Bacharelado / Licenciatura	5	Física Licenciatura
		6	Física Bacharelado
7	Matemática Bacharelado/Licenciatura	7	Matemática Licenciatura e
		8	Matemática Bacharelado
8	Química Licenciatura/ Bacharelado	9	Química Licenciatura
		10	Química Bacharelado

**Tabela 1:** Cursos analisados. FONTE: MARIANO, K.A (2006).

Na estrutura de cursos da UFSCar, alguns dos cursos oferecem o bacharelado e a licenciatura dentro do mesmo curso, cabendo ao aluno optar por um ou outro, ou mesmo os dois. Alguns cursos estão em transição para separar as especialidades, como por exemplo, o curso de Química, que está em processo de criação de um curso para a formação de bacharéis e outro para a licenciatura. Já a estrutura de cursos da USP separa as especialidades de bacharelado e licenciatura, existindo então uma Coordenação para cada tipo de curso.

### **O processo das entrevistas:**

Foram entrevistados, para o desenvolvimento deste trabalho, 16 Coordenadores de Curso, sendo que 8 coordenam cursos de graduação na UFSCar e 8 na USP. Dois Coordenadores

da USP não puderam ser entrevistados, com um deles sequer foi possível estabelecer contato, mesmo tendo sido tentado por diversas vezes, e outros, apesar do contato estabelecido, a entrevista foi desmarcada diversas vezes, por vários motivos diferentes apresentado pelo Coordenador. Este número então, não representou a totalidade de Coordenadores de Cursos dentro das especificações de cursos correlatos existentes tanto numa quanto noutra instituição, mas foi um número de relevância substancial, não devendo influir drasticamente a ausência das duas entrevistas.

O recorte estabelecido na escolha dos cursos se deu devido a grande amplitude de cursos de graduação existentes nas referidas IES. A UFSCar conta atualmente com vinte e cinco cursos de graduação ofertados no Campus de São Carlos, nas áreas de humanas, exatas e biológicas, enquanto a USP oferece dezoito cursos, todos na área de exatas, no seu Campus da cidade de São Carlos. Não se descartou a possibilidade de serem analisados os dados referentes à totalidade dos cursos, porém a amplitude desta pesquisa exigiria muito tempo para ser realizada. Optou-se então fazer um recorte a partir da presença dos cursos nas duas IES e realizar uma coleta de dados de forma intencional. Esta sugestão de recorte foi acatada sem, no entanto, ter um embasamento teórico mais profundo que a justificasse. Apenas o fato de se supor que pudessem de alguma forma surgir dados que também correlacionassem o funcionamento dos cursos.

#### **Instrumentos de observação e registro:**

Para a obtenção dos dados junto aos Coordenadores de Curso selecionados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas de acordo com um roteiro previamente elaborado (anexo I). Estas entrevistas foram somente transcritas pelo pesquisador pois, já nos primeiros contatos alguns entrevistados se opuseram a dar depoimento se este fosse gravado. Para dar um tratamento uniforme ao trabalho, o procedimento de transcrição foi realizado em folhas de caderno, e isto para todos os entrevistados. O depoimento era transcrito durante a fala dos entrevistados.

Posteriormente estas entrevistas eram, digitadas em editor de texto do programa *Word 2003*, e enviadas, através de e-mail, para os entrevistados que se interessavam em validar ou não o registro textual, além de corrigir eventuais incoerências. Somente cinco dos dezesseis entrevistados acharam necessário o envio de suas entrevistas transcritas e destes cinco, todos validaram totalmente a transcrição.

#### **Ambiente e situação da entrevista**

A escolha do espaço a ser utilizado para a entrevista ficava a critério do entrevistado e sem nenhuma exceção, a sala de trabalho do professor dentro da universidade, foi utilizada para tal fim.

#### **Escolha dos sujeitos:**

A escolha de Coordenadores de Curso de graduação foi orientada pela própria pergunta que constitui o problema de pesquisa e, em decorrência, pelos tipos de dados necessários à construção de respostas e às implicações das hipóteses.

Além disso, por razões auto-explicativas, os Coordenadores em exercício da função são considerados os atores mais indicados para informar sobre o funcionamento das Coordenações de Curso e Comissões Coordenadoras, e mesmo fazer uma avaliação sobre este funcionamento e sobre a função deste arranjo organizacional dentro da Universidade, além de mais estritamente sua função frente ao Curso. Ainda assim, outros atores teriam contribuições importantes a dar sobre estes aspectos das Coordenações, como Chefes de Departamentos, os secretários dos cursos, e outros representantes das diferentes instâncias que de alguma forma se relacionam com as Coordenações. Porém, sua relevância na pesquisa seria a de complementar, ampliar ou corroborar os dados obtidos junto aos Coordenadores, com base nesta situação de pesquisa e neste recorte escolhido. Em função disto, e da complexidade e esforço adicional que ouvi-los representaria nesta pesquisa, optou-se por não entrevista-los.

### **Elaboração do roteiro de entrevistas**

A análise do arranjo organizacional “Coordenações de Curso” inicialmente encontra referência no trabalho desenvolvido em 2001 juntamente com alunos do terceiro ano de Engenharia de Produção, na disciplina de Teoria das Organizações, pelo Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes no DEP/ UFSCar. Um relatório com as principais conclusões e análises deste trabalho foi enviado pelo Prof Mauro a todos os vinte e um Coordenadores entrevistados. Nenhum Coordenador se interessou em discutir os dados e apenas uma Coordenadora encaminhou um e-mail com comentários.

O roteiro de entrevistas foi elaborado com base no roteiro utilizado nesta pesquisa, tendo, no entanto, sido adaptado com base nos elementos considerados mais relevantes para este trabalho:

- conhecimento do histórico, tanto da proposta de coordenação quanto da organização específica da qual faz parte o entrevistado;
- o conhecimento dos objetivos da coordenação;
- uma análise quanto ao funcionamento da coordenação;
- uma análise da organização, que deverá tratar dos aspectos referentes à estrutura da coordenação, o fluxo de informações, a comunicação, as questões referentes à rotatividade do cargo de coordenador de curso, principais dificuldades e problemas, entre outros;
- uma análise sobre a relação entre departamento e coordenação;
- uma análise sobre a função de Coordenador de Curso, referindo-se também ao papel na formação do aluno (profissionalismo);
- uma análise sobre a função do conselho de coordenação, ou COC .

Uma vez formuladas as perguntas que iriam constituir o roteiro de entrevistas estas foram agrupadas por tema e, em seguida, ordenadas seqüencialmente. Para a análise das

entrevistas foi confeccionada uma tabela, também com base na tabela elaborada pelo trabalho acima citado sobre a análise das Coordenações de Curso.

### **Realização das entrevistas**

Todas as entrevistas foram realizadas nos dias, horários e locais previamente acertados para este fim, tendo sido realizadas entre maio de 2006 e fevereiro de 2007. Algumas datas tiveram que ser remarcadas por impossibilidade de alguns entrevistados, mas isto não atrasou nenhuma entrevista em período superior a uma semana.

No início de cada entrevista o entrevistador explicava resumidamente o propósito do trabalho que estava sendo realizado, a necessidade da colaboração do Coordenador e assegurava a este a manutenção do anonimato de seu relato. Por isso mesmo, no final do trabalho as entrevistas estão identificadas pela letra E, seguindo-se um número correspondente à ordem temporal do entrevistado, sendo E1 o primeiro entrevistado.

Em todas as entrevistas o roteiro foi observado. Isto não significou, no entanto, que somente as questões que constavam deste foram formuladas. Também foram realizadas perguntas adicionais, o que ocorreu nas seguintes situações: a) quando o pesquisador considerou necessário obter explicitação de alguma resposta imprecisa, ambígua ou pouco clara; b) quando na resposta dada o entrevistado mencionou algum aspecto ou acrescentou algum fator que foi considerado relevante para os propósitos do trabalho; c) quando o entrevistado demonstrava hesitação ou dificuldade de responder alguma questão, esta era reformulada utilizando sinônimos de forma a facilitar a compreensão e não mudar o contexto da questão.

Houve ainda, em alguns casos, entrevistados que solicitaram não responder a algumas das questões presentes no roteiro. Também casos em que as respostas dos entrevistados não se encaixavam em um ou outro item apontado na tabela de análise dos dados. Em ambos os casos, na tabela, o item correspondente estará em branco.

A duração das entrevistas variou de quarenta e cinco (45) minutos a cento e quarenta e cinco (145) minutos, tendo sido solicitado previamente aos entrevistados que dispusessem de sessenta (60) minutos a noventa (90) minutos para a realização da mesma.

### **A análise dos dados**

A análise dos dados das entrevistas se iniciou com a organização dos assuntos tratados no questionário em forma de tópicos e sub-tópicos. Através destes tópicos e sub-tópicos esperava-se que as respostas dos entrevistados se encaixassem em categorias de análises previamente estabelecidas. As categorias de análise, conforme mencionada anteriormente são: os objetivos iniciais e atuais do funcionamento do arranjo organizacional; a estrutura formal e o funcionamento cotidiano; caracterização da ação dos atores (ou comportamento organizacional); rotatividade; participação; relacionamento institucional; problemas do curso; aspectos positivos e outras categorias que pudessem surgir. As respostas declaradas eram transcritas de forma resumida tentando-se não perder o sentido do relatos e às vezes e na íntegra, dentro dos campos da tabela correspondente à categoria em que se encaixava a resposta. As respostas de cada entrevistado foram organizadas numa coluna específica da tabela, e colocada lado a lado com as respostas dos demais entrevistados, de forma a que as categorias se encaixassem horizontalmente para facilitar a visualização dos dados por categoria Anexo II (p.132). Esta metodologia ou forma de analisar o dado, deriva da tese de doutorado do orientador desta dissertação, o Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes (Côrtes, 2003).

Desta forma a pesquisadora pôde se centrar numa análise comparativa entre as entrevistas da UFSCar e outra entre as entrevistas da USP e depois fazer uma análise geral sobre cada item das categorias de análise. Pôde-se, através desta estratégia, caracterizar as Instituições e

Em algumas entrevistas as categorias de análise por vezes não se apresentaram na pergunta esperada, mas eram declaradas ao longo do relato em outros momentos, por exemplo, alguns entrevistados ao relatarem os problemas do curso já relatavam a existência de uma estrutura informal, ou não prevista no regimento configurada para sanar este problema.

## **CAPÍTULO 1**

# **A DOMINAÇÃO RACIONAL-LEGAL ou A DOMINAÇÃO BUROCRÁTICA**

### **1.1 A administração burocrática**

John Meyer (MEYER, 1991) que estas relações podem ser estabelecidas ou dirigidas por outros vínculos como costumes, crenças, motivos afetivos, e/ou mesmo uma pressão social. Segundo Weber mesmo que predominem, no caso da dominação racional, os interesses materiais e racionais referentes a fins, estes não poderiam constituir fundamentos confiáveis de uma dominação sem que houvesse a crença na legitimidade dos mesmos.

A legitimidade da dominação racional, então legal, baseia-se na crença da legitimidade das ordens estatuídas e do direito hierárquico, ou seja, o exercício do poder por aqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer esta dominação.

Dentro do prisma da legitimidade, é a burocracia que se apresenta para Weber como o quadro administrativo por meio do qual se exerce o tipo de dominação legal, ao qual ele denomina, dentro deste princípio, como o tipo mais puro de dominação racional. Um modelo de burocracia como um tipo ideal, não uma definição literal da burocracia concreta, mas uma caracterização das dimensões centrais de uma técnica de controle humano e a lógica que permeia estas dimensões.

Weber apresenta os seguintes aspectos como característicos da burocracia moderna<sup>9</sup>:

1. As atividades regulares necessárias aos objetivos da estrutura governada burocraticamente são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais;
2. A autoridade das ordens necessárias à execução desses deveres oficiais se distribui de forma estável, sendo rigorosamente delimitada pelas normas

---

<sup>9</sup> Por burocracia moderna, entende-se que é aquela ao qual Weber deliberadamente classificou em contraposição às burocracias antigas como por exemplo, à burocracia do Antigo Oriente ou mesmo a burocracia Romana . A burocracia moderna rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas.

relacionadas com os meios de coerção, físicos, sacerdotais ou outros, que possam, ser colocados à disposição dos funcionários ou autoridades<sup>10</sup>;

3. Tomam-se medidas metódicas para a realização regular e contínua desses deveres e para a execução dos direitos correspondentes; somente as pessoas que têm qualificações previstas por um regulamento geral são empregadas (WEBER,1982).

4. O sistema de mando e subordinação mútua das autoridades é rigorosamente organizado: rege o princípio da hierarquia administrativa. Essa hierarquia, quando totalmente desenvolvida assume a forma monocrática (BARBOSA, 1981)<sup>11</sup>.

Como é possível observar nesses itens, a burocracia dita várias funções. No geral, ela é governada por regras de cálculo para o bom funcionamento das organizações. No segundo item, observa-se que uma das funções da burocracia é estabelecer rotinas para a tarefa de trabalho: quais ferramentas devem ser utilizadas para reparar uma máquina, quantas pessoas devem trabalhar em determinado setor para que este seja eficiente, quantas horas são necessárias para alcançar determinado quantum de produtos numa linha de produção e por exemplo, no caso das Coordenações de Curso e das Comissões Coordenadoras, como e em qual frequência deve se dar a participação nas reuniões da mesma, quais serão as metas e prazos no cumprimento de tarefas relativas ao curso, sejam didáticas (palestras que devem ofertar, desenvolvimento de projetos...) ou burocráticas (relatórios, entregas de notas...).

Outra função das regras é quanto ao seu papel na admissão de pessoas na organização, descrevendo claramente os talentos que serão elegíveis para um emprego. Além

---

<sup>10</sup> Como Weber escreve com base no funcionamento do exército Prussiano, além das grandes empresas capitalistas de sua época, ele pôde observar o emprego da organização burocrática em áreas diversas, por isso, não se deve estranhar os termos por ele empregados.

<sup>11</sup> Na monocracia o quadro de funcionários administrativo se opõe à “colegialidade”, aos preceitos democráticos.

disto, a burocracia determina regras para definir quem numa organização, ou numa esfera de atribuições funcionais, pode exercer determinadas funções: quais professores podem participar de determinados conselhos, quem vai participar das bancas de seleção de novos professores ou de alunos da pós-graduação, etc.

É importante observar que estas regras estabelecem uma hierarquia de cargos, prescrevendo quem se comunica com quem e mais importante: quem dá ordens a quem, como formulado no item 4. As ordens e padrões de comunicação serão internos ao departamento ou Instituto que oferece o curso e subordinado aos níveis hierárquicos superiores relacionados às esferas administrativas de ensino dos Cursos de Graduação. No caso da UFSCar esta subordinação se daria em relação às “áreas ou campo do conhecimento”. Todavia, como veremos no desenvolvimento deste trabalho, tal situação rigorosamente não existe. Áreas ou campos de conhecimento são, para os colegiados materializados internamente ao departamento. Estes sim, queira ou não, são quem define o que será ou não o curso. O Coordenador de Curso se dirige às instâncias superiores ligadas ao curso de graduação. É a estas que ele dirige as demandas do Curso e nestes órgãos superiores que certas instâncias decisórias pré-estabelecidas são resolvidas, não necessitando fazer um caminho que passe por outros setores administrativos como o Departamento. Não necessitando, por exemplo, do envio de memorando ou ofícios, como seria o caso da existência de um Coordenador alocado em outro Departamento.

Além disso, as regras podem inibir comportamentos que são inaceitáveis. Ordinariamente, porque a falta delas pode dar margem a ações que possibilitem aos indivíduos colocar seus interesses acima da organização. Como por exemplo, a falta de assiduidade nas reuniões por parte de professores de outros departamentos. Neste caso a existência da regra serve mais como uma avaliação da participação dos membros do conselho. Na maioria das

---

Coordenações e Comissões Coordenadoras, o não cumprimento da regra não implica em penalizações. De maneira geral, os Coordenadores vêem a falta de assiduidade como um problema tradicional e as opiniões quanto a solução se dividem entre: a) aqueles que acreditam que deveria haver uma mudança na composição do conselho, excluindo-se a participação de professores de outros departamentos, estes sendo contatados quando houvesse necessidade, b) que houvesse algum tipo de punição como desligamento, c) que houvessem formas institucionais de incentivar a participação (diminuição da carga horária por exemplo, ou reconhecimento institucional para os conselheiros e coordenadores como certificados que valessem no currículo).

## **1.2 A Burocracia e a Dominação**

Para Marx foi o capitalismo que deu origem à burocracia. A um determinado tipo de burocracia pelo menos, que compara a organização do modo de produção asiático ao modo de produção capitalista da 1ª Revolução Industrial. O capitalismo estabelece-se sendo um processo de apropriação dos recursos naturais, ou melhor, dos bens de outrem, dos frutos do trabalho de outrem. É uma forma de parasitismo. A própria concepção do termo marxista “mais-valia”, caracteriza esta concepção pela apropriação do excedente do trabalho pelo capitalista. No entanto, a burocracia, que nasce do processo capitalista, segundo Marx (1988) no processo de concepção do modo de produção asiático, se apresenta como serviço da coletividade. Isto porque nos grandes impérios asiáticos o nascimento do Estado se dá a partir das conseqüências da divisão de funções, devido à necessidade de se controlar problemas materiais como falta de água ou inundações, que exigiam muitos esforços para, no caso, drenar a água.

A partir desta divisão do trabalho, o que era feito em cooperação exige a tarefa de organizar e coordenar. As pequenas comunidades que tradicionalmente trabalhavam em regime

de cooperação, onde o solo era propriedade coletiva, vão se transformando pouco a pouco quando este vai se tornando propriedade do novo poder que se estabelece. Os indivíduos que antes exerciam um poder de função de organizar, coordenar, passam a exercer um poder de exploração, em que as funções de organização passam a ser um poder burocrático, que se estabelece a partir de divisões de função.

Mas o que é preciso reprovar na burocracia e nos burocratas é, antes de tudo, o fato de que alienam fundamentalmente os seres humanos, retirando-lhes o poder de decisão, iniciativa, a responsabilidade de seus atos, e a comunicação. O que é preciso reprovar na burocracia e nos burocratas é que no âmbito de uma dada atividade, privam os seres humanos de sua atividade propriamente humana. Impedindo assim de agirem conforme seus próprios princípios e vontades, conforme o que ocorria nas oficinas e manufaturas até a orientação taylorista, quando os empregados decidiam o tempo e a forma em que desenvolviam o trabalho, em detrimento de uma ação imposta e controlada.

O verbo *to manage* (gerenciar, administrar), vem de *manas*, do latim, que significa mão. Antigamente o termo era usado para designar o adestramento de um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège* (manejo, exercícios com o cavalo). Segundo Braverman (1987), a analogia foi usada para comparar como um cavaleiro utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento, desde o nascimento, para impor sua vontade ao animal. De forma semelhante o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência.

A atividade burocrática, neste caso, usada como forma de estruturar o controle, nada transforma. Ela controla a transformação pois a burocracia é também um modelo de como se trabalhar e, como modelo, a sua construção *ex post* passa a oferecer soluções *ex ante*. Isto

porque a burocracia não pode simplesmente surgir, mas é uma construção, assim como Marx (1988) coloca, que ocorre a partir da necessidade de controlar e organizar o modo de produção. Por isso, quando pensado um regimento que normatizasse o cotidiano dos Cursos de Graduação, o modelo administrativo empregado inspirou-se na organização e administração da empresa capitalista, por diversos motivos. Um deles é a própria tradição administrativa departamental e funcional que saiu das fábricas e se utilizou adaptativamente nos mais diversos setores da sociedade: hospitais, escolas, órgãos públicos, etc. Porém essa afirmação seria simplista se não fosse uma meta da própria reforma de 1968, tornar a universidade mais eficiente e de administração mais fácil, assim como uma empresa capitalista (OLIVEN in MARTINS, 1989). Isto trouxe consequências que serão mais bem exploradas ao longo da dissertação.

### **1.3 Burocracia: função e disfunção**

Neste item há o exame de algumas teorias sociológicas sobre burocracia que têm um ponto em comum: uma visão funcionalista da organização burocrática, a partir da qual se elaboram críticas das “disfunções”<sup>12</sup> deste tipo de organização.

*“Uma organização é um sistema aberto e quando não consegue, com base em suas premissas, solucionar os problemas, surge uma situação dilemática que provoca uma reformulação das premissas através da inserção de novos fatos e valores”.*

*Herbert A Simon*

Para matemática, o termo função diz respeito a uma relação de dependência entre variáveis. Em linguagem corrente, o termo função se designa como uma ação natural e própria de qualquer coisa, se traduzindo numa atividade, serviço ou atribuição. Em ciências sociais, função é

uma conseqüência<sup>13</sup> da existência e/ou ação de pessoas ou coisas atuando dentro de um universo de elementos como padrões culturais, estrutura de grupos ou atitudes. Essa conseqüência da existência da ação ou movimento de pessoas ou mesmo coisas, é focalizada dentro desse universo de elementos com a expectativa de seus efeitos na ação social, estruturação e padronização de uma situação ou de um sistema, ou seja, de acordo com o universo em questão, a função da função pode se modificar, não é estática. De forma mais geral então, função refere-se a uma conseqüência de determinada espécie, determinada e determinável e esperada teoricamente e/ou empiricamente observável.

Como procura mostrar Peter M. Blau (1970) em sua crítica à teoria da burocracia de Weber, onde analisa a existência de uma organização formal ou aquela que cumpre sua função manifesta. ou seja, a que é esperada pelas premissas da tipologia pura da teoria weberiana e que, no plano da realidade e conseqüência mesmo da função que desempenha, a qual não pode satisfazer plenamente, abrindo margem para a verificação de uma organização informal em decorrência das disfunções ocasionada pelas funções latentes na organização formal. A seção IV do Art 13<sup>14</sup> do Regulamento Geral das Coordenações de Curso da UFSCar é muito elucidativa no que confere a possibilidade gerada pela própria burocracia de que seja conferida ao Coordenador de Curso, estabelecer procedimentos ímpares em sua respectiva Coordenação, caso seja necessário garantir a especificidade de procedimentos inerentes ao curso. Seria uma abertura à tomada de decisões não previstas na estrutura formal pré-estabelecidas, a resposta então se encaminha fora da formalidade prevista, mas não é informal, é um procedimento muito mais auto-regulativo e possibilitado pela legitimidade conferida ao Coordenador de Curso.

---

<sup>12</sup> O termo disfunção aparece em Talcott Parsons e também é empregado por R. K. Merton com o mesmo sentido.

<sup>13</sup> Conseqüência porque só a ação em si não é passível de interpretação, de outra forma, toda ação tem uma conseqüência e é essa que determina sua função.

Blau (1970) faz uma crítica à teoria da burocracia de Weber, admitindo que este apresenta uma análise funcional da administração burocrática e não nega que para uma execução eficiente de tarefas administrativas há que se exigir normas, subdivisão de tarefas, etc. O que este autor procura demonstrar é que os problemas criados por uma condição na organização estimulam o desenvolvimento de outra para resolvê-los. Em sua crítica, ele procura demonstrar que Weber não pôde vislumbrar as “disfunções” que seu modelo funcional de administração burocrática acabava por desenvolver quando colocado à prova, no plano real<sup>15</sup>.

#### **1.4 A burocracia e o problema da incrustação das regras**

Em princípio, falemos da teoria.

Este tópico versa sobre itens constantes em uma linha de pensamento e pesquisa relativamente pouco difundida, por isso, requer maiores explicações. Utilizar os teóricos conforme a agenda da Sociologia Econômica para uma defesa de teoria que a princípio não se apóia nos fenômenos econômicos, pareceria no mínimo equivocado se não se conhecesse em que se baseia o programa ou agenda da NSE (Nova Sociologia Econômica).

Esta agenda ou programa não é uma consolidação definitiva e impenetrável. Primordialmente, forma-se de pressupostos que permitem estabelecer algumas preocupações básicas, métodos de análise e pilares teóricos que envolvem a designação NSE.

Mas porque utilizar Sociologia Econômica num capítulo destinado à análise da teoria weberiana, sob um objeto que não é, a primeira vista, um fenômeno econômico?

---

<sup>14</sup> seção IV do Art 13- estabelecer as normas internas de funcionamento do curso. Este artigo mostra que a instituição acredita na capacidade e legitimidade do Coordenador eleito de estabelecer práticas não previstas pelas normas que orientam o funcionamento burocrático da mesma.

<sup>15</sup> Em contraposição ao plano ideal existente nos modelos de tipo puro de dominação

A NSE nasce como um esforço de ruptura com as concepções sub e hiper socializada da natureza humana. Por um lado, os membros desta escola consideram errada a premissa de que haja total racionalidade dos atores sociais. Porém, é sobre este pilar que se consolida a teoria econômica neo-clássica. Para estes, o ator dos fenômenos econômicos é unicamente o indivíduo racionalizado que maximiza racionalmente sua ação para obtenção de lucros e vantagens. Já para os teóricos que se aventuram com base na NSE, o que existe ao redor dos indivíduos são motivações multicriteriosas nas escolhas destes enquanto atores sociais.

Paralelamente se questiona qual a racionalidade impetrada na manutenção de vínculos institucionais dentro das organizações burocráticas, que tipo de escolhas mantém esta organização burocrática: a racionalidade dos ganhos materiais, os valores compartilhados, ou as pressões do ambiente institucional?

Há duas questões muito bem definidas pela Nova Sociologia Econômica. Por um lado, esta rejeita o “imperialismo culturalista que faz dos atores sociais marionetes culturais” (MARQUES, 2003), como poderiam defender antropólogos mais radicais e por outro, o primado absoluto das posições estruturais que apenas podem explicar os quadros da reprodução social, mas que não lançam luz sobre as modalidades de mudança como poderia supor um marxista ortodoxo mais desatento. O ator social considerado “não é nem um *homo economicus* maximizador das utilidades nem um *homo sociologicus* impenitente” (MARQUES, 2003).

Estritamente, para a análise contida nesta dissertação, é confortável afirmar que para a NSE, questões sociais como legitimação e controle político/ cultural são mais decisivas para a sobrevivência organizacional do que os componentes do, ou o próprio, jogo econômico. A sobrevivência de uma instituição como a Universidade, mesmo sendo de caráter público, ou seja, sem a questão econômica sendo um fim direto de seus produtos, não se pauta apenas na pressão social que podem exercer grupos que dela, de alguma forma, usufruem ou nela são agentes.

Granovetter (apud MARQUES, 2003) trata da incrustação do comportamento econômico. Fala de incrustação enquanto argumento de que os comportamentos e instituições em análise são condicionados pelas relações sociais. Durante muito tempo, para sociólogos, antropólogos, historiadores e cientistas políticos, esse comportamento se encontrava maciçamente difundido nas relações sociais das sociedades pré-capitalistas<sup>16</sup>, mas no compasso da modernização a economia, por excelência, se mostrou uma esfera diferenciada. Neste caminho, as transações econômicas deixaram de ser definidas por obrigações (sanções) sociais ou familiares até passarem a ser explicadas por “cálculos racionais de lucro individual” (GRANOVETTER apud MARQUES, 2003).

O reverso também é um ponto de partida de várias construções teóricas, sobretudo partindo-se dos próprios economistas. Para estes, as relações sociais são por vezes desencadeadas pelo jogo do mercado. É continuar defendendo o ponto de vista de Adam Smith de que existe “certa propensão na natureza humana para trocar negociar e permutar umas coisas por outras” (SMITH, 1983). É por esta motivação, para saciar suas necessidades que o homem não sobrevive só e o seu desenvolvimento culmina na criação da sociedade e com ela, aprende a produzir excedente, acumular e dividir o trabalho desencadeando relações a partir da flutuação do mercado.

Mais uma vez os teóricos da NSE escolhem uma terceira via de análise, essencialmente o nível de incrustação do comportamento econômico racionalizado por uma lógica econômica é menor em sociedades não reguladas pelo mercado, e que esse nível não acompanha par e passo o processo de modernização ou o aumento de complexidade que as sociedades enfrentam com o passar do tempo .

---

<sup>16</sup> Ver Polanyi

Para comparar tanto o nível de incrustação como o quanto dele se pode apreender, depende da “lente” de quem observa. Há dois níveis de lentes; o indivíduo subsocializado e o sobressocializado.

Para Granovetter “... a economia resume-se à forma como as pessoas fazem escolhas; a sociologia resume-se à forma como elas não têm escolhas” (apud MARQUES, 2003). As escolhas do indivíduo atomizado, ou então a ação humana subsocializada, guia os atores a decisões utilitaristas. Desprovê de importância tanto a estrutura social quanto as relações sociais, nem na oferta, nem na demanda. É por esta vertente que se apóia a teoria da mão-invisível do mercado, um mercado auto-regulado, um regime de competição perfeita. O afastamento das relações sociais do plano de análise econômico torna incapaz a compreensão de muitos fenômenos econômicos que se ocasionaram além da própria lógica do mercado. Só para ser simples, foge à lógica do *homo economicus*, ou subsocializado, a preferência por produtos ou locais de compras que não proporcionem uma vantagem econômica, mas que se apoiem em preferências, mesmo que estes “onerem” os indivíduos.

Pelo reverso, a apreciação sociológica do mundo estritamente poderia ser considerada como engessante da capacidade criativa e dinamizadora dos indivíduos. Isto porque as regras e sanções sociais abrem sim, um leque de oportunidades, mas não podendo-se ir além dele. Gerando obediência, mesmo que esta obediência não seja entendida como fardo.

Na concepção subsocializada, a atomização resulta da persecução utilitarista dos interesses próprios. A concepção sobressocializada deriva da idéia de que os padrões comportamentais são interiorizados.

Explicar melhor a incrustação pretende mediar esta perspectiva. A construção profissional (o profissional como instituição) afeta o indivíduo sobressocializando-o, isto implica em referências que se incrustam, ainda terão que ser exploradas que consequências acabam

ocorrendo, isto porque o comportamento profissional está cerceado por regras institucionais e comportamentais próprias de sua categoria e de seu grupo. Mesmo assim, algumas regras podem estar mais ou menos arraigadas e um dos principais fatores que delimitam esta incrustação é a própria visão que os atores têm de sua instituição e de seu grupo. Em outras palavras, é a formação profissional que faz com que as regras institucionais se incrustem nos indivíduos, mas o fazem de forma diferente, de acordo com o ambiente.

### **1.5 Uma nova classe trabalhadora?**

O termo “classe trabalhadora” é uma expressão para um processo social em curso. Durante um período bem longo da história este foi utilizado para designar uma parte bem definida da população de países capitalistas. Tradicionalmente, por “classe trabalhadora” se considera o conjunto de pessoas que vivem apenas de seu próprio trabalho (Singer, 1985). No entanto, definir classe trabalhadora com base na sua relação com os meios de produção, sendo esta a classe que não tem acesso à propriedade dos meios de trabalho e deve vender sua força de trabalho à outra classe, possuidora dos meios, não abriga todas as especificidades que estão além dessa visão generalista.

Os trabalhadores podem ou não ser proprietários dos meios de produção, como os dentistas e médicos em seus consultórios, o professor que dá aulas particulares, o artesão que confecciona ou repara com suas próprias ferramentas, o agricultor que lavra a própria terra ou a terra arrendada e num outro extremo, o vendedor assalariado, o lavrador sem terras, o operário da indústria. Os próprios marxistas, como Harry Braverman (1987) discordam da capacidade de atrelar o “*viver do próprio trabalho*”, ou seja, sem empregar outrem e se apropriar dos lucros de outro trabalho, como o primordial para analisar as relações de produção. Para o autor, como

quase todas as pessoas atualmente foram colocadas nesta posição, mais do que a definição geral e agora estéril, é sua aplicação que realmente importa. Um dos fatores para isso é que esta definição vai englobar camadas ocupacionais das mais diversas espécies.

Paul Singer (1985) admite uma heterogeneidade da classe trabalhadora somente quanto à posse ou não dos meios de produção, desta forma a totalidade de trabalhadores não constitui uma, mas “duas classes: a pequena burguesia (composta por trabalhadores autônomos) e a classe operária (composta por trabalhadores assalariados)” (SINGER, 1985).

Há outras diferenças que acabam por distinguir a classe trabalhadora da pequena burguesia, como por exemplo, o padrão de consumo. Sobretudo todas as diferenças que se pode enumerar se consolidam através das relações que partem do modo de produção diferenciado e por este devem ser caracterizadas.

Braverman (1987) não aceita a concepção de uma “nova classe trabalhadora”, conforme afirma no prefácio de seu livro *Trabalho e capital monopolista*. Classe esta que abrange ocupações que servem como os repositórios do conhecimento especializado na produção e na administração. Este tipo de classificação que o autor contesta, considera em seus quadros as ocupações de engenheiro, técnicos, cientistas, assistentes gerenciais, peritos em administração, e professores. Pessoas mais qualificadas e que obtém um melhor salário.

Braverman (1987) considera que selecionar um segmento de emprego e aprender como este foi alterado, que porções cresceram ou estagnaram, além de se neste setor encontram-se ocupações que foram recentemente criadas, como também aquelas que supostamente compreendem uma avanço e “superioridade” em relação a seu passado, não constitui num novo conceito de classe. Este tipo de análise pode dar margem a uma compreensão que não é válida na verificação de outros exemplos análogos, ou seja, um exemplo isolado poderia não se comprovar

enquanto uma regra. Essas tendências indicariam que é a classe como um todo que deve ser estudada, e não uma parte arbitrariamente escolhida dela.

Braverman (1987) segue seu estudo de classe em si mesma, ou seja, expõe um quadro da classe trabalhadora tal qual existe, com a forma dada à população trabalhadora pelo processo de acumulação de capital. Em nota de rodapé, diz não ser sua intenção menosprezar, entre outros, escritores que chamam atenção para a importância dos vários estratos “profissionais” (BRAVERMAN, 1987), considerando este tipo de análise como uma análise setorial.

Quanto à administração e controle de seu trabalho, o propósito perpassa também por entender como a teoria marxista aborda sua “classe trabalhadora”, sempre atrelada às relações de trabalho desencadeadas pelo modo de produção.

O proletariado trabalha, sobretudo, nos e para os ramos mais avançados da economia, organizados em grandes empresas, na indústria pesada, no transporte, nos supermercados e lojas de departamentos, nos bancos e companhias financeiras, nos correios, etc. A pequena burguesia trabalha nos ramos em que a produção em pequena escala ainda é possível, ou seja, sempre que o produto não for padronizado. Há produtos que pela sua natureza, não podem ser padronizados, assim quem dele depende seu trabalho pode se encontrar numa posição distinta do proletariado. Podemos citar: os agricultores dos ramos em que ainda não há grandes inovações tecnológicas, os serviços de reparação, comércio de artigos de moda (boutique), cuidados pessoais (cabeleireiros, manicuras, massagistas) e assim por diante.

É compreensível o descontentamento do autor também como o uso da “humanização do trabalho” e a “diversificação de funções” como fatores diferenciadores da classe trabalhadora. Transformações estas que vêm numa perspectiva da gerência que em verdade, não procura transformar as relações entre o direito de decidir e o dever de cumprir.

O equívoco destas práticas já foi notado na comparação entre a orientação taylorista e a toyotista. Em ambos os casos, a mudança na organização da produção e do trabalho, não se garantiu enquanto uma transformação real entre comandantes e comandados, exibindo a fragilidade da autonomia que pregava. Apenas colocaram na ordem do dia questões como qualidade de trabalho, insatisfação do trabalhador e aumento de funções. Estes remédios e reformas, no entanto, mantêm o norte da orientação gerencial de reduzir custos, aumentar “eficiência” e elevar a produtividade.

Estas práticas que começaram no mundo fabril, rapidamente foram apropriadas e adaptadas também no interior dos escritórios, no mundo do comércio e das finanças. Em todos os casos, os administradores estão habituados a conduzir o processo de trabalho dentro de um universo de relações antagônicas e de fato, não concebem o ato de gerenciar de outra forma. Os gerentes das empresas não esperam, nem confiam, alterar essa situação por um único golpe, pelo contrário, interessam-se em implantar transformações quando uma situação endêmica interfere no funcionamento ordenado de suas fábricas, lojas, escritórios, etc. É na realidade, problema de custos e controle, não uma modificação nas relações de trabalho.

O que este capítulo considera enquanto uma nova classe trabalhadora não se aplica à “nova classe trabalhadora” que Braverman (1987) critica. Tampouco se encontra refém das relações de trabalho da classe trabalhadora a que o autor postula seus estudos. A nova classe trabalhadora que se deseja configurar não se encontra aceita entre as construções do pensamento marxista. A construção desta categoria à parte se manifesta mais veementemente enquanto conceito de análise num momento singular da trajetória do capitalismo. É em meados dos anos 1980 que o discurso pós-moderno, a defesa de um novo paradigma traz as questões sociais ao centro do discurso intelectual.

Anteriormente à década de 1980 a polarização entre pobres e ricos não encontrara ainda um novo conceito. No conceito tradicional a “classe operária”, que produz a mais-valia, era explorada pela “classe dos capitalistas” por meio da “propriedade privada dos meios de produção”. Encontra-se na intersecção desta relação uma classe chamada de “pequenos burgueses”. Porém, nenhum desses conceitos podem expor com exatidão os problemas atuais.

Nos dias atuais o que assombra a população não é a exploração na produção, mas a pobreza que surge pela exclusão da produção. A classe pobre que no período inicial da Revolução Industrial era configurada pelos operários industriais, é hoje exposta nas ruas, favelas e lixões serpenteados de desempregados permanentes, empresários da miséria, os negociantes de rua e os catadores de lixo (Kurz, 2004).

“A visão defendida pela ortodoxia marxista de que a classe dos capitalistas é aquela proprietária privada dos meios de produção deve ser revista. A expectativa dos marxistas- ortodoxos era a de que os “pequenos-burgueses” iriam desaparecer aos poucos devido a concorrência das grandes empresas capitalistas”(KURZ, 2004).

Essa previsão deveria polarizar as sociedades do mundo capitalista em duas classes principais: uma minoria burguesa capitalista e todo o restante da população encerrada na classe de trabalhadores assalariados industriais.

O processo de socialização capitalista, no entanto, transformou sua sociedade em algo muito mais complexo. À medida que crescia a produção e a inovação tecnológica, devido a cientifização crescente da produção e a expansão crescente das infra-estruturas (administração, engenharia, formação, educação, sistema de saúde, sistema de comunicação, instituições de pesquisa. etc), também foram criados outros padrões, como o de consumo, por exemplo. Este

crescimento advindo do processo de transformação proporcionado pelo trabalho é que dá as características do aumento da complexidade nas relações sociais e do próprio trabalho.

Com base neste aumento de complexidade de relações que substantivam, entre outras, as diferenças quanto ao nível de rendimento e consumo, é que se cunhou o conceito de classe média.

A partir dos anos 20 do século passado, há a tentativa de especificar quem forma a nova classe média. Sendo que esta se constitui por determinadas funções técnicas, econômicas e intelectuais.

Havia no século XIX uma parcela da população que era numericamente inexpressiva. Somente a partir do crescimento em ramos de necessidades específicas atrelado ao aumento de complexidade social, é que foi possível no século XX os participantes destes novos setores se tornarem massa, desta forma, podendo se caracterizar e serem caracterizados enquanto classe.

Certamente houve, já no século XIX, professores e outros funcionários públicos, bem como aqueles funcionários da economia empresarial que Marx designara de “oficiais e suboficiais” (KURZ, 2004).

Esta nova classe média que antes poderia se constituir por pequenos-burgueses um pouco mais abastados, ao longo do tempo se revelou mais claramente uma categoria social distinta da classe trabalhadora tradicional não só quanto ao aspecto econômico, mas também quanto ao conteúdo e o local da atividade.

Bárbara Ehremeich (*apud* KURZ, 2004) menciona como critério, o fato de que para essas pessoas seu status social se baseia antes na formação do que na posse de capital ou de outros valores sociais. Sobretudo pelos recursos de que requer, a qualificação superior eleva o valor da força de trabalho bem acima das demais variações médias.

Kurz (2004) afirma que foi neste contexto que se originou, entre outras consequências, a valorização e valoração, busca de e por “capital humano”.<sup>17</sup> As diversas categorias de trabalhadores podem se constituir enquanto capital humano de um duplo modo.

“De um lado, esses trabalhadores adquiriram competências para se relacionar estrategicamente com o trabalho de outras pessoas por meio de sua qualificação, dirigindo e organizando no sentido da valorização do capital; de outro, eles se relacionam em parte (sobretudo na qualidade de autônomos ou de funcionários diretores) com sua própria qualificação e, dessa maneira, com eles próprios na forma de capital humano, como um capitalista no sentido da auto valorização” (KURZ, 2004).

O surgimento, no entanto, da nova classe trabalhadora não pode ser considerado aquém de um processo ativo, um *fazer-se* que se deve tanto à ação humana e aos condicionamentos, conforme afirma Thompson (1987) em “*A formação da classe operária inglesa*”.

O conceito dado por Thompson é uma definição onde se difere a Classe Operária e em foco a inglesa, do que se pode considerar sob o conceito guarda-chuva de “classes trabalhadoras”. Estas últimas, assim no plural reúnem vagamente um amontoado de fenômenos descontínuos.

Classe então é um “fenômeno histórico, que unifica uma série de acontecimentos díspares e aparentemente desconectados, tanto na matéria-prima da experiência como na consciência” (THOMPSON, 1987).

Com todas as características mutáveis na questão das formas de análise e classificação das classes, afirmar e mesmo se utilizar do termo “classe média” para referir-se a

---

<sup>17</sup> A noção de capital humano foi desenvolvida, nos anos de 1960, pelos economistas neo-clássicos Theodor Schultz e Gary Becker, a partir da concepção de Adam Smith de que investimento em educação e na formação de habilidades é um fator significativo para o crescimento econômico, tanto como o investimento em equipamentos e infra-estrutura física.

esta como a nova classe trabalhadora que englobaria tudo o que se difere de classe operária e classe burguesa, ainda é pouco e mais uma vez se incorreria em desacertos teóricos muito simplistas.

As muitas possibilidades do indivíduo se colocar num nível de consumo que se assemelha ao da grande maioria de profissionais de trajetórias somente semelhantes, mas das quais ele não compartilha, não pode ser negada na análise. Caracterizar toda uma gama da sociedade pelo nível de consumo é reduzir todo o ser humano ao *homo economicus*, de comportamento racionalizado e regredir nos avanços da ciência teórica que deu origem a métodos de análise muito mais complexos, onde a pressão social é também relevante.

O que Kurz (2004) então defende é uma nova classe média que não se representa pelo capital no plano dos meios de produção de materiais externos ou do dinheiro. Ela o faz no plano da qualificação organizadora ligada aos processos de valorização, em um alto nível de aplicação da ciência e tecnologia.

No plano conceitual a que se dirige, esta dissertação apodera-se como da trajetória histórica do *fazer-se* desta nova classe média como também a trajetória que favoreceu a consolidação dos trabalhadores classificados dentro do escopo do profissionalismo. Numa visão mais afunilada, a categoria de trabalhadores do profissionalismo compartilha de algumas características desta nova classe média, mas também se diferencia substancialmente, quanto ao tipo de capital de que irá se favorecer.

A problematização do artigo está em demonstrar um caminho seguido pela nova classe média, através da auto-valorização dos indivíduos que constitui então no estabelecimento de “capital humano”, encerrado nestes indivíduos e utilizados como moeda de barganha. O capital humano enquanto bem inerente ao trabalhador qualificado de nível superior, por se constituir enquanto posse individual e assim disposta no mercado de trabalho, pode, inegavelmente sofrer

mazelas de crises econômicas ou adoção de determinadas políticas contedoras, de forma mais duramente por não se apoiar em instituições ou cooperação de classe de forma protecionista. A proteção dos indivíduos seria a proteção burocrática do Estado de seguridade de empregos.

Pelas características próprias do conceito de profissionalismo, que encerra em si um número restrito de profissões oriundas da formação de nível superior, um outro capital pode ser adquirido: o “capital social”.

É preciso, no entanto, já aqui, assumir que o capital social é um fenômeno que não se restringe às profissões, estando presente em comunidades locais e outros grupos. Mas é justamente o espírito corporativista que liga e que dá o tom diferencial do que se pretende afirmar como uma nova “divisão do trabalho”, constituindo uma categoria de trabalhadores bem singulares.

Tanto o capital humano quanto o capital social podem sofrer influência do campo onde as instituições estão atuando, porque este também será o lugar onde irão atuar enquanto trabalhadores profissionais. Pelas próprias características que serão apresentadas do profissionalismo, este orientará as ações dentro das possibilidades que a instituição oferece e esta por sua vez, terá suas ações orientadas a partir das possibilidades oferecidas pelo campo em que se insere. Mas não é só uma questão de subordinação da formação profissional às forças estruturantes do campo, na verdade a formação profissional também vai agir sobre as instituições e o campo, determinando regras e comportamentos por vezes não formalizados, ou seja, é a formação profissional também uma força estruturante deste campo organizacional.

### **1.5.1 O Profissionalismo age: adquire capital social. Mas o que é profissionalismo?**

Capital social é algo coletivo enquanto que o capital humano é uma aquisição individual. O acúmulo de capital humano oferece um poder de barganha, pois proporciona a quem o detém e a quem dele se utiliza, a propensão a diferenciar positivamente o seu desenvolvimento econômico dentro dos mercados. A procura por melhores profissionais, com o melhor currículo, é prática corriqueira das empresas, desde muito antes de se cunhar o termo “capital humano”.

Porém, a difusão de um outro conceito, o de capital social, a partir de 1990, expressou o reconhecimento e a valorização dos recursos embutidos em estruturas e redes sociais. Entende-se, desta perspectiva, que os atores econômicos não são átomos isolados, não encerram seu potencial em capital humano, mas encontram-se imersos (*embedded*<sup>18</sup>) em relações e estruturas sociais mais amplas e destas resulta um potencial desenvolvimento econômico, mas não apenas. Isto, porque desfrutam das vantagens de se pertencer a certas comunidades.

O capital social é um fator de determinância de desenvolvimento e desempenho econômico. Isto foi observado porque, diferentes locais e ambientes, geograficamente separados, porém, com características estruturais, físicas e naturais semelhantes, apresentavam diferenças no desempenho econômico. Os estudos de Albagli & Maciel (ALBAGLI & MACIEL, 2003) se focalizaram na observação do que estes locais tinham de realmente distinto: o capital social como mais uma forma de capital.

---

<sup>18</sup> A idéia de *embeddedness* foi primeiramente desenvolvida por Karl Polanyi, em 1944, em *the great transformation*. Posteriormente Mark Granovetter, na área de “sociologia econômica”, usou o conceito para argumentar que a ação econômica está incrustada (*embedded*) na estrutura social e na cultura. Ver Granovetter, Mark “The strenght of weak ties”, 1973.

Entretanto, o conceito de capital social não é único, mas o seu pilar foi estabelecido pela necessidade de desenvolver conceitos que abordem e analisem satisfatoriamente a complexidade do inter-relacionamento das várias esferas de intervenção humana.

Entre as diferentes interpretações de capital social destacam-se as apresentadas por Bourdieu, Coleman e Putnam.

O conceito de capital social adotado por Bourdieu (apud ALBAGLI e MACIEL, 2003), orienta sua análise numa estrutura social voltada para as disputas de poder e, assim como todas as formas de capital, encontra-se desigualmente distribuído. Desta forma, o capital social é traduzido como um modo de melhor compreender a relação entre alcance educacional, pois é este o principal nível de diferenciação dos indivíduos e, o quanto o diferente nível de acesso à educação proporciona diferentes níveis de desigualdade social.

Coleman (apud ALBAGLI e MACIEL 2003) se destaca por realizar três compreensões para o termo de capital social. O 1º - o capital é elevado onde há relações onde pessoas têm muita confiança umas nas outras; o 2º - onde há canais de informações de idéias e; o 3º - normas e sanções constituem capital social onde elas encorajam os indivíduos a trabalharem por um bem comum abandonando interesses próprios e imediatos.

Mas a popularização do termo veio através de Putnam, pois este analisa capital social como “traços da vida social – redes, normas e confiança – que facilitam a ação conjunta em prol de objetivos comuns”.

Tanto o terceiro conceito de Coleman quanto a abordagem de Putnam em muito se aproximam da abordagem das instituições na delimitação do espaço de ação dos indivíduos. Ao tratar do caráter coletivo do capital social, os trabalhos desenvolvidos sobre o tema destacam comunidades ou grupos sociais que compartilham valores e crenças, expressam socialização e

consenso normativo e favorecem o espírito cívico e vida associativa. Também compartilham normas e estabelecem sanções a transgressores; desenvolvem confiança e a resolução de conflitos a mobilização e a gestão de recursos comunitários; a cooperação e a geração de espaços e estruturas de trabalho em equipe.

Para se aproximar os termos profissionalismo e capital social e compreender como o primeiro adquire o segundo, primeiro é preciso definir 'profissão' e então uma teoria das profissões. O problema é que os estudos da sociologia das profissões até os anos 60, tratava o delineamento do que é considerado 'profissão' mediante categorização dentro de aspectos funcionais e estruturais.

De acordo com Freidson (1998) cada ciência se ocupava do termo mediante suas próprias necessidades:

- sociólogos: profissões enquanto servas do interesse público, concebidas como ocupações distintas de outras por apresentarem uma orientação de servir as necessidades do público mediante a aplicação disciplinada de seu conhecimento invulgarmente esotérico e de sua complexa competência;

Outras ciências ressaltam características muito diferentes;

- economistas: caráter fechado e monopolístico do mercado do trabalho profissionalizado;

- cientistas políticos: abordam profissões como governos privados privilegiados;

- dirigentes políticos: viam nos especialistas profissionais, pessoas com uma visão tacanha do que é bom para o público.

A partir dos anos 60, surge a tentativa de tratar a profissão como se fosse muito mais um conceito genérico que um conceito histórico mutável, com um enraizamento específico numa nação industrial fortemente influenciada por instituições anglo-americanas.

Freidson (1998) vai delinear nesta nova fase, dois conceitos de profissão. O primeiro se refere a um amplo estrato de ocupações prestigiosas, mas, muito variadas, cujos membros tiveram todos algum tipo de educação superior e são identificados mais por sua condição de educação do que por suas habilidades ocupacionais específicas.

O segundo considera profissão enquanto número limitado de ocupações, com traços ideológicos e institucionais particulares mais ou menos comuns. Por esse segundo é possível afirmar que o Profissionalismo é um modo de organizar uma ocupação (FREIDSON, 1998). Isso se traduz numa categorização de algo que não se encerra no conceito de trabalho ou mesmo ocupação, nem mesmo conforme já dito, numa extensa gama de ocupações auferidas a partir do ensino superior. Profissão é aquela que produz identidades ocupacionais distintas e abrigos exclusivos no mercado (FREIDSON, 1998) que mantém cada ocupação separada das outras e freqüentemente em oposição a elas. Esta afirmação implica na produção de especificidade que advém do processo de profissionalização do trabalho.

Freidson (1998) estabelece e delimita o conceito com base no estudo das três primeiras profissões liberais: a medicina, a advocacia e o clero (do qual fazia parte o corpo docente universitário, ou seu similar).

### **1.5.2 O Profissionalismo**

Mudanças significativas, de um modo geral, já estão ocorrendo nas organizações em resposta às modificações na sociedade. Essas mudanças estão representadas como uma

mudança de paradigma da organização moderna para a pós-moderna. Eliot Freidson (1998) constata que cada geração, por se considerar nova e moderna, se encontra às voltas com a problemática, de tanto o participante quanto o analista determinarem se o que ocorre no contemporâneo é realmente novo e moderno ou se é somente uma variação de temas familiares, ou seja, somente uma continuidade historicamente apresentada. Este paradigma de pós-modernidade é também apresentado por Santos (1997), que relaciona a mudança no momento capitalista como influenciador para uma mudança no contexto institucional das instituições, pois “requer uma absorção por parte da sociedade da nova realidade a ela apresentada”. Também a característica capitalista é determinante para a análise de Freidson (1998) que, porém, para não cair em neologismos, não trata o termo como moderno e pós-moderno, mas estabelece um paradigma de análise entre uma sociedade industrial e uma pós-industrial.

Um paradigma é uma idéia compartilhada que representa uma forma fundamental de pensar, perceber e compreender o mundo. Nossas crenças e conhecimentos dirigem nosso comportamento. Na sociedade atual, sobretudo a ocidental, estão ocorrendo algumas mudanças no modo de pensar e de compreender as coisas, e essas mudanças, por sua vez, estão associadas às mudanças no entendimento e no comportamento que estão tendo lugar nas organizações.

Antes da revolução industrial, a maioria das organizações estava relacionada com a agricultura ou com o artesanato. As comunicações eram feitas principalmente face a face. As organizações eram pequenas, com estruturas simples e fronteiras imprecisas e, normalmente não estavam interessadas em se expandir. Contudo, na idade moderna industrial, um novo paradigma organizacional emergiu. O crescimento passou a ser um critério essencial para o sucesso. As organizações tornaram-se grandes e complexas, e as fronteiras entre os departamentos funcionais e entre as organizações tornaram-se distintas. Na verdade, Freidson (1998) estabelece que mais do que uma questão de análise de aumento quantitativo ou mesmo de porte de fábricas ou

indústrias, a diversificação dos setores que proporcionam riqueza é que dará o tom do novo paradigma de análise, substancialmente no que confere ao setor administrativo dessa produção de riqueza. Segundo ele, os setores de serviço, de escritório e de vendas, estão em ascensão.

A revolução industrial significou um declínio do trabalho agrícola e artesanal, mas nem por isso estes deixaram de existir. O mesmo ocorre neste momento pós-industrial com o próprio trabalho industrial, mesmo com a disseminação das indústrias de produção em massa. O autor defende que:

... por massiva que possa permanecer a base industrial ou manufatureira da sociedade, seus requisitos de trabalho irão declinar ou mudar, à medida que máquinas servirem a si mesmas e a outras máquinas e à medida que se expandir a demanda de trabalho altamente treinado enquanto se contrair a de trabalho semi-especializado ou mesmo não-especializado. (Freidson (1998, p.135).

Na sociedade industrial, especificamente antes da revolução que o desenvolvimento eletrônico representou para as relações sociais, os ambientes eram relativamente estáveis, e as tecnologias tendiam a ser processos de fabricação em massa. As formas principais do capital, na idade moderna, eram dinheiro, prédios e máquinas. As estruturas internas tornaram-se mais complexas, verticais e burocráticas. A liderança baseava-se em sólidos princípios administrativos e tendia a ser autocrática; as comunicações eram realizadas principalmente através de documentos escritos formais, como memorandos, cartas e relatórios. Os gerentes realizavam todo o planejamento e o “trabalho mental”, enquanto os empregados faziam o trabalho manual em troca de salários e outras compensações.

No mundo pós-industrial de hoje, o ambiente é tudo exceto estável, e a organização pós-industrial reconhece a caótica e imprevisível natureza do mundo. No mundo caracterizado pela rápida mudança, complexidade e surpresa, os administradores não podem

medir, prever ou controlar segundo as maneiras tradicionais. Para se adequar a esta nova realidade, as organizações precisam de um novo paradigma que as orientem para uma dimensão mais moderada, com estruturas flexíveis e descentralizadas que enfatizem a cooperação horizontal. Esta cooperação horizontal se refere a um novo protótipo de trabalhador que se adequa a esta nova realidade, ou seja, o protótipo do trabalhador pós-industrial se estabelece mediante a solidariedade advinda da profissionalização, que cria uma “casta” baseada não na tradicional divisão do trabalho da sociedade industrial, onde a hierarquia e a divisão funcional por empregos são regras praticamente inabaláveis, mas uma solidariedade baseada na *expertise* institucional, que se caracteriza pela especialização do profissional, e que a esta não cabe uma administração racional-legal, que melhor se adapta às tarefas mais rotineiras e previsíveis.

Desta forma, se é verdade que a sociedade pós-industrial se caracteriza por valores e conceitos novos, não passíveis de uma análise mediante abordagem clássica, pois esta não poderia abordar todas as novas concepções deste novo paradigma, então, para uma análise da organização social do trabalho, devem ser reexaminados alguns conceitos sociológicos básicos. Um dos mais básicos destes conceitos se refere a própria divisão do trabalho e, particularmente, o princípio da autoridade que estabelece, coordena e controla o trabalho especializado, no caso desta dissertação, o trabalho exercido pelos professores, que é coordenado pelas Coordenações de Curso e as Comissões Coordenadoras, conforme apresentado no item sobrejacente a este subtópico.

Para a continuação desta análise, há que se apresentar primeiramente a lógica embutida no conceito de profissionalização que evidencia um conceito diferente de autoridade sobre o trabalho. Diferente do conceito de autoridade exercido pela dominação racional-legal, ou seja, uma dominação burocrática.

Na sociedade moderna, de Weber (1982), gerentes, administradores, supervisores e outros representantes da organização formal exercem autoridade sobre os trabalhadores, estabelecendo a organização, determinando as tarefas necessárias para a obtenção de uma meta mediante regras e regulamentos que indicavam como, inclusive, executar estas tarefas. O trabalhador era aquele que realizava as tarefas de modo a atingir os objetivos e metas pré-estabelecidas pela autoridade administrativa. Era somente a partir do bom funcionamento deste sistema que se alcançariam os mais altos índices de produtividade, que se alcançaria eficiência.

Para a sociedade pós-industrial, as tarefas que tem como base o conhecimento são mais produtivas que gerenciais, se opõe ao rígido controle sistemático da administração que, diga-se, se mostra eficiente ainda para tarefas padronizadas e repetitivas. O trabalho exercido pelos professores na instituição universitária, apresenta uma grande diversidade e distinção entre as tarefas por que eles podem realizar, um dos motivos é a participação essencial destes na produção dos produtos da universidade.

Quando a administração tem o papel de reger a produção, esta se caracteriza como o cérebro e a autoridade da mesma, mas na sociedade pós-industrial, o trabalho especializado tem como característica, auto-regular suas tarefas, mediante suas próprias competências. Desta forma, o trabalhador especializado sendo agora o cérebro, não pode se submeter a uma administração que seja uma autoridade impositiva de regras. Ser cérebro não é a mesma coisa que estabelecer metas e ser encarregado.

“Aparentemente, nem as tarefas nem o status desses trabalhadores pós-industriais parecem sujeitos ao tipo de racionalização que foi aplicado pela administração do trabalhador da linha fabril na sociedade industrial” (FREIDSON, 1998). As competências estratégicas, ou seja, aquelas mais especializadas são de natureza tal que resistem à racionalização administrativa de um modo que as competências manuais e de escritório não foram capazes de fazê-lo. Desta

forma, as especificidades dos cursos de graduação, dentro de suas específicas áreas e conforme a especificidade do profissional que procuram formar, gera também uma especificidade administrativa que não é suportada pela racionalização administrativa, imposta pelo apriorismo burocrático. “A organização ocupacional é função muito mais da socialização profissional que do treinamento do próprio emprego.” (Freidson (1998))

A administração na sociedade industrial, sendo o cérebro da mesma, era responsável, entre outras atribuições, pela regimentação do como executar a tarefa. Na sociedade pós-industrial, o papel da administração frente a um trabalho muito especializado, seja o de médico, advogado ou professor, é o de dar suporte financeiro, espacial e mesmo material para o desenvolvimento do trabalho, mas nem mesmo o mais competente dos administradores técnicos poderia regulamentar este trabalho, desta forma, a burocratização destes setores, não suporta as especificidades dos mesmos.

No caso do objeto estudado nesta dissertação, o papel de dar suporte financeiro, espacial e material é administrado pelo Departamento (UFSCar) e pelo Instituto (USP), ficando as Coordenações de Curso e as Comissões Coordenadoras, respectivamente, incumbidas de administrar a tarefa dos professores no que se refere às atividades ligadas ao ensino. Por isso, no caso das Coordenações de Curso e Comissões Coordenadoras, não é legítimo que se submeta a coordenação de um curso de graduação à liderança de um professor que não seja de uma das áreas que darão a formação da competência do profissional a ser formado pelo curso.

Segundo Freidson (1998), há diferenças fundamentais entre o papel da administração na sociedade industrial e na sociedade pós-industrial. Na segunda, os empregos ou posições organizacionais são dependentes da administração no que toca à questão de capital, manutenção de serviços auxiliares e pelo menos algumas linhas de comunicação, mas as tarefas desses trabalhadores não o são. Suas tarefas não são criadas pela administração, à exemplo do

que ocorre na sociedade industrial, onde este era um fator inerente à administração, nem são estritamente dependentes dela, assim, como não o são as qualificações para realizá-las. E finalmente, a avaliação da realização dessas tarefas não cabe exclusivamente à administração. Esta distinção é primordial para se analisar o que determinará a autoridade da administração frente a este novo papel da divisão do trabalho. Na sociedade industrial, ou moderna, a administração significava controle, porém este papel não é cabível no que se refere a uma falta de legitimidade para a efetivação do controle nos moldes como as organizações se apresentam contemporaneamente, especialmente aquelas que lidam com, ou estão mais dependentes do conhecimento.

### **1.6 A Teoria das Organizações e o Novo Institucionalismo**

A Teoria das Organizações foi desenvolvida por especialistas a partir do estudo sistemático das organizações. O conjunto de teorias e conceitos obtidos por esta se estabelece como uma maneira de pensar sobre organizações. É uma forma de ver e analisar organizações de modo mais profundo e apurado. Esta se baseia em padrões e métodos do projeto e comportamento organizacional. Os estudiosos de organizações procuram esses métodos, os definem, medem e os tornam disponíveis. Os fatos da pesquisa não são tão importantes como os padrões e visões gerais do funcionamento organizacional, pois são estes que darão corpo à teoria. Os conceitos são obtidos a partir do funcionamento de organizações vivas. A teoria das organizações define organizações como (1) entidades sociais que (2) são dirigidas por metas (3)

organização existe quando as pessoas interagem entre si para realizar funções essenciais que auxiliam a alcançar metas. Por isso mesmo, o estudo da burocracia como única forma de se delinear o funcionamento e a governança de um dado arranjo organizacional não poderia compreender a interação entre as pessoas que também compõe este arranjo.

É comum que se utilize os termos instituição e organização, em muitos casos, para se designar a mesma coisa. Isto ocorre porque em muitos aspectos estes dois termos apresentam características similares, mas são fenômenos sociais com alguns pontos essenciais distintos. Para Côtés (2003) “instituições estão associadas a construções sociais que produzem sentido para os atos e comportamentos humanos e organizações são as estruturas que operacionalizam tais construções”.

Entre as definições disponíveis de instituição por esta pode se considerar: organizações como as firmas, parlamentos, tribos, famílias e universidade (WILLIANSO, 1985; GRANOVETTER, 1985; NORTH e WEINGAST, 1989). Para North (1994), as instituições são os constrangimentos sociais herdados que estruturam as interações humanas.

Apresentando-se definições de instituição e organização possíveis, não se escapa da relação quase matemática entre elas, a de que a segunda está contida na primeira que é, por sua vez, parte integrante da segunda e ambas estão contidas nas relações inerentes a uma e/ou a outra, havendo uma evidente dinâmica intertemporal nesta relação.

Não se estranha também que das linhas de pensamento que surgiram a partir de 1980 envolvendo as análises institucionais, onde o foco de pesquisa era a instituição, surgisse entre elas uma derivada da própria Teoria das Organizações.

Nas abordagens modernas das instituições a teoria neo-institucionalista ou, o Novo Institucionalismo, ganha corpo e prestígio, pois nas últimas décadas cresce o interesse pelas instituições (políticas, econômicas e sociais), consideradas como elementos indispensáveis para

dar suporte à vida em sociedade e compreender eventos como as transações econômicas, o desenvolvimento de políticas públicas, a dinâmica das organizações, entre outros. As teorias clássicas, sobretudo na área de economia, viam as instituições como estruturas rígidas, imutáveis. Duas novas vertentes de análise teórica, a Nova Economia Institucional e o Novo Institucionalismo admitem as instituições como dinâmicas e passíveis de análise. Uma das formas de analisar as instituições então é focar as organizações que dela fazem parte, ou as relações que a instituição estabelece com atores sociais, as transações que efetua, etc.

Para Scott (1994, p.34), existem três eixos a partir dos quais as instituições agem na sociedade: regulativo, normativo e cognitivo. Estes eixos provêm estabilidade e significado ao comportamento social. Assim, as instituições são elementos indispensáveis para dar conta da vida em sociedade – as transações econômicas, o desenvolvimento de políticas públicas, a dinâmica das organizações, entre outros.

Esses três eixos formam um tipo específico de análise dentro no contexto do Novo Institucionalismo:

(1) Institucionalismo Regulativo ou de Escolha Racional (eixo regulativo):

O institucionalismo de escolha racional tem origem nos trabalhos de COASE (1937), entre outros, que estavam compelidos a dar uma resposta aos postulados teóricos e metodológicos da ciência econômica tradicional ou ortodoxa que imperava no início do século XX. Esta abordagem bate de frente com alguns postulados teóricos da Economia Clássica como a referente à lógica do *homo economicus* em que os indivíduos racionalizam suas ações através dos ganhos materiais que podem conseguir.

O principal aspecto dessa vertente teórica é a de que as regras determinam normas e formas de conduta, sendo que os indivíduos se adaptam à estrutura institucional, podendo provocar mudanças. Assim, a organização é vista como um campo econômico e político que

estrutura o comportamento e gera resultados distintos, ou seja, as instituições políticas e econômicas podem estruturar as interações. Segundo Paulillo (2000), a vertente regulativa-normativa considera as interações como estratégicas, já que os indivíduos agem racionalmente em busca de seus interesses e determinados recursos. Dois conceitos surgidos dentro desta vertente, o da racionalidade limitada e do oportunismo, justificam o comportamento calculista dos atores e a ocorrência da interação estratégica na determinação dos resultados econômicos e políticos.

### (2) Institucionalismo Normativo ou Histórico

Segundo Scott e Hall e Taylor (2003), os principais autores que compõe essa área do institucionalismo são: March e Olsen (1989), Hughes (1958), S. Steinmo et al(1992), Thelen e Steinmo (1988). Para Scott, a ênfase deste grupo está localizada nas regras normativas como evolução e uma dimensão obrigatória na vida social, incluindo *os valores e as normas*. Valores entendem-se como concepções das preferências ou o desejável junto com a construção do padrão para que a estrutura existente ou o comportamento possa ser comparado, avaliado e ajustado. Normas específicas são procedimentos que poderiam ser feitos. O sistema normativo define os objetivos das empresas ou das instituições e também designa os caminhos apropriados a serem perseguidos.

### (3) Institucionalismo Cognitivo ou Sociológico

O institucionalismo cognitivo ou sociológico é visto como um sub-campo da Teoria das Organizações que surgiu no fim dos anos 70. Até por isso, será o foco de análise deste trabalho, pois vários aspectos da teoria organizacional são intensamente identificados na análise do objeto em questão.

Os autores dessa área do institucionalismo ressaltam que muitas formas e procedimentos institucionais usadas pelas organizações modernas são adotados não somente para tornar as tarefas mais eficientes, mas se tratam de práticas culturalmente especificadas, ou seja, resultado de um processo associado à transmissão de mitos e cerimônias criados pela sociedade, inclusive a que compõe a organização (MEYER e ROWAN, 1991), sendo incorporados por esta, que a replica no seu comportamento cotidiano.

A problemática central desta linha é buscar a explicação do motivo que fazem com que as organizações adotem as práticas específicas, procedimentos ou símbolos e, enfatizar como essas práticas são difundidas através dos campos organizacionais. Isto significa transcrever no trabalho (dissertação) como é esse processo e de que forma ele se apresenta enquanto comportamento e como os entrevistados enxergam esse comportamento. De certa forma, este também é o objetivo específico desta dissertação, tendo como base as Coordenações de Curso e Comissões Coordenadoras enquanto objetos base de organização a ser investigada. Para sociólogos como Meyer e Rowan (1991) e DiMaggio e Powel (1983) a ênfase está na extensão mais ampla e nos sistemas e nas estruturas culturais que são impostas ou adaptadas pelos atores individuais e organizações. Assim, DiMaggio e Powel (1983) atentam para o fato de que as organizações se tornam isomórficas nas estruturas e o padrão de atividade específica o presente padrão cultural nos ambientes. Isto poderá ser melhor observado na análise que se fez dos objetivos gerais das coordenações e as conseqüências nos diferentes graus de incrustação das regras institucionais apresentados nos dois ambientes analisados, UFSCar e USP. O mecanismo de identificação que captura a mais clara dimensão cognitiva do processo isomórfico é a imitação, ou seja, o processo mimético.

Três características fundamentais marcam o institucionalismo sociológico (HALL e TAYLOR, 1993, p.947). Em primeiro lugar, os autores tendem a definir instituições num

sentido mais amplo do que os cientistas políticos geralmente o fazem, incluindo não somente regras formais, procedimentos e normas, mas um sistema de símbolos, caracteres cognitivos e estruturas morais que proporcionam uma “estrutura de significado” que guia a ação humana.

Segundo, essa vertente sociológica busca entender a distinção das relações entre as instituições e as ações individuais através da abordagem cultural. Isto é, os indivíduos que se socializam em uma instituição acabam internalizando as normas associadas com seu papel ou função nesta instituição, o que afeta o seu comportamento pessoal. Assim, as instituições não apenas afetam as estratégias dos indivíduos, como no institucionalismo racional, mas afetam também suas preferências e identidades.

Finalmente, essa linha teórica tem uma abordagem diferente para explicar como as instituições surgem e se modificam. O ponto central é o que confere legitimidade ou conveniência social a alguns arranjos institucionais e a outros não. Isso significa que as organizações abrangem instituições específicas ou práticas porque são amplamente valorizadas dentro dos ambientes culturais. Uma dos objetivos desta dissertação será avaliar se o profissionalismo seria um dos elementos que conferem legitimidade nos arranjos organizacionais em questão.

**Capítulo 2 - O AMBIENTE INSTITUCIONAL:  
AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**

**2.1 Estrutura da educação superior no Brasil**

Dentro do escopo do ambiente institucional pode-se observar que compõe a este ambiente as forças coercitivas tal como as regulações governamentais, os atores inseridos no campo que também podem atuar como reguladores (como o MEC, o próprio governo federal e/ou estadual, as outras universidades geograficamente próximas, os sindicatos relacionados, etc) e as questões culturais que são capazes de impor uniformidade às organizações, sendo o profissionalismo uma destas (DiMAGGIO e POWELL apud HALL 1990).

O ambiente institucional em que as Coordenações de Curso e as Comissões Coordenadoras se incluem, pode ser caracterizado pelo universo do Ensino Superior como um todo. De alguma forma, os cursos se encontram em universidades, centros universitários ou faculdades, privadas ou públicas, e requerem, por sua dinâmica, algum tipo de órgão que direcione e organize seu funcionamento administrativo e/ou pedagógico. Mais estritamente as Coordenações de Curso e Comissões Coordenadoras são aquelas que se encontram em Instituições Públicas de Ensino Superior, e o ambiente institucional das IES públicas têm um histórico de muitas mudanças até assumir as características atuais e que formam o ambiente institucional externo ao qual estes arranjos organizacionais constantemente devem se deparar.

Nas últimas décadas, o ensino superior brasileiro passou por consideráveis mudanças, institucionais, que proporcionaram uma expansão considerável no número de estabelecimentos aumentando assim a complexidade organizacional do setor. As unidades de ensino superior, sobremaneira, passaram a se organizar como faculdades isoladas, sem adotarem,

portanto, uma estrutura universitária (OLIVEN apud MARTINS, 1989). De um modo geral, as discussões e as reflexões realizadas no campo intelectual tendem a utilizar a expressão ‘universidade’ para designar de maneira indistinta, diferentes instituições que formam o campo educacional de nível superior. Este equívoco vai além de uma questão de linguagem. Deve-se atentar para estruturas de funcionamento muito diferentes que formam a tipologia das Instituições de Educação Superior do Brasil. Tipologia esta que será mais detalhada no decorrer deste capítulo. Vale ressaltar a magnitude das instituições de educação superior segundo a natureza administrativa e a organização acadêmica, de modo a poder delimitar a relevância do setor.

**Tabela 2**  
**Instituições de educação superior, segundo a natureza administrativa e a organização acadêmica – Brasil/2000**

Natureza Administrativa	Total Geral	Universidade	Centros Universitários	Faculdades Integradas	Faculdades Escolas e Institutos	Centros de Educação Tecnológica
<b>Públicas</b>	<b>176</b>	<b>71</b>	<b>17</b>	<b>87e</b>		

públicos apresentam uma conformação mais homogênea, pois destes, 34,7% eram federais, 34,7% estaduais e 30,6% municipais. A maioria das IES estaduais e federais correspondem a Universidades (49,1% e 63,9% respectivamente), enquanto que as instituições municipais eram constituídas em sua maioria por faculdades, escolas e institutos (90,7%). Esta é a análise dos dados devido à instância da natureza administrativa.

As IES do setor privado, em sua maioria são de administração e propriedade particular, representando 69,5% delas. Tanto as particulares quanto às sem fins lucrativos são predominantemente estabelecimentos isolados (faculdades, escolas e institutos).

No geral, as universidades estão numericamente muito aquém dos demais tipos existentes, representando apenas 15% do total. Entretanto, trata-se neste caso, de instituições que concentram o ensino de melhor qualidade, além de parte substancial de pesquisa e pós-graduação.

O que é importante salientar é que será identificada nesta dissertação, a existência de um tipo específico de instituição, não como modelo de todo o ensino superior brasileiro, mas como referência da instituição característica da atuação de uma determinada formação profissional: duas Universidades públicas, localizadas geograficamente no Estado de São Paulo. Espera-se que nestas instituições seja possível observar um campo de atuação pleno do profissionalismo, onde o controle ocupacional de trabalho é o conceito norteador da própria teorização. Dito isso, o primeiro passo é conhecer um pouco da história da universidade brasileira, pois o próprio profissionalismo se caracteriza por uma trajetória histórica que legitima o uso do título.

## **2.2 Instrumentos institucionais que transformaram as universidades**

aí um espaço considerado de intensas manifestações subversivas de tanto alunos quanto professores. No entanto, não só pela repressão é que esse período foi caracterizado no interior das instituições de ensino superior como transformador.

Segundo Oliven (apud MARTINS, 1989), após longos períodos de discussões internas de gabinetes estatais, iniciou-se em 1968 as tramitações sobre a Reforma Universitária. O Congresso Nacional aprova a lei nº 5540/68, a Lei da Reforma Universitária, que trouxe muitas mudanças institucionais na prática, como a criação dos departamentos, o sistema de créditos, o vestibular classificatório (que antes era eliminatório), os cursos de curta duração, e o ciclo básico entre outras inovações.

Essa reforma é de vital importância para as transformações que atingiram diretamente as relações entre os profissionais de educação, ou seja, a profissão de professor universitário a partir daí ganha novas perspectivas, outros tipos de relacionamentos são estabelecidos. Isto porque, a partir daí os departamentos substituíram as antigas cátedras definitivamente, passando as respectivas chefias a ter caráter rotativo, a hierarquia não é mais vitalícia, mas tem um aspecto mais burocrático e democrático. Além disso, a nova lei estabelece a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, o regime de tempo integral e a dedicação exclusiva dos professores, valorizando sua titulação e a produção científica. Mais do que promover a profissionalização dos docentes, essa Reforma, mesmo dirigida as Instituições Federais de Ensino Superior, também teve grande alcance nas Instituições Privadas, sobretudo àquelas que tinham subsídio governamental. Tinha ainda uma visão desenvolvimentista que propiciaram melhorias na pós-graduação, bem como nas atividades científicas do país.

A redemocratização política veio, com efeito, através da constituição de 1988. Neste caso, a principal discussão acerca das universidades era quanto ao repasse de verbas. De um lado, o setor público queria garantir verbas públicas para educação pública exclusivamente,

de outro o setor privado procurava obter acesso às verbas públicas e diminuir a interferência do Estado nos negócios da educação.

Na prática, a Constituição Federal estabeleceu um mínimo de 18% da receita anual para a manutenção e o desenvolvimento do ensino; assegurou também a gratuidade do ensino público nos estabelecimentos públicos oficiais. Em seu artigo 207, reafirmou a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão em nível universitário, bem como a autonomia das universidades. No tocante à carreira de professor, estabeleceu o Regime Jurídico Único, estabelecendo pagamento igual para as mesmas funções e aposentadoria integral, o que também atingia todos os funcionários federais.

Promulgada a Constituição Federal, inicia-se o debate sobre a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), aprovada no final do ano de 1996, sob o nº 9.394/96. A LDBN previa vários graus de abrangência ou especialização e dessa vez não somente para o ensino superior público, mas também para o privado.

Essa lei foi de extremo impacto na opinião pública e junto a atores internos à organização universitária (docentes, alunos) pois introduziu um processo regulador e sistemático de avaliação dos cursos de graduação e das próprias instituições universitárias. O Ministério da Educação deu início ao processo de avaliação a partir dos cursos de graduação detentores do maior número de matrículas. Além de uma avaliação dos alunos do último ano, a fim de averiguar a qualidade do ensino, a instituição era avaliada quanto à situação das bibliotecas, laboratórios e qualificação dos professores, mas devido a pressões contrárias, sobretudo por parte

portanto gozar de autonomia de abrir e fechar cursos, estabelecer número de vagas, planejar atividades, etc. ela deve ter no mínimo, um terço do seu corpo docente com titulação de mestre ou doutor e um terço contratado em tempo integral. Assim a melhoria da qualificação do corpo docente e de suas condições de trabalho, aliada à avaliações periódicas e ao credenciamento condicional das instituições, deveriam tornar-se fatores que levariam à institucionalização da pesquisa.

Além de decretar os princípios que caracterizavam o que se poderia considerar enquanto universidade, a LDBN de 1996 estabeleceu a tipologia das instituições de ensino superior no Brasil, principalmente quanto à natureza e dependência administrativa, podendo se caracterizar como autônomas, empresariais, religiosas, técnicas ou militares, faculdades, centros universitários, universidades.

Pode-se assumir que a mesma lógica empregada na criação dos departamentos é utilizada para a criação das Coordenações e Comissões Coordenadoras, mesmo que estas atuem diferentemente e tendo sido a maioria das aqui analisadas, criadas anos após a criação dos departamentos. Foram estruturados estatutos e regimentos de funcionamento, estabelecida uma organização administrativa com um professor responsável pela efetivação do que foi delimitado pelas normas burocráticas, atuando junto a um colegiado para que as decisões fossem tomadas democraticamente e estabelecido um aparato administrativo com secretário (a), telefone próprio, por vezes sitio eletrônico ou e-mail, e destinando-se uma verba para manutenção. Isso é o que compõe, pelo menos burocraticamente os referidos arranjos organizacionais.

Independente do motivo que levou à criação deste arranjo, seja um aumento no tamanho dos departamentos, seja a visão da necessidade de institucionalização de uma função informalmente existente (cuidar dos aspectos pedagógicos do curso), seja o entendimento da necessidade desta função, o processo de criação de um arranjo organizacional não fugirá aos

procedimentos próprios de desenvolvimento de um aparato administrativo burocrático. Deve-se assumir que a criação de Coordenações de Curso e Comissões Coordenadoras de Curso, é um desdobramento da fragmentação de funções que a criação dos departamentos introduziu. As características aqui apresentadas e os instrumentos institucionais destacados devem influenciar de alguma forma, a instituição universitária como um todo, incluindo os referidos arranjos.

### **2.3 O ambiente institucional interno**

O ambiente institucional interno é aquele que dialoga diretamente com o arranjo organizacional em estudo. As Coordenações e as Comissões Coordenadoras de Curso fazem parte da trajetória das universidades que criaram estes órgãos numa situação, ou num contexto específico, como solução a um problema administrativo, pedagógico ou mesmo funcional. Mas as duas IES em questão não o fizeram da mesma forma, não compartilham da mesma trajetória apesar de estarem circunscritas, no geral, ao mesmo ambiente e campo institucional.

Não é objeto desta análise, mas não pode ser ignorado que a Universidade de São Paulo tem fomento e manutenção e é uma criação do governo estadual do Estado de São Paulo, guardando então suas especificidades a partir deste fato, e também que a Universidade Federal de São Carlos, da mesma forma, é fomentada, mantida e foi criada a partir da iniciativa do governo federal, sendo instituição ligada a União e tendo suas características e especificidades a partir deste fato. Vejamos então como estão organizados e a qual realidade respondem as Coordenações e Comissões Coordenadoras de Curso no que se confere ao ambiente institucional interno.

### 2.3.1 Estruturas administrativas da Universidade Federal de São Carlos e Universidade de São Paulo, campus São Carlos

Segue abaixo o organograma da estrutura administrativa da UFSCar:

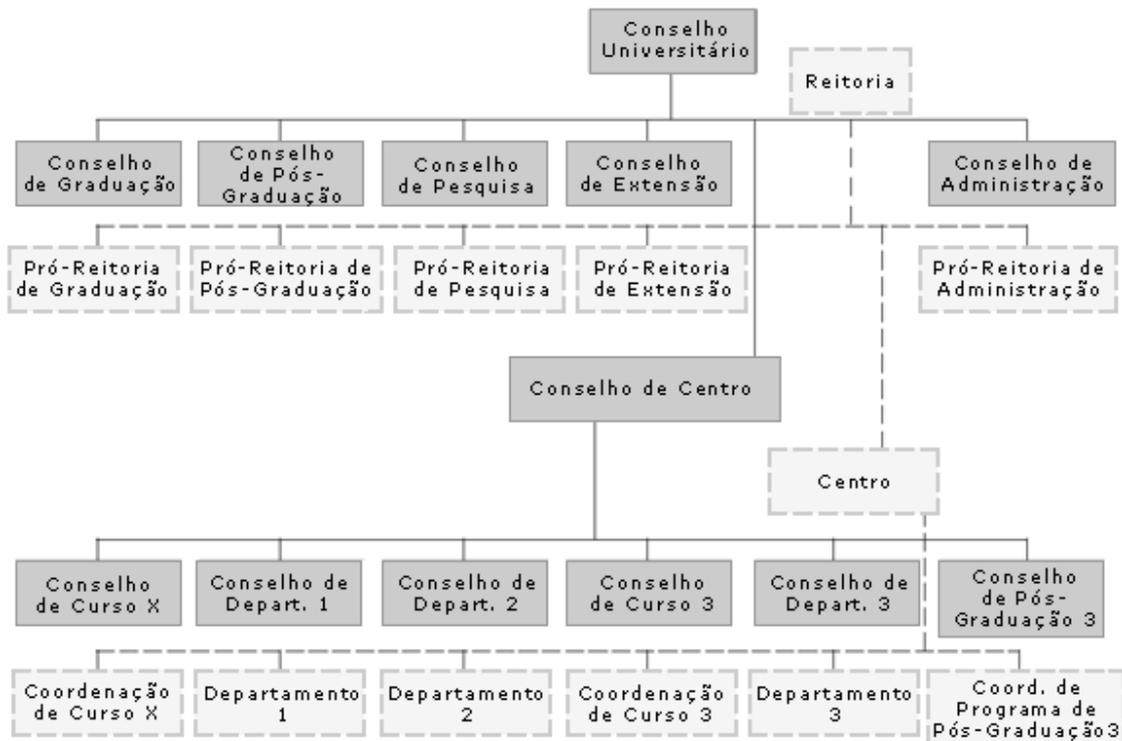


Figura 1: Organograma da estrutura administrativa da Universidade federal de São Carlos. Fonte: site PDI – UFSCar (2002) disponível em: [www.ufscar.br/pdi2002](http://www.ufscar.br/pdi2002)

As Coordenações de Curso, tanto de Graduação quanto de Pós-graduação, assim como os respectivos departamentos em que os Cursos estão alocados, constituem a base da estrutura administrativa da Universidade Federal de São Carlos. Sendo, desta forma, os Centros, a que estes órgãos se vinculam diretamente, são as unidades administrativas componentes do nível intermediário da estrutura administrativa. Os centros a que nos referimos são: CCA (Centro de Ciências Agrárias) CCBS (Centro de Ciências Biológicas e Saúde), CCET (Centro de Ciências e Tecnologia), e CECH (Centro de Educação e Ciências Humanas).

Ainda quanto aos órgãos da estrutura administrativa a Prograd (Pró-Reitoria de Graduação), também constitutiva como uma unidade do nível intermediário, tem atribuições diretas para com as Coordenações do Curso de Graduação. As atribuições dos Centros e da Prograd não estão claramente definidas, o que por vezes causa duplicidade de funções. Esta duplicidade é apresentada pelo documento do Plano de Desenvolvimento Institucional<sup>19</sup> que analisou os aspectos organizacionais da estrutura administrativa da Universidade Federal de São Carlos.

Os órgãos superiores que também respondem indiretamente às questões referentes aos cursos e também a outros assuntos pertinentes, são: o Conselho de Graduação, e o Conselho Universitário.

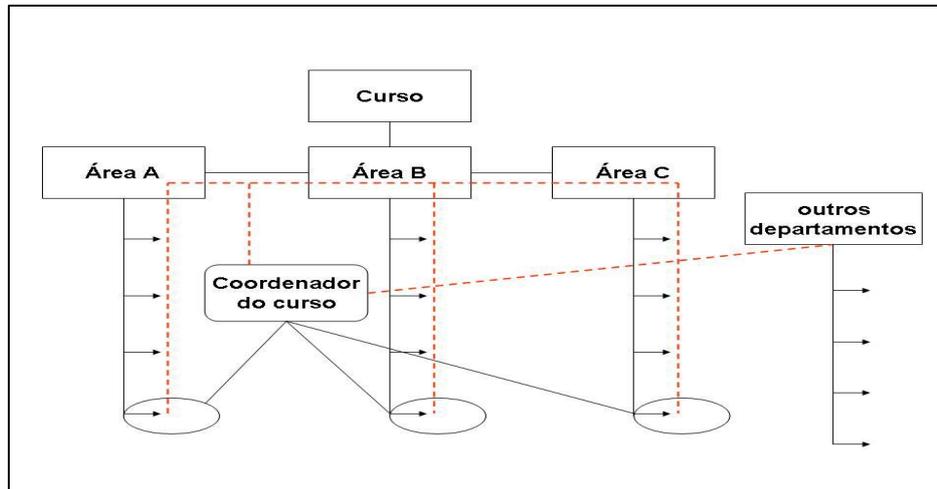
No organograma representado, as Coordenações de Curso e os Departamentos são representados hierarquicamente de forma horizontal. Enquanto desenho organizacional, dentro da estrutura do Curso, deverão ter atribuições distintas, porém exercer a autonomia em suas funções, devendo se dirigir ao Centro correspondente, mas sem haver necessariamente uma convergência de assuntos ou demandas.

Tanto na UFSCar como na USP São Carlos, os cursos poderão ser divididos por áreas ou campos de conhecimentos dentro da grande área do perfil da formação profissional que define o curso. Dentro das áreas ou campos de conhecimentos, os professores podem se organizar, porém, independentemente do Curso, os professores estão alocados nos departamentos. Há ainda, disciplinas que serão ofertadas por outros departamentos que não aquele que oferece as disciplinas que determinam o perfil profissional do curso, ou seja, estas outras disciplinas são oferecidas pelos “departamentos minoritários”. O esquema abaixo representa a estrutura genérica de um curso de graduação, apresentando além da divisão dos

---

<sup>19</sup> Ver PDI, in [www.ufscar.br/pdi2002/PDI\\_versao\\_preliminar%Elise.pdf](http://www.ufscar.br/pdi2002/PDI_versao_preliminar%Elise.pdf).

professores entre as áreas de conhecimento, o padrão de comunicação que o Coordenador pode assumir e mesmo, como este pode ser escolhido.



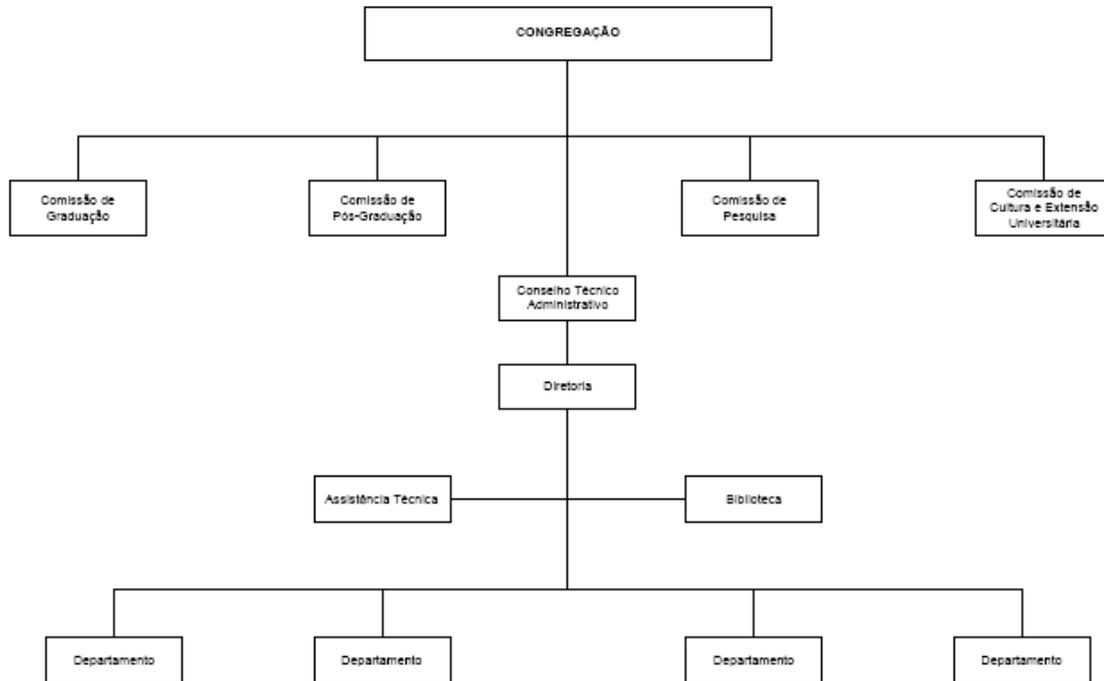
**Figura 2-** Coordenadores de Curso de acordo com o departamento de origem. Modelo de estrutura Matricial Funcional. Fonte: Mariano, 2005

----- padrão de comunicação    → professor que ministra aula no curso    ○ possível Coordenador

No caso da UFSCar, conforme já apresentado, o Regulamento Geral das Coordenações de Curso permite que, ao contrário do que mostra a figura, haja a possibilidade de um professor de outro departamento seja escolhido como coordenador do curso, no entanto, esta situação nunca foi verificada.

Segue abaixo o organograma que representa a estrutura administrativas das unidades de Ensino e Pesquisa da USP, não exclusivamente do campus São Carlos, mas modelo para todos os campi da USP:

QUADRO 1.03 - ORGANOGRAMA GERAL DAS UNIDADES DE ENSINO E PESQUISA



**Figura 3:** Organograma geral das unidades de ensino e pesquisa da USP. Fonte: <[www.sistemas.usp.br/anuario/tabelas/Quadro1\\_03.pdf](http://www.sistemas.usp.br/anuario/tabelas/Quadro1_03.pdf)>

O organograma acima se refere à estrutura interna das unidades de ensino e pesquisa, também chamadas de Institutos. Nos Institutos alocam-se diferentes departamentos envolvidos em áreas do conhecimento relacionadas. O mais alto nível organizacional é a Congregação (CON) que entre suas atribuições destacam-se: aprovar os regimentos dos Departamentos, Centros e Comissões além de estabelecer políticas orçamentária, didática, cultural, de extensão, de pesquisa e de capacitação docente. É um órgão consultivo e deliberativo, representado por um presidente, seu vice, o chefe de cada departamento do Instituto, representantes docentes das diferentes categorias (adjunto, titular e associados), Chefe da Comissão de Graduação (CG) e da Comissão de Pós Graduação (CPG), além de um auxiliar de ensino e um assistente. Abaixo da Congregação estão diferentes Comissões organizadas

funcionalmente e que reúnem em si, estas especificidades funcionais demandadas pelos departamentos. Há ainda o Conselho Técnico Administrativo e a Diretoria que se ocupam de assuntos de manutenção material e mesmo de pessoal para o funcionamento dos Institutos e departamentos, havendo ainda a assistência técnica e biblioteca que são estruturas auxiliares do funcionamento destes como um todo. Por fim, a estrutura administrativa se organiza na base em departamentos que alocam professores dentro de uma mesma área de atuação profissional agregados, como muitos coordenadores ressaltaram, enquanto “prestadores de serviço”, entre os para as atividades de ensino e graduação e pós-graduação e o desenvolvimentos de pesquisa.

Os Institutos ou Unidades de Ensino e Pesquisa, têm de certa forma, uma autonomia administrativa, mas obedecem a uma estrutura administrativa previamente estabelecida pelo Regimento Geral da USP. Os mais altos níveis administrativos se localizam geograficamente no Campus da USP na cidade de São Paulo. É lá que estão a Reitoria, o Conselho Universitário além das diversas Comissões e Conselhos que são as mais altas instâncias administrativas de diversas áreas organizacionais como Cultura e Extensão (CoCEX), Legislação e Recursos (CLR), Atividades Acadêmicas (CAA), Conselho de Graduação (CoG) e Conselho de Pós-Graduação(CoPGr). São estas as mais altas instâncias administrativas que dão as diretrizes, homologam portarias e dão as decisões definitivas em cada uma das áreas a que se destinam, muitas vezes também só aprovam demandas já decididas nas instâncias administrativas dos Institutos.

Ao contrário do que ocorre na UFSCar, não há uma instância de conversão das decisões dos Institutos entre si dentro da estrutura administrativa do próprio campus. Em todas as suas atividades os Institutos têm uma administração própria, autônoma e completamente desconectadas dos outros Institutos do Campus universitário. As estruturas administrativas de convergência das demandas da graduação, por exemplo, só ocorrem na Comissão de Graduação

(CG), onde são decididos conjuntamente com as demandas de todos os cursos de graduação oferecidos pela USP, espalhados nos sete Campi no Estado de São Paulo.

Já a estrutura administrativa da UFSCar reúne as demandas de seus cursos de graduação primeiro no interior dos Centros, que são organizados por grandes áreas: educação e ciências humanas, ciências exatas, ciências biológicas e saúde e ciências agrárias. Nestas áreas, os cursos estão representados, são consultados em determinadas demandas e deliberam sobre outras, estando organizados mediante sua grande área de ensino através dos Conselhos de Curso que cada Centro tem. As decisões destas instâncias são encaminhadas posteriormente para a Pró-Reitoria de Graduação que agrega então todos os centros, portanto todos os Conselho de Curso, deliberando em caráter final sobre as demandas de todas as áreas de ensino em caráter definitivo. No entanto, quando necessário, devido principalmente a recursos ou divergências outras nas decisões deste órgão, algumas demandas podem vir a ser encaminhadas para o Conselho Universitário, o órgão máximo da estrutura organizacional da UFSCar.

Tanto na UFSCar quanto na USP, o departamento é a menor ou mais baixa ou mais básica estrutura administrativa, estando então submetidos a outras instâncias administrativas. Na UFSCar, a Coordenação de Curso não é submetida ao departamento, pelo menos formalmente falando, mas sempre está alocada em sua estrutura física, ou no prédio pertencente ao departamento, o que já a coloca como uma instância subalterna. Além desta, as Coordenações de Curso carecem em outros aspectos, de toda sorte de apoio de um aparato administrativo: secretário (a), sala de reuniões própria, e verba de manutenção (que existe mas unanimamente é vista como insuficiente). O departamento, muitas vezes, é quem dá suporte financeiro e estrutural à Coordenação de Curso, ficando então esta à mercê de um bom relacionamento com a administração do departamento para que suas próprias demandas sejam atendidas.

Já na USP a visão sobre a relação entre Comissão Coordenadora e departamento é muito diferente. Os departamentos são vistos como prestadores de serviço ao curso, esta visão não foi apresentada pelos Coordenadores entrevistado da UFSCar, mas em ambos os casos, são os departamentos que concedem os docentes necessários para compor a grade curricular estabelecida pelo projeto pedagógico. Alguns problemas já foram apontados neste sentido, pois quem aloca os professores nas disciplinas é o próprio departamento, o que às vezes entra em conflito com o que o Coordenador de Curso entende como o melhor para o curso. Porém, as Comissões Coordenadoras dispõem de verbas próprias e de aparato administrativo satisfatório, segundo alguns entrevistados, além de reconhecimento dentro da estrutura administrativas dos Institutos, o que torna sua atuação mais significativa. De certa maneira, por mais que os Coordenadores apontem problemas quanto à estrutura ou funcionamento cotidiano das Comissões Coordenadoras, é consensual a visão de que este arranjo organizacional tem uma atuação de destaque na estrutura administrativa dos Institutos. A visão quanto as Coordenações de Curso na UFSCar, mediante seu papel e atuação na estrutura administrativa, no entanto, é vista como secundária pela maioria dos Coordenadores entrevistados.

### **2.3.2 Apresentação parcial do Regulamento Geral das Coordenações de Curso da UFSCar**

As atribuições mais relevantes que esta dissertação propõe analisar serão descritas tal qual texto original do Regulamento Geral das Coordenações de Curso sancionado pela portaria GR nº 1242/92, de 03 de janeiro de 1992, que é o Regulamento vigente. Primeiramente serão indicadas as mudanças transcorridas do Regulamento de 1982 para este, pois foi este último que homologou a criação das Coordenações de Curso, mas também serão indicadas algumas reformulações ocorridas também posteriormente como à portaria de 1998.

Não será descrito o conteúdo do Regulamento Geral das Coordenações de Curso na íntegra<sup>20</sup>, mas serão abordados os pontos principais, os quais são necessários para a compreensão da análise aqui desenvolvida. Este Regulamento foi elaborado pelo Conselho de Ensino e Pesquisa, por proposta da Câmara de Graduação, ambos órgãos atualmente extintos e incorporadas suas funções por estruturas administrativas de níveis intermediários e superiores.

Os fatores didáticos em si, não serão ressaltados nesta análise. O que se propõe é a análise dos fatores organizacionais necessários e arbitrários para a administração destes fatores didáticos. Desta forma, para a compreensão das atribuições organizacionais do arranjo, as atribuições didáticas constantes no Regulamento só serão enfatizadas quando apresentarem uma forte influência do fator organizacional, quer seja por ser uma atribuição que implique conduta hierárquica, disputa de poder ou se apresente como um fator que requeira legitimidade profissional para sua aplicação. No mais, como o objeto central se configura nas atribuições dos Coordenadores de Curso e no que confere ao Conselho de Coordenação em sua constituição docente, as questões referentes ao corpo discente e aos funcionários da Coordenação, por exemplo, só serão enfatizados quando incorrerem em algumas das atribuições citadas ao longo da análise. As atribuições didáticas e organizacionais que estão descritas no Regulamento Geral das Coordenações de Curso, vale destacar, são as mesmas para todas as Coordenações de Curso de Graduação, independentemente do Centro ao qual esta se vincula.

No Regimento Geral da Universidade consta a composição e as competências das Coordenações de Curso. Art.2º- As Coordenações de Curso de Graduação serão constituídas por:

- I- Coordenador;
- II- Vice- Coordenador;
- III- Conselho de Coordenação.

---

<sup>20</sup> Este se encontra na íntegra no anexo C, no final desta dissertação.

Art. 3º - O Conselho de Coordenação será composto:

- I- Pelo Coordenador, como seu Presidente;
- II- Pelo Vice-Coordenador, como seu Vice-Presidente;
- III- Por representantes docentes de cada uma das áreas de conhecimentos ou campos de formação aos quais se vinculam disciplinas que integram o currículo pleno do curso em referência, na proporção de um representante por área ou campo;

No Regimento Geral da Universidade, à cada Coordenação de Curso compete:

- a) promover a supervisão didática e organizacional do curso que lhe esteja afeto, exercendo as atribuições daí decorrentes;
- b) exercer outras atribuições que lhe sejam conferidas pelo Conselho de Ensino e Pesquisa.

As principais modificações que ocorreram no Regimento da Coordenação de Curso de 1982 para o Regulamento Geral das Coordenações de Curso de 1992, são que neste segundo as atribuições de competência estão mais detalhadas, as atribuições do funcionamento do Conselho de Coordenação foram implantados. No entanto, no que consta à subordinação hierárquica do arranjo organizacional, só consta no documento de 1982.

Art 2º - A Coordenação situa-se em nível intermediário entre o Departamento Predominante e o respectivo Centro.

§ 2º - Entende-se por departamento Predominante aquele que, tendo em vista a formação profissional dos integrantes do Corpo Docente, proporcionar maior definição para definir a filosofia e objetivos do Curso.

§ 3º - Compete à Câmara Interdepartamental do Centro Predominante, atendendo o disposto parágrafo anterior, definir o Departamento Predominante.

§ 4º- Compete ao CEPE (órgão extinto)<sup>21</sup> definir o Centro Predominante

É possível observar que existe uma “predominância” contida no Regulamento. Esta predominância reflete uma capacidade diferenciada associada a um curso e diz respeito à difusão profissional existente de um curso ao outro. Esta difusão pode ser verificada quando se delimitam áreas e campos que devem ser salvaguardados pelos cursos na apreciação da composição de seus conselhos, por exemplo, conforme o Art 3º, parágrafo III. Conselhos estes que devem refletir as áreas de conhecimento ou campos de formação que integram os currículos plenos dos cursos.

A portaria GR nº 1242/92 de 03, de janeiro de 1992, o Art 1º do Regulamento Geral das Coordenações de Curso determina que: a Coordenação de Curso prevista no Art. 43 do Estatuto da UFSCar é um órgão colegiado responsável pela organização didática e pelo funcionamento de um determinado curso, ao qual recebe denominação.

É importante perceber que as disciplinas vinculam-se aos departamentos. Assim as áreas de conhecimento ou campos de formação ficam necessariamente circunscritas aos departamentos. Inviabiliza-se aqui a possibilidade de qualquer transversalidade. É a administração especificando os que podem regulamentar. Na prática, este tipo de arranjo impede que a área de conhecimento ou campo de formação seja o eixo principal do relacionamento entre os professores. Impede que haja uma organização mais didática do que burocrática.

No mais, o conselho é composto por representantes de turma e pelo secretário da Coordenação, este último sem direito a voto.

---

<sup>21</sup> As atribuições antes delegadas ao Conselho de Ensino e Pesquisa (CEPE) ainda não foram distribuídas em caráter definitivo para outros órgãos colegiados. Algumas mudanças estruturais passaram a vigorar a partir de 2006.

Art. 4º O Coordenador e o Vice-Coordenador serão eleitos de forma paritária, por dois conjuntos de votantes, sendo o primeiro formado por docentes e servidores técnico-administrativos e o segundo pelo pessoal discente.

§ 1º serão considerados docentes do curso aqueles que ministraram disciplinas pelo menos um semestre nos dois últimos anos.

É importante observar que do Regulamento não consta que somente docentes podem concorrer ao cargo do coordenador, poderia-se então abrir o precedente para que um técnico administrativo ou mesmo que um discente concorresse ao cargo.

Art.6º- Os representantes docentes serão indicados, dentro de cada área de conhecimento ou campo de formação, por seus pares, nas mesmas condições do Art 4º deste mesmo Regulamento para um mandato de 2 (dois) anos.

Art. 13 - Ao Conselho de Coordenação de Curso compete:

- I- definir os objetivos do Curso e mantê-los atualizados;
- II- propor diretrizes e normas de funcionamento do Curso;
- III- propor mudanças ou adequações curriculares, fundamentadas em dados sobre necessidades dos alunos e do mercado de trabalho, evolução científica e tecnológica da área e desempenho profissional dos alunos formados, respeitando os aspectos da legislação vigente, a necessidade de formação básica, e a necessidade de um núcleo específico que caracterize a formação profissional do aluno; estabelecer as normas internas do funcionamento do curso;
- IV- propor atividades que complementem a formação dos alunos ou aperfeiçoem o corpo docente.

Art. 14º- Ao Coordenador de Curso compete:

I- implementar as atividades do Curso, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Coordenação;

II- propor ao Conselho e Coordenação o conjunto de disciplinas a serem solicitadas aos Departamentos...

... XI – submeter ao Conselho de Coordenação propostas de normas para solução de eventuais problemas do Curso, sempre que não haja regulamentação sobre o assunto;

XII – representar o Curso conforme legislação ou normas vigentes, de acordo com os interesses do Curso e/ou deliberação do Conselho de Coordenação;

XVI - exercer outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Conselho de Coordenação do Curso.

É importante observar que a seção II do Art.14 indica uma participação não somente junto ao departamento que oferece o Curso, mas a todos os departamentos que mantêm disciplinas ofertadas ao Curso em questão, desta forma, se solicita aos outros departamentos o oferecimento de disciplinas bem como a disposição de docentes.

O Regimento também estabelece as competências que os docentes devem obedecer enquanto membros dos Conselhos de Curso.

Art.15 – Ao representante Docente compete:

I- convocar e coordenar reuniões dos seus representantes;

II- encaminhar ao Conselho de Coordenação os respectivos problemas, solicitações e propostas;

Os outros artigos e suas respectivas seções, conforme mencionado anteriormente, dizem respeito ao funcionamento da Coordenação, à representação discente e a assuntos de ordem didática, mas que não interferem na organização e administração do mesmo. Mas ainda

vale ressaltar que a representação discente tem papel de suma importância no funcionamento de algumas Coordenações. Em algumas ela é mais representativa, em outras mais decorativa e em outras ainda, sequer há um quadro participante ou nem sequer constam os representantes discentes, mas, este fator não será analisado. A proposta de análise se concentra na participação docente a fim de se comprovar a lógica de ação destes atores dentro de formas de comportamento que condizem com seu ambiente de trabalho e os fatores que caracterizam este ambiente, entre eles, os fatores institucionais ou, de outra forma, os fatores estruturantes da estrutura em que se encontram.

Em 1986, houve uma tentativa de reorganização administrativa. Alguns órgãos mandaram contribuições para uma reformulação das Coordenações de Curso, no entanto a reformulação de 1986 não se efetivou. Apesar disto, algumas contribuições apresentadas pelo Centro de Educação e de Ciências Humanas, pelo Curso de Pedagogia e pelo Departamento de Química, puderam ser recuperadas por esta pesquisa e foi constatado que provavelmente o trabalho realizado em 1986 pôde ser aproveitado para a elaboração do Regulamento de 1992.

Este sofreu algumas modificações em 1998, o parecer nº 125/98, no qual, algumas reformulações incidem diretamente quanto ao modo de condução do cotidiano das Coordenações. Nesta modificação, no Art. 8º, há a inclusão de um novo parágrafo, no qual o(s) Conselheiros que faltar(em) por três vezes consecutivas ou cinco intercaladas às reuniões do Conselho de Coordenação sem justificativa, poderá(ão) ser excluído(s), a critério do Conselho de Coordenação do Curso, cabendo à Coordenação do Curso informar o(s) Departamento(s) ao qual esse(s) conselheiro(s) está(ão) vinculado(s), solicitando a sua substituição. Não houve nenhum relato de que este recurso tenha sido aplicado, mesmo que um dos problemas relatados por muitos entrevistados seja a falta de assiduidade nas reuniões dos Conselhos. Esta falta de assiduidade,

em si, já parece ser um indicativo de um aparato administrativo que não consegue exercer nenhum tipo de dominação.

### **2. 3.3 As Coordenações de Curso da Universidade Federal de São Carlos**

#### **-- UFSCar**

No âmbito deste trabalho, o interesse pela análise do arranjo organizacional “Coordenações de Curso” inicialmente encontra referência no trabalho desenvolvido em 2001 juntamente com alunos do terceiro ano de Engenharia de Produção, na disciplina de Teoria das Organizações, pelo Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes no DEP/ UFSCar.

O arranjo organizacional foi implantado em caráter experimental, durante o primeiro período letivo de 1981, bem como o Regulamento de Coordenação de Curso, que à essa época ainda era chamado de Regimento da Coordenação de Curso.

Inicialmente foi assumido por este trabalho tratar a gênese do surgimento deste arranjo organizacional como resultado de movimentos internos centrados na convicção da existência de uma situação de conflito entre curso de graduação e departamento, sendo necessária a criação de um órgão que cuidasse estritamente dos assuntos relativos aos cursos de graduação.

O trabalho se constituiu na elaboração e aplicação de questionários a membros das coordenações, do conselho de coordenação, funcionários e os usuários, no caso, os alunos de graduação de vinte e um cursos de graduação da UFSCar, totalizando cento e dez entrevistas com membros dos Conselhos de vinte e um cursos de graduação. Posteriormente, foi realizada a alocação desses dados numa tabela específica para que se facilitasse a compreensão e análise dos mesmos. O que será usado como referência, no entanto, não é a totalidade deste trabalho, mas o que foi especificamente verificado na análise do ponto de vista dos coordenadores de curso.

### 2.3.4 Apresentação parcial dos regimentos da Universidade de São Paulo --

#### USP

Fundada em 1948, a USP São Carlos conta hoje com uma estrutura administrativa acadêmica de quatro (4) Institutos: EESC (Escola de Engenharia de São Carlos), IQSC (Instituto de Química de São Carlos), ICMC (Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação) e IFSC (Instituto de Física de São Carlos). A USP São Carlos foi criada a partir da criação da Escola de Engenharia de São Carlos, pela Lei Estadual 161, de 24 de setembro de 1948. Posteriormente foi estruturada através da Lei 1968 de 16 de dezembro de 1952 e as atividades começaram em 1953.

A USP atualmente se co36 Tw(c)--6.1(m i por u )5.2(m)0.3(a)5.6( )-5.1(éa)5.6.rited eDep a tamocoInt(ose(s  
slidmi

Endeart(e)6(o( )-5.2((entr)-7.1oe)0.5( )51( d)-4.7(e)6(Recã)6ud)-4.7tr os HFios( )5.1(L)-6.9cãolndiaa6( ( )T  
u-4.3nçe-4.7(s6.)6( )-5.2ae-4.7ndál3526(o-4.3g)-435(a-1057(s6.)6( )-51(æ-4.7(s16.4 “e-4.7C)-1

ReseGea35.3((a)843l

Órgão de Apoio aos Colegiados, onde se verificam procedimentos e legitimidade de algumas ações. Além disso, há, por vezes, uma especificação ou norma adicional em um regimento e não em outro, mesmo um detalhamento maior das atribuições, especificando já neste regimento normas em relação a transferência de alunos ou mesmo o procedimento quanto a criação de novos cursos ou adequação de ementas de disciplinas. Porém a principal diferença é quanto à composição das respectivas COC.

Pelo Regimento Geral da USP, nos cursos cuja carga didática correspondente a disciplinas oferecidas pelo Instituto correspondente for igual ou superior a 85%, haverá somente os cargos de Coordenador e Vice Coordenador, sendo estes escolhidos junto ao quadro de docentes dos departamentos do referido Instituto, com mandato correspondente a três anos e cabendo recolocação. Quando as disciplinas oferecidas pelo Instituto correspondente ficarem abaixo deste índice, para a manutenção dos cursos será constituída uma COC. Nestes casos, as atribuições dos Coordenadores são definidas pela CG. Nos casos analisados, apenas os cursos alocados junto à EESC possuem esta organização, no caso, Engenharia de Produção e Engenharia da Computação.

Pelo Regimento, as atribuições e composição da Comissão Coordenadora de Curso da EESC se encontram na Seção IV. De acordo com o artigo 31, cada COC será constituída por:

1- Docentes da EESC, portadores no mínimo de título de Mestre, indicados pelos departamentos que participam da habilitação do curso e eleitos pela CG (Comissão de Graduação);

I- Docentes de outras Unidades participantes do Curso, desde que responsáveis por pelo menos dez por cento da carga de disciplinas, conforme legislação vigente;

II- Representação discente, correspondente a vinte por cento do total de membros docentes

§1º- O número de representantes docentes de cada departamento de que trata o inciso I do Artigo 31 será fixada pela CG, que levará em conta as peculiaridades e especificidades de cada habilitação ou curso.

§3º- O mandato dos membros docente será de três anos, permitida a recondução.

Artigo 32- Cada COC elegerá, dentre seus membros docentes titulares, o seu Coordenador e respectivo suplente, bem como seu representante e respectivo suplente na CG.

Parágrafo único- A critério da COC, o Coordenador e suplente poderão ser respectivamente representante e suplente na CG.

Artigo 34- Compete às COCs:

I- propor à CG a estrutura curricular de cada habilitação ou curso, ouvidos os departamentos pertinentes;

II- propor à CG os programas de ensino das disciplinas ministradas em cada habilitação ou curso, ouvidos os Departamentos envolvidos e acompanhar sua execução;

III- propor à CG o conjunto de disciplinas que compõe cada uma das ênfases;

IV- enviar à CG, anualmente, relatório de suas atividades e de aplicação de recursos recebidos, bem como o planejamento, com o orçamento correspondente, para o ano seguinte, ouvidos os Departamentos;

V- analisar a pertinência do conteúdo programático de cada disciplina promovendo a integração das diferentes disciplinas que compõe o currículo;

VI- promover o aperfeiçoamento constante do ensino, no que diz respeito à adequação curricular, melhoria e implantação de laboratórios didáticos, bibliotecas e recursos didático-pedagógicos;

VII- aplicar recursos destinados pela CTA às COCs de acordo com o orçamento elaborado;

VIII- Aplicar o exame de seleção para transferência, de acordo com as normas aprovadas e encaminhar o resultado à CG;

IX- exercer as demais funções que lhe forem atribuídas pelos órgãos superiores das Escola e da Universidade.

É possível observar que há uma evidente subordinação das COC à CG e sendo esta composta por Coordenadores de Curso de todos os cursos do Instituto, seria natural que as práticas internas ao Instituto sejam mimetizadas por todos os Coordenadores. Também se observa uma preocupação com a defesa e garantia do projeto pedagógico.

Na análise dos outros Regimentos do ICMC, IFSC e IQSC, quanto à COC e/ ou Coordenação dos Cursos alçados nestes Insitutos, é aplicada a Resolução da CoG de 1990. Através desta, fica decidido às unidade de ensino, ou Institutos:

**Artigo 1º** - Cada curso ou Habilitação, quando ministrado por mais de uma Unidade, será coordenado por uma Comissão de Coordenação de curso (COC), nos termos do Artigo 64 do Estatuto da USP.

**Parágrafo único** - Quando pelo menos 85% da carga horária das disciplinas de um Curso for ministrada por uma única Unidade, a Comissão de Graduação

poderá funcionar como Comissão de Coordenação de Curso, se assim o estabelecer o Regimento da Unidade.

Esta regras faz com que na prática, a maioria dos Coordenadores entrevistados se encaixem no inciso correspondente à este parágrafo, desta forma, três dos oito Coordenadores entrevistados participam de COC. Mas nos outros casos apresentados, somente no IFSC, a Comissão de Graduação (CG) era também a Comissão de Coordenação de Curso, desta forma, o Coordenador do Curso era também chefe da CG., no entanto, nas demais Coordenações com pelo menos 85% da carga didática ministrada por professores do próprio Instituto, não havia a composição de uma COC, enquanto colegiado, mas somente Coordenador e Suplente e estes também faziam parte enquanto membros da CG do referido Instituto.

**Artigo 2º** - Cada Comissão de Coordenação de Curso estará vinculada à Unidade que confere a respectiva habilitação, exceto nos casos de que trata o Artigo 3º.

**Parágrafo único** - Uma Comissão de Coordenação de Curso, a critério da Unidade, poderá ser responsável por mais de um Curso ou Habilitação.

Caso não observado.

**Artigo 3º** - A vinculação das Comissões de Coordenação de Cursos de Licenciatura será decidida caso a caso pelo CoG.

**Artigo 4º** - A composição da Comissão de Coordenação de Curso será fixada pelo CoG, mediante a proposta da Comissão de Graduação da Unidade a qual está vinculada, devidamente aprovada por sua Congregação.

**Artigo 5º** - Serão membros do COC:

- I. docentes da Unidade a qual está vinculada;

- II. docentes de outras Unidades participantes do Curso, desde que responsáveis por pelo menos 10% de sua carga horária;
- III. representação discente: equivalente a 20% da representação docente eleita por seus pares.

§ 1º - As representações de que tratam os incisos I e II serão eleitas pelas Comissões de Graduação das Unidades envolvidas.

No caso do inciso II, o que se observou é que não havia uma eleição, mas uma indicação dos membros, que era feita pelo chefe dos respectivos departamentos.

§ 2º - A representação de que trata o inciso I será majoritária.

§ 3º - Pelo menos 1 (um) dos membros de que trata o inciso I deverá ser membro da Comissão de Graduação.

§ 4º - Outra Unidade que participe com menos de 10% da carga horária total de um Curso poderá pleitear, junto ao CoG, participação na COC correspondente.

§ 5º - O mandato dos membros docentes da COC será de três anos, permitida a recondução.

§ 6º - Os representantes discentes terão mandato de um ano, permitida a recondução.

**Artigo 6º** - A COC elegerá seu coordenador e respectivo suplente dentre os docentes da Unidade à qual o Curso está vinculado. Parágrafo único - Os mandatos do coordenador e respectivo suplente serão de três anos.

É necessário observar que esta regra não está descrita no regimento da EESC, es isto é compreensivo por existir na EESC cursos inter-unidades que mesmo tendo predominância de um Instituto, tem sua formação profissional dividida entre especialidades distintas.

**Artigo 7º** - São atribuições das Comissões de Coordenação de Cursos:

- I. analisar as propostas das Comissões de Graduação envolvidas no Curso ou Habilitação tendo em vista a ordenação hierarquizada das disciplinas ministradas pelas Unidades interessadas e respectivas cargas horárias;
- II. analisar a pertinência do conteúdo programático e definir a integração, no Curso ou Habilitação, das disciplinas propostas pela Comissão de Graduação das demais Unidades;
- III. submeter à Comissão de Graduação da Unidade a qual o Curso ou Habilitação está vinculado a proposta global do respectivo currículo;
- IV. Outras funções que lhe foram atribuídas pelo Regimento Geral da USP e pelo Regimento da Unidade a qual está vinculada.

È possível observar nos incisos I, II e III a preocupação com o projeto pedagógico, transcritas como observação ao conteúdo programáticos das disciplinas, pertinência do conteúdo programático e proposta de currículo.

### **2.3.5 As Coordenações de Curso da Universidade de São Paulo – campus São Carlos**

Para a análise do arranjo administrativo que ocupa-se estritamente dos cursos de graduação, pelo menos um coordenador de cada Instituto aqui mencionado foi entrevistado, bem como a pesquisa documental correspondente foi realizada.

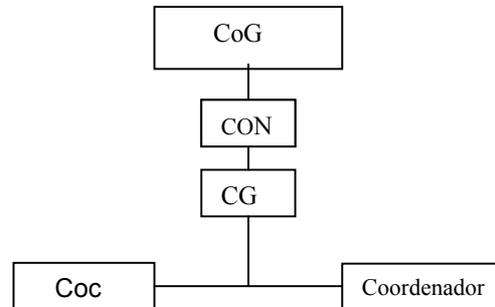
Uma estrutura que se estabelece na forma de Institutos permite que cada um destes possa se organizar administrativa e academicamente de forma que um se difira do outro. Ainda assim, a USP enquanto instituição que os agrega, define parâmetros mediante um Regimento Geral, dentro dos quais todos os Institutos, bem como os demais arranjos administrativos, devem se enquadrar.

Na USP São Carlos existia, antes de 1995, o Assessor Didático. Era ele o professor responsável pelo atendimento aos alunos, auxiliando-os em questões acadêmicas e demais questões relacionadas à relação destes com a instituição universitária. O Assessor não era uma função institucionalizada, e, segundo um dos entrevistados, era como se este prestasse um favor. O Assessor Didático atuava no âmbito do departamento, atendendo então alunos de mais de um curso, tanto da graduação quanto da pós-graduação. Em 1994, houve um *workshop* para tratar dos problemas dos cursos onde ficou decidida a criação de um arranjo organizacional que se ocupasse somente dos cursos de forma exclusiva. Foi criada então a figura do Coordenador de Curso para os cursos com pelo menos 85% das disciplinas alocadas num só Instituto e a COC (Comissão de Coordenação de Curso), para os cursos inter-unidades.

Além da discriminação de atribuições e funções dos Coordenadores de Curso, a diferença mais marcante entre estes e o Assessor Didático é a dedicação exclusiva ao Curso do qual ele também é professor. Informalmente, no ICMC fica estipulada uma regra que não está prevista no regimento, a de que este Coordenador é escolhido somente entre os professores com o título de doutor. No IFSC procura-se compor os quadros da COC de acordo com um critério de senioridade.

Para cada Instituto há um regimento próprio referente à sua estrutura, pormenorizando sua organização interna. Mesmo assim, há questões que se referem a

organização estrutural de todos os Institutos em geral. No que diz respeito aos cursos de graduação, o organograma institucional estabelece a seguinte hierarquia:



**Figura 4-** Organograma da hierarquia administrativa das Coordenações de Curso da USP *campus* São Carlos. Fonte: MARIANO, 2006

A CoG (Conselho de Graduação) é o órgão máximo referente à estrutura administrativa da graduação. Está vinculado à reitoria da USP, desta forma, encontra-se geograficamente somente na USP São Paulo, na cidade de São Paulo, onde a Reitoria correspondente a todas as unidades está instalada. O CoG responde e decide sobre a habilitação ou curso que deverá ter um currículo aprovado por ela e que estabelece o elenco de disciplinas obrigatórias e o número de créditos em disciplinas optativas. As atribuições das demais instâncias já foram destacadas no item 2.4.1 desta dissertação, o que será feito agora é um detalhamento maior para uma melhor compreensão da estrutura administrativa a que se subordinam os Coordenadores de Curso e as COC.

Subordinada à Congregação e ao Conselho de Graduação está a CG (Câmara de Graduação) que é um órgão, na condição de fórum de decisões entre todas as COC (Comissão Coordenadora) e Coordenadores correspondentes a cada habilitação ou curso do Instituto em que esses estão alocados.

Segundo Regimento Geral da USP, Artigo 85, parágrafo único, compete à CG:

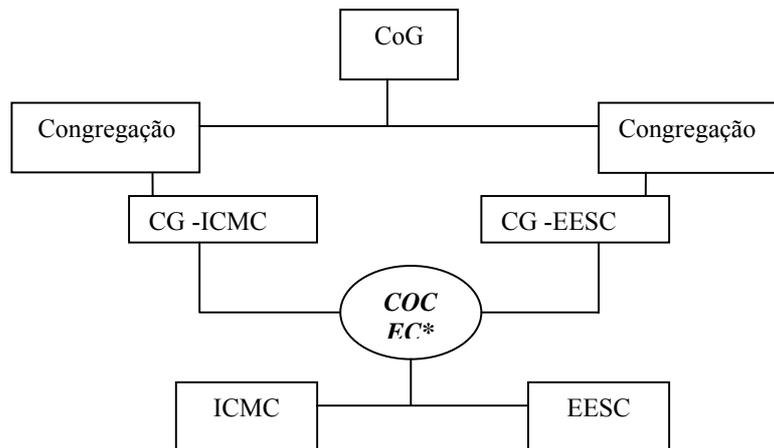
traçar diretrizes e zelar pela execução dos programas de ensino de graduação; propor questões referentes ao currículo, número de vagas, criação e/ ou extinção de cursos entre outras. Deliberar sobre transferências, reativação e trancamento de matrículas. Coordenar as atividades referentes às disciplinas interdepartamentais e a integração dos currículos.

As COC e os Coordenadores de Curso são os atores que estão diretamente ligadas aos cursos, mas há diferenciação na adoção de um sistema de atuação frente a graduação que funcione na forma de uma COC para um que se represente pela figura de um Coordenador.

Como dito anteriormente, segundo o Regimento Geral, um curso será representado apenas pelo Coordenador e seu Suplente quando pelo menos 85% das disciplinas ministradas no curso estiverem alocadas no respectivo instituto, independente do departamento. Caso isto não ocorra, o curso deverá ser administrado por uma COC com representantes das unidades responsáveis pelas disciplinas. Desta forma, o curso acaba se caracterizando como um curso inter-unidades. Ele pode ser regimentalmente alocado num determinado instituto, mas as responsabilidades por ele são divididas.

Um exemplo já analisado de um curso que possui uma COC é o Curso de Engenharia da Computação (EC\*). 51% das disciplinas deste curso correspondem ao ICMC (Matemática, e Computação, principalmente), 49% correspondem a EESC (Engenharia Elétrica, principalmente). Em sua estrutura administrativa o curso está regimentalmente, para fins burocráticos, vinculado à EESC. Práticas como distribuição de verbas destinadas ao curso são direcionadas a esta unidade. O ICMC tem um coordenador e um suplente para o curso, que se dedicam às questões e disciplinas pertencentes a seu instituto, fazendo ainda parte da COC. A COC na EESC possui além de seu coordenador correspondente, do Departamento de Engenharia Elétrica, o coordenador do curso no ICMC (do SCC) como seu suplente. Ficando a COC ainda composta por dois professores do Departamento de Engenharia Elétrica e seus respectivos

suplentes, além de mais um representante da EESC e seu respectivo suplente e três representantes do ICMC e seus respectivos suplentes.



**Figura 5** – Estrutura administrativa de um Curso Inter-unidades da USP *Campus* São Carlos.  
Fonte: MARIANO, 2006

Este arranjo tem como consequência negativa ficar dependente do bom relacionamento entre os coordenadores dos dois institutos para que um não se sobreponha ao outro, no caso, o ICMC é que poderia ser prejudicado. Uma das principais preocupações apresentadas pelos coordenadores indagados sobre essa situação era a não existência de regras formais, ou seja, a inexistência de um Regimento específico para os cursos inter-unidades. Para o bom funcionamento do curso, foram adotadas regras informais, baseadas na preocupação com a formação profissional.

Uma das mais importantes atribuições das COC e dos Coordenadores é definir as disciplinas oferecidas aos cursos e repassá-las para aprovação da CG. No caso, o equilíbrio entre os cursos é facilitado pelos Coordenadores atuais, que se mantêm no posto desde a criação do Curso em 2002. Ambos foram reeleitos, mas o regimento não assegura que os acordos

estabelecidos informalmente entre eles sejam assegurados.

Já para os outros cursos analisados, sem a figura das COC, onde somente o Coordenador e seu suplente participam diretamente da Coordenação do Curso, fica difícil falar em estrutura organizacional sem envolver o departamento. Todos os três Coordenadores entrevistados apresentam um discurso homogêneo quanto às atribuições e função da coordenação, que garantem estar bem diferenciadas das atribuições e funções do departamento. Desta forma, Departamento e Coordenação são estruturas coexistentes e esta última não se encontra então subordinada ao departamento. Isto não significa no entanto, que as decisões do conjunto de professores que estão alocados junto ao departamento e não na Coordenação, não interfiram nas decisões da Coordenação. Em muitos casos relatados pelos Coordenadores, há pressão de áreas fortes do departamento que acabam por influenciar nas decisões interferindo na autonomia da Coordenação. São casos como escolha de perfil de novos professores, decisões a serem tomadas quanto a problemas de relacionamento de professores e alunos, entre outros.

#### **2. 4- Análise das estrutura organizacionais dos arranjos organizacionais**

Ao se analisar o contexto dos ambientes internos em que há gestão de cursos, no caso, arranjos organizacionais constituídos para efetuar sua organização e administração, um fator ultrapassa as influências dos ambientes institucionais: a estrutura organizacional. Conforme o estilo, podem-se definir diferentes estruturas organizacionais que terão características e conseqüências diferentes pela sua própria natureza.

Maximiniano *apud* TARLÀ *et al.*(2002, p 128) ao tratar deste tema diz :

A estrutura organizacional define a localização e o papel de cada recurso unitário do conjunto. Observem ainda, que quando se trata de organizar pessoas, elas

individualmente ou parte de um grupo, tem a função de definir o trabalho que cada uma realizará com o conjunto de recursos disponíveis, para atingir os objetivos propostos.

(TARLÁ et al, 2002, p128)

A estrutura organizacional, originalmente, se refere à forma de organização de uma empresa. Este instrumento, no entanto, é usado para auxiliar na administração, caracterização e análise de qualquer tipo de organização. Temas como responsabilidades, vinculações hierárquicas e relacionamentos, são configurados segundo um modelo, através do qual uma organização executa suas funções. Estabelece entre outras funções, o sistema formal de relações de trabalho para a divisão e integração de tarefas. Existem tipos de estrutura organizacional que podem se caracterizar mais enquanto forma de tomadas de decisão e divisão de tarefas e outros que se caracterizam através do ambiente organizacional ou mesmo pela natureza de seus objetivos organizacionais. Alguns dos modelos de estrutura organizacionais encontrados são: Estrutura organizacional por projetos, estrutura matricial funcional, estrutura matricial por projeto, estrutura organizacional geográfica, estrutura organizacional por clientes, entre outras.

Segundo Vasconcelos (1986), as Universidades se caracterizam entre as maiores e mais complexas formas organizacionais presentes na sociedade moderna. Uma característica facilmente constatada é a estrutura funcional em que estas instituições se organizam através da divisão departamental, por exemplo, por áreas de conhecimento.

Nas universidades, muitas vezes as pesquisas científicas são de caráter individual ou dentro de uma única área de conhecimento. Para isso, a organização funcional basta. Porém, tanto as pesquisas como os cursos acabam por envolver necessariamente a integração entre as várias áreas do conhecimento. A necessidade de solucionar problemas complexos de pesquisas, ou mesmo caracterizar como universal (daí o termo Universidade) a formação dos alunos,

depende, na maioria dos casos, da interação de especialistas de várias áreas. Muitas vezes, a matriz aparece como solução estrutural que permite a interação entre algumas dessas áreas funcionais para o alcance de um objetivo comum, como por exemplo a estruturação de uma grade curricular de um determinado curso com disciplinas que enriqueçam a formação profissional do aluno, privilegiando o conhecimento específico, mas possibilitando uma formação ampla.

Admite-se que cada área que participa da formação profissional do aluno de graduação, ou seja, cada disciplina desempenha uma atividade funcional. A formação necessita de uma integração entre as áreas funcionais, através de um modelo organizacional que possibilite esta integração, no caso, uma estrutura matricial. Nota-se que, no caso da UFSCar, as áreas ou campos de atuação não tem personalidade administrativa. Assim, quem participa da formação profissional é o departamento.

Na Estrutura Matricial por Projetos, há a necessidade que o “gerente” de projetos seja capaz de administrar bem a interdisciplinaridade das áreas funcionais, mesmo que não seja um especialista, ou seja, esta estrutura comporta a administração de um profissional técnico, mesmo que este não tenha vínculo com a formação profissional específica. Esta prática é legal perante a estrutura burocrática da administração, mas conforme a verificação dos procedimentos adotados na escolha dos coordenadores, ou, mediante as limitações informais estabelecidas, não é uma prática legítima.

A adoção desta estrutura para resolver as necessidades de integração das diversas áreas de formação que devem ser contempladas ao longo da formação dos alunos implicaria que no caso, o Coordenador fosse escolhido racionalmente por sua capacidade de administração. Desta forma, ainda satisfazendo o disposto no Regulamento da UFSCar, poderia ser eleito Coordenador, qualquer docente que tenha ministrado aula no curso, independente do departamento de origem. Conforme Artigo 4º do Regulamento das Coordenações de Curso da

UFSCar ”§1º serão considerados docentes do curso aqueles que ministraram disciplinas pelo menos um semestre nos dois últimos anos”.

Isto implicaria, por exemplo, que o padrão de comunicação se tornasse vertical, pois estando os Coordenadores alocados em outro departamento, as decisões, reuniões, consultas, não se concentrariam nos departamentos que oferecem as disciplinas que determinam o perfil profissional do curso, mas sim naquele onde se encontra o Coordenador. Isto não implica, a priori, numa transferência de poder para outro departamento, somente certa dificuldade de comunicação, pelo fato do Coordenador não se encontrar no local físico onde o cotidiano do curso se estabelece. Poderia ainda ocasionar alguma duplicidades de funções, de agenda, menor comprometimento, etc. Mas o maior problema apresentado é o não compartilhamento de valores, pois segundo esta dissertação, o compartilhamento de valores se estabelece através do compartilhamento de trajetória na formação profissional, que no caso seria distinto entre o Coordenador alocado em outro departamento e os demais membros do Curso.

Já na Estrutura Matricial Funcional, o papel do gerente funcional é assegurar a qualidade dos trabalhos e desenvolver a capacitação técnica de sua unidade, ou seja, tendo legitimidade para garantir a especificidade da formação do profissional através da administração da tarefa. Ao gerente funcional, no caso, o Coordenador de Curso da área que dá a formação profissional específica, cabe alocar da melhor forma possível os recursos humanos e materiais aos vários projetos e desenvolver a capacitação técnica de sua área, garantindo assim a especificidade de formação de cada Curso. O Coordenador deve então, de acordo com a adoção deste modelo de organização, estar apto a garantir as especificidades de formação do curso. Isto é possível entre outros motivos, por ele compartilhar com seus pares e futuramente com os alunos, uma mesma trajetória de formação que implica na valorização de interesses, compartilhamento de valores e desenvolvimento de solidariedade semelhantes.

Para caracterizar o modelo de estrutura como matricial, deve-se verificar a existência de três fatores: autoridade, fatores de comunicação e distribuição de cargos funcionais que estão presentes na verdade em qualquer estrutura organizacional.

Verifica-se que na UFSCar a concepção da estrutura do Conselho de Coordenação está baseada sobre um modelo de Estrutura Matricial por Projetos, mas o funcionamento prático é de uma estrutura matricial funcional. As implicações desprivilegiam a especificidade de formação profissional quando admite que qualquer profissional técnico, ou envolvido em qualquer grau de compromisso com a formação do aluno possa ser “diretor do projeto”. Isso, pois consta nos regimentos das Coordenações de Curso que qualquer professor que tenha ministrado aula no curso no último ano possa ocupar o cargo de Coordenador do Curso. A mesma concepção é observada na composição das COC:

**Artigo 31** - Cada COC será constituída por:

I - Docentes da EESC, portadores no mínimo do título de Mestre, indicados pelos departamentos que participam da habilitação ou curso e eleitos pela CG;

II - docentes de outras Unidades participantes do Curso, desde que responsáveis por pelo menos dez por cento, conforme a legislação vigente;

**Artigo 32** - Cada COC elegerá, dentre seus membros docentes titulares, o seu Coordenador e respectivo suplente, bem como seu representante e respectivo suplente na CG.

Quanto ao padrão de comunicação, dependendo do modelo de matriz empregado, este também se verifica pelo nível de comunicação possível, que é mais intenso e horizontal quando os professores do curso pertencem ao mesmo departamento que o coordenador. Para os professores de outros departamentos, ou seja, de áreas suplementares, mas não específicas à formação do aluno, o nível de comunicação é substantivamente menor do que no primeiro caso. Isto é bem verificado no levantamento realizado sobre a baixa assiduidade dos representantes das

áreas suplementares (professores de outros departamentos) nas reuniões do Conselho de Coordenação, além, da própria dificuldade de comunicação entre departamentos, que deve ser feita de forma vertical.

Na distribuição de cargos funcionais, sugere-se que o cargo de Coordenador do Curso seja ocupado por um professor que seja de alguma das áreas que dá o perfil de formação profissional do aluno. Já para a formação do Conselho de Coordenação, em muitos cursos é utilizado um modelo que consiste na presença de um representante de cada área que dá o perfil de formação profissional, além do Coordenador, e de um representante para todas as áreas suplementares, além da representação discente. Em muitas Coordenações, há um representante para cada área suplementar, o que se apresenta como um entrave ao funcionamento do Conselho de Coordenação devido à falta de compromisso destes, a pouca legitimidade de suas intervenções, o que se traduz também pela baixa assiduidade na participação nas reuniões dos Conselhos de Coordenação.

Na Tabela 2, “Conseqüências da adoção de diferentes estruturas no arranjo organizacional Coordenações de Curso”, é possível analisar comparativamente as implicações da adoção de uma estrutura matricial por projetos, ou da estrutura organizacional matricial funcional na composição administrativa do arranjo no funcionamento cotidiano deste. A tabela refere-se aos três elementos principais de qualquer estrutura organizacional: autoridade, padrão de comunicação e distribuição de cargos funcionais. No último item há a análise do reflexo da adoção de um ou outro tipo de estrutura organizacional na organização do curso, de acordo com a análise realizada até então.

**Tabela 3— Conseqüências da adoção de diferentes estruturas no arranjo organizacional “Coordenação de Curso”**

	<b>Estrutura Matricial por Projeto</b>	<b>Estrutura Matricial Funcional</b>
Autoridade	Coordenador é aquele com capacidade de administração	Coordenador apto a garantir as especificidades do curso
Comunicação	Vertical	Horizontal
Distribuição de cargos funcionais	O coordenador pode ser qualquer professor que tenha ministrado aula no curso, independente do departamento de origem.	O Coordenador é sempre um professor da área que dá o perfil da formação profissional do curso, ou seja, do departamento em que o curso está alocado.
Reflexo no funcionamento do Curso	O Coordenador deveria ser capaz de administrar as interdisciplinaridades das áreas funcionais. Este arranjo é indicado em atividades onde o fim seja a interdisciplinaridade e não a formação específica	O Coordenador gerencia as interdisciplinaridades mas privilegia a especificidade do perfil do curso. Assegura a qualidade do curso, pois tem legitimidade para garantir a especificidade da formação do profissional através da administração da tarefa.

Fonte: MARIANO, 2005

E no advento da criação de um curso novo, uma estrutura matricial por projetos deve ser adotada também por ser característica desta formulação possibilitar que um participante deste “projeto”, continue vinculado a outros de acordo com suas atribuições funcionais. Além disso, este arranjo é indicado para ser adotado em caráter sazonal, e ser dirigido por uma figura que seja capaz de administrar as interdisciplinaridades de um grupo, no caso envolvido para criar um novo curso. Após este período de adaptação, se consolida o curso como uma organização funcional onde as características administrativas estarão agora pautadas na garantia da Função do curso, como foi possível analisar comparativamente na Tabela 2 acima.

A preocupação deste último sub-tópico deste capítulo é apresentar como um desenho organizacional formalizada por diferentes tipos de estrutura organizacionais pode ser mais um elemento que irá influenciar no funcionamento cotidiano dos cursos. Com base em todos os argumentos e revisões bibliográficas apresentados até então será feita a análise das entrevistas realizadas junto aos Coordenadores de Curso.

### CAPÍTULO 3

#### ANÁLISE DAS ENTREVISTAS:

A ordem das entrevistas obedecem a ordem temporal de realização das mesmas, estas foram divididas entre Tabela UFSCar (E1, E5, E6, E11, E12, E13, E14 e E15) e Tabela USP (E2, E3, E4, E7, E8, E9, E10 e E16)

Partindo-se da observação e construção teórica de CLARK (apud ETZIONE,1971) vamos considerar para a análise das entrevistas a afirmação: “as organizações são unidades orientadas para a consecução de objetivos ou metas específicas” (CLARK apud ETZIONE, 1971). Desta forma, pode-se entender que as organizações, enquanto parte das instituições, são constituídas a fim de serem instrumentos que conquistam seu significado e direção diretamente relacionada à função que exercem. Ainda segundo o autor, uma observação dos que estudam organizações é que freqüentemente os “instrumentos” determinam, em parte, os objetivos a que são aplicados. Este processo reveste-se de diversas formas: metas iniciais poderão provar que são utópicas em natureza e o pessoal organizacional poderá ajustar estes objetivos, tornando-os mais realistas. As metas originais da organização poderão ser negligenciadas sem serem modificadas oficialmente; a organização poderá desenvolver objetivos alternativos ou concorrentes, mas condizentes com o interesse do seu “staff”, ou a organização poderá ver sua tarefa predominantemente na manutenção e expansão próprias. De forma geral, esta mudança de comportamento pode ser observada e mesmo esperada num ambiente institucional e organizacional dinâmico.

Será feita a análise das entrevistas com base na organização de análise utilizada na tabela que fora desenvolvida para este fim. Nesta tabela, os assuntos abordados nas entrevistas foram divididos em tópicos, que entendemos serem os mecanismos que produzem um ajustamento, ou seja, configuram a estrutura de governança. São eles: Objetivos Iniciais,

Objetivos Atuais, Funcionamento da Coordenação (Avaliação, Estrutura Formal, Estrutura Informal, Rotatividade, Periodicidade, Tomada de Decisão, Composição), Relação Coordenação /Departamento (Relação, Conhecimento da Diferença, Departamento Minoritário e Majoritário), Participação (Frequência, Qualidade exigida para fazer parte da Coordenação) Principais problemas (da Coordenação e do Curso), Aspectos Positivos e outros aspectos levantados.

### **3.1 Conhecimento do histórico da Coordenação; Objetivos Iniciais e Objetivos Atuais:**

A análise do conhecimento do histórico das Coordenações, bem como, dos objetivos iniciais de criação das COC e Coordenação de Curso da USP mostrou que estes, os objetivos iniciais, se devem especialmente pela experiência dos cursos em contar com a figura do Assessor Didático, como pode ser observado na célula “objetivos iniciais” da tabela USP, nas entrevistas. Este ator, que esteve presente nos primórdios da criação dos cursos mais antigos, era figura essencial que cuidava exclusivamente das questões pedagógicas. À época, o Assessor Didático era um único (professor) para todos os cursos de graduação ou pós-graduação de um determinado Departamento ou Instituto. Com o aumento e diversificação dos cursos, ou mesmo da estrutura da instituição universitária, a extinção deste cargo se deu pela verificação da necessidade de um tratamento mais singular às questões pedagógicas dos cursos, conforme afirmado pelos coordenadores da USP entrevistados (E2, E4, E7 e E9). Desta forma, inicialmente os objetivos da COC ou do Coordenador de Curso seria o de assegurar a qualidade e garantia dos aspectos didáticos e pedagógicos de um único curso.

A transição se transformou também numa ampliação das funções e atribuições que com o tempo o Coordenador foi adquirindo. Conforme a leitura de Clark (apud ETZIONE, 1971), não foi modificada a natureza de seus objetivos, mas a transição entre o cargo de Assessor



<b>Histórico e Objetivo Inicial</b>	<b>UFSCar: E1, E6, E12 e E15</b>	<b>USP: E2, E4, E7 e E9</b>
- como foram criadas as Coordenações de Curso	Desdobramento da fragmentação das funções do departamento	A partir da figura do Assessor Didático
- qual o objetivo inicial da criação das Coordenações de Curso	assegurar a qualidade e garantia dos aspectos didáticos e pedagógicos de um único curso	assegurar a qualidade e garantia dos aspectos didáticos e pedagógicos de um único curso

**Tabela 4:** Histórico e objetivos iniciais das Coordenações de Curso. MARIANO (2007)

A organização em constante interação com seu ambiente exerce efeitos sob seus objetivos originais. O ambiente constantemente em mudança exige que a organização reavalie continuamente seus objetivos. Com base nisto, pode-se observar a diferença entre os objetivos originais e outro item analisado: objetivos atuais.

Duas observações devem ser destacadas neste item: a primeira é a clara mudança entre os objetivos que originaram a criação do arranjo organizacional daqueles a que atualmente estes se dedicam. Isto pode ser verificado se compararmos as células “objetivos iniciais” com as células “objetivos atuais” nas duas tabelas em questão e avaliar as respostas dadas pelos entrevistados, se estes responderam às duas questões.

Segundo, o discurso de seus atores principais, os coordenadores que em sua maioria não diferenciam os objetivos atuais das funções e atribuições a eles deferidas. O que não se torna uma incongruência pois os Coordenadores tomam enquanto objetivos o cumprimento de tarefas e atribuições que desta forma atingirão uma meta: manter e garantir os cursos de graduação.

Também quanto aos objetivos e atribuições e funções atuais, outras duas observações diferenciam os Coordenadores e portanto as Coordenações da USP e da UFSCar. Na primeira (USP), as atribuições e funções elencadas pelos entrevistado, sem exceção, estão de acordo com as atribuições e funções estabelecidas nos regimentos. Há, no discurso dos atores,

uma congruência direta com o estabelecido pela ordem burocrática, mesmo que em algumas respostas existam, nem todas ou mesmo, outras atribuições que não constam nas regras. Estas últimas são destacadas pelos próprios entrevistados como atribuições impostas ou decorrência natural do funcionamento cotidiano e não previstas nas normas formais. Se delimitarmos dois aspectos centrais que constam no regimento, tanto da UFSCar, quanto da USP, como atendimento às demandas dos alunos e garantia do projeto pedagógico, poderemos observar esta congruência de discurso por parte dos entrevistados da USP. Se analisarmos a célula “objetivos atuais” da tabela USP, podemos observar que em todas as entrevistas (E2, E3, E4, E7, E8, E9, E10 e E16) há o discurso de atendimento às demandas dos alunos e somente em E4, não foi declarada uma preocupação com a garantia do projeto pedagógico.

Na UFSCar, as atribuições relacionadas ao Coordenador, apresentadas por eles, são muito difusas e incongruentes ao especificado pelo regimento geral. À primeira vista isto demonstra que as atribuições cotidianas dos Coordenadores são muito diversas nos diferentes cursos, mesmo que isto não seja ou pareça não ser incompatível 100% dos casos com o objetivo inicial. Se analisarmos sobre a mesma perspectiva os itens: atendimento às demandas dos alunos e garantia do projeto pedagógico, veremos que se referem a uma função da coordenação zelar pela demanda dos alunos as entrevistas E1, E5, E11 E14 e E15, no caso do projeto pedagógico se referem os entrevistados: E6, E12, E14, e E15, ou seja, somente para dois Coordenadores as duas preocupações centrais presentes nos regimentos fazem parte dos objetivos atuais ou funções atuais da Coordenação de Curso.

<b>Objetivos/funções atuais</b>	<b>UFSCar</b>	<b>USP</b>
- Congruência de objetivos/ funções	Atendimento às demandas dos alunos e garantia do projeto pedagógico. <b>E14 e E15</b>	Atendimento às demandas dos alunos e garantia do projeto pedagógico. <b>E2, E3, E4, E7, E8, E9, E10 e E16</b>
- diversidade de objetivos/ funções	Alta diversidade	Baixa diversidade
- Correlação com o regimento	Baixa correlação	Alta correlação

**Tabela 5:** Objetivos e Funções atuais das Coordenações de Curso (MARIANO. 2007)

Um dos fatores a serem defendidos aqui é a auto-organização, própria de atividades onde o conhecimento é um fator central. No caso do profissionalismo, a auto-organização é uma característica do profissional Coordenador de Curso (Mariano, 2003). Auto-organização podendo ser vista como uma característica benéfica estaria satisfeita se os casos analisados se comportassem enquanto respostas às demandas dos ambientes, onde a diversidade de respostas dadas neste item, se refletissem como respostas às especificidades dos cursos.

Entretanto, outra observação é possível, segundo CLARK (apud ETZIONE, 1971) em seu estudo de educação de adultos, destaca alguns dos fatores que representam a fraqueza ou a força dos objetivos da em termos de sua resistência à pressões e de adaptação a várias necessidades da organização e do meio. Os objetivos tendem a ser precários quando são indefinidos, quando a posição dos encarregados de sua implementação não se legitima totalmente e quando os membros da organização defendem outros valores. A variável destacada vai se relacionar com a variável relação coordenação/dept<sup>o</sup>, pois esta última está sobreposto hierarquicamente, diminuindo o poder e o espaço da coordenação.

### **3.2 Funcionamento (Avaliação, Estrutura formal, Estrutura Informal e Rotatividade)**

Dentre os itens questionados para se fazer uma análise quanto ao funcionamento dos arranjos organizacionais, o item avaliação procura aferir se, de maneira geral, o modelo estrutural empregado ou a criação de um arranjo organizacional para se administrar os cursos de graduação se justifica. Houve a possibilidade de se sugerir outra forma de organização, administração, de se discutir arranjos alternativos, idealizados ou outros exemplos conhecidos pelos entrevistados. Isto também, do contrário, prevê averiguar a legitimidade do modelo empregado. A idéia de legitimidade é importante em diferentes níveis de análise das organizações. Na dimensão sociológica ou administrativa através de aparato burocrático que funcione com base numa forma de organização racional legal, esta pretende uma forma de organização impessoal, mas acima de tudo, de uma organização em que as regras previstas para o funcionamento do arranjo organizacional, quando cumpridas, garantam eficiência. Também, para os processos do institucionalismo histórico, onde as práticas culturais devem auferir legitimidade à ação.

Neste item se observa na tabela USP que todos os entrevistados tem uma avaliação positiva quanto ao funcionamento das Comissões Coordenadoras, com exceção dos entrevistados E3 e E9, que não fazem uma avaliação negativa, mas E3 aponta que há dificuldades no funcionamento e E9 avalia que deverão haver mudanças com o crescimento do Curso. No caso da UFSCar também a maioria dos entrevistados fazem uma avaliação positiva, No entanto, dois entrevistados não opinaram, E13 e E15. Para E5 a Coordenação não atinge os objetivos totais e para E12 ela funciona de forma razoável.

<b>Avaliação da Coordenação</b>	<b>UFSCar</b>	<b>USP</b>
Positiva	E1, E6, E11, E14,	E2, E4, E7, E8, E10, E16
negativa	Não há	Não há
Outras impressões	E5 e E12	E3 e E9

**Tabela 6:** Avaliação das Coordenações de Curso (MARIANO,2007)

Além da percepção geral sobre o funcionamento dos arranjo organizacionais, quando falamos em estrutura de funcionamento de organizações, nosso pensamento se reflete em conformidades, formas reproduzíveis ou representáveis por figuras que traduzem algo muito tênue que acontece no cotidiano das relações. Na análise dos procedimentos que estão previstos no funcionamento da organização, a estrutura formal vai se desenhar sobre o caminho que as atividades dos atores envolvidos vão percorrer desde o momento que são pensadas até o final, realizadas. Primeiro, elas são denominadas formais porque são descritas sistematicamente mediante regras de procedimentos e condutas especificadas.

Na história da teoria das organizações grandes capítulos foram dedicados ao estudo e principalmente ao desenho destas estruturas, ou caminhos organizacionais, que resultaram em clássicas representações gráficas de ações de trabalho. Quando lidos, estes modelos são *interpretados*. Representamos então uma estrutura organizacional teórica e graficamente.

Nesta análise, pretende-se verificar o uso dos regimentos como base do funcionamento do arranjo em questão. É importante salientar que a análise das estruturas organizacionais prevê os funcionamentos formais e informais. Destaca-se também neste item as principais impressões sobre o funcionamento formal do objeto.

De maneira geral, os Coordenadores em ambas instituições procuram definir na entrevista que o regimento é a base do funcionamento das Coordenações. O que identificamos na prática, é que em toda organização burocrática, normas e regras devem ser seguidas até mesmo

pela necessidade de padronização de documentos e devido o inter relacionamento com os outros arranjos organizacionais existentes que compõe a instituição universitária. Ou seja, em todas as Coordenações há um certo grau de formalização. O que se pode concluir no entanto é que, este item não pode ser analisado sem se conferir a existência e o grau de importância de uma forma de organizar paralela à formal: existência de uma estrutura informal.

No caso da USP, nenhum dos Coordenadores relataram a existência da criação de uma outra forma de organização não prevista em regimento. Somente no caso das COC para um curso que é responsabilidade de dois departamentos de Institutos distintos, não haviam regras e formalizações específicas para o caso, mas mesmo assim, os coordenadores se baseavam em regras já estabelecidas e informalmente resolviam os problemas juntos (E3 e E10). Outras características declaradas como informais são quanto ao atendimento aos alunos, considerados por alguns além de suas obrigações oficiais, mas que não se encaixam como uma mudança estrutural *a priori*. No entanto, pode ser verificado por esta análise que de alguma forma, em todas as entrevistas há algum tipo de estrutura informal, ou em algum grau, procedimentos não previstos são adotados para satisfazer necessidades pontuais ou permanentes.

No caso da UFSCar, em seis dos oito casos analisados (E1, E5, E6, E11, E12, e E15), há desde a criação de estruturas organizacionais paralelas para atender a alguma necessidade específica dos cursos, como sobreposição de atribuições que eram originalmente delegadas às Coordenações mas que ficam a cargo do Departamento, até também algum tipo de estrutura informal, ou em algum grau, procedimentos não previstos são adotados para satisfazer necessidades pontuais ou permanentes.

<b>Estrutura formal/informal</b>	<b>UFSCar</b>	<b>USP</b>
Declaram ter o regimento como base	E1,E5, E6, E11, E12, E13, E14 e E15	E2, E3, E4, E7, E8, E9, E10 e E16
Apresentam criação de estruturas paralelas	E1, E5, E6, E11, E12, e E15	E3 e E10
Justificativa para estruturas paralelas	Atendimento a necessidades específicas; sobreposição de atribuições; demandas não atendidas	Demandas não atendidas

**Tabela 7:** Estrutura formal e existência de estrutura informal (MARIANO,2007)

A análise quanto a rotatividade na ocupação dos cargos relacionadas às Coordenações e às Comissões Coordenadoras, tem como intuito, verificar o interesse dos professores de forma geral pela questão de ensino de graduação. Esta é uma questão mais hipotética do que objetiva, já que a observação da rotatividade dos cargos podem indicar uma tendência de maior ou menor interesse, mas é a fala dos Coordenadores entrevistados, quando indagados sobre esta questão é que irá refletir a visão que estes têm quanto a participação de seus pares nos assuntos do ensino de graduação.

Na tabela UFSCar, na célula “Rotatividade” E11, E14 e E15 não responderam quanto à este aspecto, E1 não verifica problemas de rotatividade e E12 declarou que não há rotatividade. Na tabela USP, na mesma célula, acusam uma baixa rotatividade, E9 e E16 não opinaram, apontam regras estabelecidas para formalizar a rotatividade nos cargos.

<b>Rotatividade</b>	<b>UFSCar</b>	<b>USP</b>
Rotatividade satisfatória	E1	Não se aplica
Baixa rotatividade	E12	E3, E7 e E10
Rotatividade organizada	Não há	E2 e E8

**Tabela 8:** Rotatividade dos cargos nas Coordenações de Curso (MARIANO,2007)

O que se pode verificar tanto na análise da UFSCar quanto da USP é, de forma geral, uma baixa rotatividade, sendo freqüente que Coordenador e Vice se revezem nos cargos, mesmo assim, este item não é muito elucidativo, pois as entrevistas não convergem em sua maioria para uma mesma situação.

### **3.3 Reuniões, Periodicidade, Tomada de decisão e Composição**

“Reuniões” é um item importante na observação dos aspectos de governança, pois é através delas que boa parte do trabalho das Coordenações e das Comissões Coordenadoras, é exercido. Através deste item, buscou-se avaliar a periodicidade para ser verificar a freqüência com que eram realizadas, pois quanto maior a freqüência de relações entre os atores envolvidos numa transação, maior a quantidade de trocas estabelecidas, no caso, de experiências, de pareceres, além de compartilhamento de visões.

Quanto à tomada de decisões, era necessário verificar o estabelecimento de um processo democrático de tomada de decisões, dentro do que se espera de um órgão colegiado. Por isso também o item composição buscou observar os atores envolvidos nesta tomada de decisão, buscando-se encontrar qual o critério estabelecido para o preenchimento dos cargos.

Todos os tópicos envolvidos no item Reuniões, estavam previstos no regimento, então, além de observar os aspectos já destacados, procurou-se verificar o quão circunscrito aos regimentos, estavam as Coordenações e Comissões Coordenadoras neste item da pesquisa.

Na UFSCar, a periodicidade estabelecida regimentalmente é a de que as reuniões das Coordenações de Curso ocorram bimestralmente, podendo haver encontros adicionais conforme a necessidade. Quanto à isto, E5, E6, E13 e E14, agem em conformidade com o regimento, E1 apresentou uma dificuldade momentânea para seguir o regimento neste item e E12 e E15 não fazem reuniões periódicas, só quando há necessidade.

Na USP, há um problema quanto a julgar este item, pois, em muitas coordenações não há conselho, somente o Coordenador e o Vice, o que alguns Coordenadores nesta situação consideraram como reunião eram as do colegiado CG, onde se reúnem os Coordenadores do Instituto para resolver assuntos gerais das Coordenações e não para resolver especificidade de seus Cursos. E2 e E9 tratam as reuniões a partir desta perspectiva. Já E4, E7, entendem que não há reuniões, pois não existe um colegiado e E3 e E10, participam de uma COC, por isso, destacam a existência de reuniões bimestrais e para E16 há reuniões mensais.

<b>Reuniões</b>	<b>UFSCar</b>	<b>USP</b>
Periodicidade Formal	E5, E6, E13 e E14	E3, E10, E16
Dificuldade em cumprir o estabelecido pelo regimento	E1, E12 e E15	E4, E7, E2 e E9

**Tabela 9:** Reuniões (MARIANO,2007)

Os Regimentos tanto da UFSCar, quanto da EESC em relação às COC, estabelecem além de Coordenador e Vice, componentes das áreas de conhecimento que dão base para o curso, além de representantes de outros departamentos que também oferecem disciplinas nos cursos. Na tabela UFSCar, na Célula Composição se verifica que somente E11 e E12 não declaram a composição de seus conselho e todos os outros obedecem a composição definida pelo Regimento.

No caso da USP somente três cursos, mas em um desses há dois coordenadores de Institutos diferentes, e este também declararam a composição do colegiado em conformidade com o estabelecido pelo Regimento: E3, E8, E10 e E16.

### **3.4 Relação Coordenação/ Departamento**

Já foi admitido por este trabalho que um dos aspectos possíveis que culminaram na criação dos arranjos organizacionais objeto desta dissertação, foi uma fragmentação das

tarefas desenvolvidas pelo departamento, onde uma das funções desenvolvidas até então, a manutenção dos cursos de graduação, foram realocadas num novo arranjo especialmente desenvolvido para isto. Mesmo que esta seja somente uma hipótese que foi levantada mais por professores da UFSCar do que na USP, como se atesta no item “objetivos iniciais”, a relação entre Departamentos e Cursos fazem parte do funcionamento rotineiro de ambos os órgãos. Desta forma, este item de análise procurou analisar como é esta relação partindo de quatro itens que consideramos mais relevantes: uma avaliação quanto a relação entre os órgãos, a existência de confusões ou duplicidade de funções (conhecimento da diferença) além de uma avaliação quanto à postura que os departamentos têm em relação ao curso, no caso, duas categorias distintas: os departamentos majoritários ou predominantes e os departamentos minoritários, aqueles que oferecem algumas poucas disciplinas nos cursos.

#### Relação

No caso da UFSCar, mesmo que departamento e Coordenação estejam no mesmo nível da estrutura administrativa, observa-se uma subordinação por parte deste segundo. Alguns dos motivos que se pode destacar é a falta de verba satisfatória para o funcionamento independente da Coordenação (E5, E14, E15). E além disso, o entendimento por parte de alguns Coordenadores de que alguns funções delegadas ao departamento deveriam ser de responsabilidade das Coordenações (E1 e E12). Já na USP, o problema levantado com maior frequência era a fragilidade da relação entre os arranjos, pois uma boa relação dependia dos membros envolvidos (E3, E4 e E10), um entrevistado E16, observa um bom relacionamento e os demais entrevistados não opinaram sobre a relação.

#### Conhecimento da diferença

Na UFSCar, quanto às diferenças entre as funções, os atores envolvidos que são destacados como os que mais confundem, não compreendem os procedimentos e rotinas são os

alunos, (E6, E11, E13), dois apontam os professores (E5 e E6) E12 apresenta que sempre haverá confusão, E14 diz que não há confusão e E15 não opinou.

Quanto a USP, dois entrevistados apontam as confusões ente as funções partem dos alunos, mas a maioria generaliza a confusão em face a duplicidades de funções mal definidas pela estrutura administrativa (E3, E4, E9 e E10).

#### Departamento majoritário em relação ao curso

Todos os Coordenadores que opinaram a respeito desta relação, no caso da UFSCar (E5, E6, E13 e E15) destacam de alguma forma uma superioridade por parte do Departamento em relação à Coordenação de Curso. Na USP, E2 coloca um problema localizado por conta do perfil do Curso, os outros entrevistados que opinaram não demonstram problemas, só características, mas a grande maioria não reponde, acredito, pois não acharam a questão pertinente, já que a grande maioria das disciplinas (acima de 85%) eram ofertadas somente pelo departamento que oferece o curso. Este aspecto não está destacado na tabela, mas foi freqüente nas entrevistas, o que causou também um baixo número de respostas no item seguinte.

De certa forma, isto atesta que também para os Coordenadores há duplicidade ou uma visão compartilhada, e, desta forma se atesta uma confusão entre as funções dos departamentos e das Coordenações.

#### Departamento minoritário em relação ao curso

A participação dos departamentos minoritários nos problemas do curso é considerada pequena, insuficiente para a maioria dos entrevistados que opinaram (E5, E12, E13, E15) e E14 aponta uma participação freqüente. Quanto à USP E7 e E16 destacam um bom relacionamento e E2 destaca um aspecto da relação do departamento com suas disciplinas correspondentes, mas de difícil compreensão para a relação que se estabelece com o curso.

<b>Relação Coordenação /Departamento</b>	<b>UFSCar</b>	<b>USP</b>
Boa relação		
Falta de aparato administrativo para Funcionamento da Coordenação		
Atribuição de competências em desacordo		
Fragilidade da relação (dependente de relações pessoais)		
Confusão sobre as atribuições dos arranjos		
Departamento majoritário (parceiro)		
Departamento majoritário (sobreposição)		
Departamentos minoritários (parceiro)		
Departamentos minoritários (distanciados)		

**Tabela 10:** Relação Coordenação de Curso/ Departamentos (MARIANO, 2007)

### **3.5 Participação: Frequência; Qualidade exigida para fazer parte do conselho; Satisfação das pessoas**

O item “Participação” em muito se assemelha, em sua análise, ao item “Reuniões”, pois através dela se busca compreender porque as pessoas envolvidas valorizam ou não a participação nos arranjos organizacionais. Uma participação freqüente e feita com satisfação pode ser entendida como uma valorização das funções desenvolvidas pelas Coordenações e Comissões Coordenadoras. Também busca-se, entender se há algum tipo de recorte estabelecido que orientasse na escolha dos membros dos arranjos, tanto nas funções de Coordenador e Vice, quanto na função de conselheiros, isto para procurar analisar se há um perfil característico de pessoas que participam deste arranjo.

Já foi especulado no decorrer desta dissertação, que é necessária uma valorização do ensino, pois este concorre com muitos outros produtos da universidade, também é comum na fala de alguns professores, a afirmação de que o ensino de graduação é preterido ao desenvolvimento de pesquisas e publicações, devido a valorização que estes dois últimos itens trazem para o profissional “professor universitário”, pois agregam valor ou seja, se traduzem em capital humano.

O compartilhamento de valores, entre eles a valorização do ensino de graduação, determina este como uma construção coletiva, e pode ser entendida como uma solidariedade própria da formação profissional, característica do profissionalismo. A resposta concreta deste compartilhamento de valores seria a participação voluntária e legitimada pelos pares no arranjo organizacional, pois este traduz a necessidade de zelar e manter a qualidade do ensino de graduação que formará outros profissionais, com ao mesmo perfil de formação de seus professores. A continuidade que se observa aí é que caracterizará a atuação do mecanismo de governança profissionalismo como uma força estruturante deste arranjo organizacional, pois seus três fatores estarão evidenciados: compartilhamento de valores devido à formação profissional, legitimidade e solidariedade, que se derivam a partir destes valores.

Na análise das respostas dos entrevistados da UFSCar, há um consenso quanto à falta de interesse dos professores de outros departamentos na participação nas Coordenações de Curso, isto era esperado, pois não compartilham da mesma trajetória de formação profissional que dá o perfil de formação do Curso em questão. Os Coordenadores reclamam da falta de status ou de valorização do cargo, visto por estes como importante e com muitas atribuições, por isso, para ser valorizado deveria ser melhor remunerado ou ter uma maior visibilidade no âmbito institucional. Não foi estabelecida nenhuma qualidade exigida para participar do conselho, não há

um recorte estabelecido, de forma geral, as pessoas que tem interesse se candidatam e no caso dos departamentos minoritários, alguns membros são indicados (E5, E12, E13).

O item frequência, não muito explorado pelos entrevistados, se focou mais na preocupação em adequar a demanda da coordenação com a disponibilidade de seus membros (E1, E5 e E6).

Na análise da USP, quanto ao recorte para participação nos conselhos, as Comissões Coordenadoras têm seus membros de outros departamentos indicados pelos respectivos Chefes. Somente dois recortes foram apresentados por E2 (professores envolvidos na licenciatura) e E7 (professores doutores) para a participação enquanto Coordenadores dos respectivos Cursos, isto implica numa legitimidade a ser defendida na condução da administração do ensino, no mais, as eleições também são indicativos que legitimidade (E9 e E16). Um recorte diferente é indicado por E10, mas que vê na experiência no cargo um indicativo de legitimidade, tendo-se ainda um cuidado com as especificidades dos cursos, que devem ser observadas por aqueles que tem compartilham valores próprias da formação profissional:

“São representantes indicados e eles não precisam necessariamente ministrar aulas no curso. A comissão elege o Coordenador e o suplente. Todos os coordenadores de curso estão na CG, por isso é possível palpitar em outros cursos, pois, se conhece os procedimentos comuns. Mas no caso da grade curricular, quem opina é o pessoal do curso.” E10.

### **3.6 Principais problemas**

Neste item e nos item seguintes serão indicados todos os aspectos referentes que foram levantados pelos Coordenadores.

Quanto aos problemas do funcionamento das Coordenações de Curso da UFSCar, E1 não opinou e E11, relaciona os problemas de funcionamento da Coordenação com o relacionamento de outro órgão da instituição. Mas os maiores problemas envolvem a infra-

estrutura do aparato administrativo designado às Coordenações dos Cursos: E5, E6, E12, E13, E14 e E15. Falta de verba, falta de infra-estrutura como salas e mesmo secretários são observados por quase todos os Coordenadores. Isto também pode ser relacionado com a aparente subordinação que os Coordenadores vêm das Coordenações para com o Departamento. Um dos mais indignados com esta situação é o entrevistado E5:

“A coordenação não tem muito poder para resolver as coisas. Não tem dinheiro, a verba da coordenação é de R\$2000,00 para o ano todo, é pouco dinheiro, sem dinheiro não há poder administrativo. Muitos coordenadores acabam fazendo o papel de secretário de luxo.” E5

No caso da USP os problemas são os mais diversos. Para E2 existem problemas de se conseguir professores, que o entrevistado entende ser causado pela postura do departamento. E3, E7 e E16 também aliam os problemas da Coordenação a problemas de relacionamento ou de postura do departamento. E3 e E10 enfatizam a falta de estrutura administrativa para um curso inter-unidades. E8 localiza os problemas da Coordenação com os problemas que a Coordenação tem que resolver e, E9 entende que os problemas na verdade passam pela CG.

Quanto aos problemas dos cursos, na UFSCar, os maiores problemas estão de alguma falta relacionados com os departamentos minoritários. Problemas como professores desinteressados (E1, E5, E6 e E15), mas também há problemas com professores do departamento majoritário (E1, E6 e E14), ainda há falta de recursos (E6) ou problemas de ordem externa como não preenchimento das vagas (E14), e desistência (E11).

Na USP, os problemas apresentados foram problemas quanto ao nível do aluno que ingressa no curso (E2 e E8), evasão (E7 e E9), problemas de infra-estrutura (E4 e E10) problemas de sobrecarga dos professores (E16 e E4), falta de preparo dos professores (E4). Observe a síntese na tabela abaixo:

<b>Principais problemas</b>	<b>UFSCar</b>	<b>USP</b>
Aparato administrativo (infra-estrutura)	E5, E6, E12, E13, E14 e E15	E4 e E10
Relação com o departamento		E2, E3, E7 e E16
Departamento minoritário (desinteressado)	E1, E5, E6 e E15	
Contratação de professores – decisão do departamento e não da coordenação	E1, E6 E e14	E16 e E4

**Tabela 11:** Principais problemas das Coordenações de Curso (MARIANO, 2007)

### **3.7 Aspectos positivos, Sugestão de melhorias e Outros aspectos**

Foram destacados aspectos positivos que foram conseguidos através da Coordenação de Curso e Comissões Coordenadoras, ou então, melhorias que foram possíveis devido a atuação deste arranjo organizacional. Os aspectos positivos destacados pelos professores da UFSCar foram: E1, implantação de tutorias; E5, a criação de um órgão (COPAE) que é responsável pela distribuição da carga didática; E11, uma mudança quanto ao formato do curso, visto como melhor sobretudo para os alunos e; E15 considera que de forma geral, a Coordenação consegue atender satisfatoriamente as questões referentes à grade, alunos e disciplinas.

Os aspectos positivos destacados pelos professores da USP foram: E3 acredita que ter feito parte de tantos outros arranjos organizacionais o auxilia numa melhor Coordenação do Curso; E7 e E9 consideram que o trabalho da Coordenação diminui significativamente a evasão; E8 considera que a COC da qual faz parte funciona bem porque integra três institutos; e E10 acha que foi através do trabalho da COC que foi possível montar um curso que atenda às especificações internacionais.

Algumas sugestões de melhoria apresentadas por alguns Coordenadores da UFSCar foram:

E5: toda a responsabilidade sobre o ensino, inclusive a alocação de professores poderia ser responsabilidade da Coordenação, assim este arranjo teria uma maior visibilidade e pode administrativo; E6 sugere melhorias na infra-estrutura; E12 sugere um mecanismo de controle dos professores feito pela Coordenação e E15: sugere que o cargo de Coordenador seja de alguma forma reconhecido pela FAPESP.

Na USP as sugestões foram: E2 que os alunos ingressantes tivessem uma formação básica antes de iniciar o curso; E3 e E10, sugerem a criação de um regimento para os cursos inter-unidades; E4 sugere uma formação especial para o cargo de Coordenador; e E16 sugere que a Coordenação deveria participar na seleção dos professores.

As sugestão de melhorias aqui apresentadas em sua totalidade nas falas dos Coordenadores da UFSCar, repercutem uma necessidade de valorização (aumento de poder) da Coordenação de Curso. No caso da USP, as sugestões se dividem ente mudanças estruturais e também no valorização (aumento de poder) das Comissões de Coordenação de Curso.

Aqui só destacando aspectos outros levantados nas entrevistas. E1 e E5 sugerem para todas as Coordenações estrutura informal que existe em seus departamentos que auxiliam no funcionamento de suas Coordenações. Na USP, E4 sugere que a composição das Comissões Coordenadoras Ce Curso sejam semelhantes à composição das Coordenações de Curso da UFSCar. No caso, E4 é Coordenadora conta em sua COC somente com seu Vice Coordenador, sugeriu que no caso do seu curso, existisse também um colegiado que auxiliasse na administração do Curso.

## CONCLUSÃO

O esforço de compreensão deste trabalho não se pretende inicialmente se constituir numa intervenção direta ao funcionamento do objeto estudado. É esperado que este sirva como um objeto de apoio aos órgãos competentes e atores envolvidos no auxílio às transformações necessárias para a melhoria e coerência administrativa de Coordenações de Curso e Comissões Coordenadoras ou outros arranjos organizacionais, universitários ou não que encontrem um ambiente institucional similar. É antes de mais nada uma proposta metodológica que procura aliar teorias mais habituais da área das Ciências Sociais com teorias relativamente pouco exploradas pertencentes ao escopo da Nova Sociologia Econômica e do Novo Institucionalismo, e ainda, utilizando textos mais comuns à Teoria das Organizações explorados na Engenharia de Produção.

A análise do arranjo organizacional Coordenações de Curso, torna-se então o objeto deste esforço de compreensão que levará a conclusões singulares devido não só à questão de pesquisa em si, mas também ao suporte bibliográfico empregado. O objeto a que se destina a dissertação sofre um processo que decorre inicialmente do próprio caráter não ideal da burocracia, ou seja, a burocracia deve atender à necessidades, mudanças e pressões do cotidiano. Mas a burocracia sozinha é estática, racional (no sentido weberiano) e inibe o processo de transformação.

A burocracia no entanto, é chave para a análise do processo de governança por encerrar em si o que se espera do arranjo organizacional, tornando-se assim o ponto de partida para se analisar como, porque e em quais áreas o funcionamento cotidiano do arranjo organizacional se distancia, ou difere do que prescreve então a burocracia. É este dilema que conduziu em grande parte o estudo do objeto.

A análise das Coordenações de Curso e das Comissões Coordenadoras enquanto arranjo organizacional se justifica pela importância e singularidade destas na instituição universitária. Às Coordenações de Curso e Comissões Coordenadoras compete organizar e manter o funcionamento didático da formação dos alunos de graduação, ou seja, devem garantir o funcionamento dos cursos, atentando para as especificidades da formação a que se destinam. Mas por outro lado, os cursos não estão vinculados administrativamente às Coordenações e sim a Departamentos (onde as Coordenações estão alocadas) que são a menor esfera da administração universitária. Isto porque Coordenações de Curso não se constituem como um nível organizacional com um aparato administrativo próprio. Isto implica que o órgão destinado a garantir as especificidades de formação daquilo que é o produto mais característico da universidade não tendo espaço administrativo garantido na administração universitária, não tem também um aparato administrativo formal garantido pela instituição. Isto se observa mais fortemente nas falas dos entrevistados nas análises da UFSCar quanto à Relação Departamento/Coordenação e Principais Problemas da Coordenação. Na USP, esta abordagem fica mais evidenciada quando os entrevistados puderam destacar os Principais Problemas da Coordenação.

Em consequência disto, Coordenações de Curso da UFSCar não tem poder administrativo. Na prática, as Coordenações de Curso, seus Coordenadores e seus Conselhos de Coordenação agem à margem da burocracia, por isso, são evidenciadas tantos itens que evidenciam alguma Estrutura Informal. No caso da USP, padrões de ação informais não previstas regimentalmente, ou vistas como informais também são percebidos. De antemão podemos afirmar que as práticas adotadas, em nenhum espaço são questionadas como ilegítimas, pelo contrário, há um suporte solidário que garante a legitimidade das práticas informais que são então

tidas como o funcionamento cotidiano das Coordenações de Curso de Graduação e Comissões Coordenadoras de Curso.

Este argumento é sustentado pelo Novo Institucionalismo dentro da linha Cognitiva/ Sociológica que privilegia além da burocracia uma investigação que se ocupe das estruturas culturais que guiam a ação humana. Então burocracia e ação individual ou mesmo coletiva é que vão caracterizar o funcionamento das organizações. Mas esta observação somente é simplificar um emaranhado de graus de influência entre um fator e outro. Por isso, aliado aos conceitos característicos do NI, outro fator é levado em conta e é através deste que procura-se visualizar melhor a comparação entre o que é observado em uma instituição e na outra: o grau de incrustação das regras. Mediante esta análise, percebemos que é satisfeito aqui um comportamento de *Loosely Cooped*, pois não são somente as regras formais, burocráticas que mantém a coerência e o funcionamento dos referidos arranjos organizacionais, segundo Meyer e Rowan (1991).

Relembrando, os indivíduos que se socializam em uma instituição acabam internalizando as normas associadas com seu papel ou função nesta instituição. A incrustação *embedeness* pode medir o quanto os comportamentos e instituições em análise são condicionados pelas relações sociais. Havendo ainda dois níveis de análise desta incrustação: subsocializado, onde as regras institucionais prevalecem às pressões das relações sociais e da própria estrutura social; e sobressocializado, onde se observa o contrário. Em níveis ótimos, uma organização ou instituição pode ser *over embedded* ou *under embedded*.

Isto não se observa na prática. Não há regras tão incrustadas em que se tolha toda a iniciativa de auto-regulação, e uma organização administrativa de origem burocrática não é um vale tudo auto-regulativo.

O que é preciso observar são os elementos que vão definir o funcionamento cotidiano das Coordenações de Curso, além da própria burocracia, ou seja, quais são os outros mecanismo de governança relacionados a essa organização. Dáí então o que vai determinar o quanto as organizações estão mais ou menos incrustadas. E também aqui se aplica a compreensão de Meyer e Rowan (1991) de que há organizações, que no ambiente institucionalizado mantém brechas entre suas estruturas formais e as atividades diárias de trabalho, sem no entanto, comprometer a eficiência de suas atividades. Por isso a observação do grau de incrustação, não vai definir organizações melhor ou pior administradas, mas apenas observar como são administradas.

Para observar o grau de incrustação retoma-se o conceito de governança e a procura por quais fatores observados objetivamente influenciam na governabilidade dos arranjos organizacionais em caso. Quais são os fatores internos, externos, políticos e culturais envolvidos?

Num deles, a própria burocracia apresenta além da organização e aparato administrativo inerentes a uma instituição de organização histórica formalmente organizada, o mimetismo organizacional que vigorou sobre as instituições Universitárias a partir da Reforma Universitária de 1968 (OLIVEN apud MARTINS, 1989). A criação da estrutura departamental deflagrou uma lógica organizacional baseada na racionalidade. Esta estaria acima das preocupações e limitações pessoais.

A análise dos objetivos atuais, já demonstram que essa racionalidade não foi absorvida da mesma maneira pelas duas instituições. O projeto pedagógico, elemento essencial do arranjo Coordenação de Curso, objeto através do qual deveriam se desdobrar os esforços para garantir então a qualidade e especificidades dos Cursos de Graduação não é abordado da mesma maneira.

De uma forma geral, as regras institucionais que dirigem as coordenações na USP (regimento da Comissão Coordenadora, sobretudo) são historicamente garantidas e seguidas na manutenção do projeto pedagógico e no atendimento aos alunos. Na UFSCar a necessidade ou busca por alternativas que variam de Coordenação para Coordenação, de tempos em tempos, denuncia um distanciamento das regras institucionais como mecanismo de garantir a eficiência e qualidade dos cursos. Como já observado, somente em duas Coordenações analisada na UFSCar (E14, e E15) este quadro não era observado.

Na USP, os objetivos e funções das Coordenações de Curso, descritos na análise da Coordenação são os mesmo para todos os Coordenadores entrevistados além de serem os dispostos no regimento. Na UFSCar este discurso é difuso entre os Coordenadores e em poucas entrevistas (2 apenas) as funções elencadas são as dispostas no regimento. Ainda assim, mesmo nas demais Coordenações há outros instrumentos criados à margem do regimento para garantir o funcionamento da Coordenação e do curso a contento.

Em outras palavras, é a formação profissional que faz com que as regras institucionais se incrustem nos indivíduos, mas o fazem de forma diferente, de acordo com o ambiente. No caso da UFSCar, o fato dos Coordenadores entrevistados apontarem funções diversas e mesmo distintas estabelecidas como funções da Coordenação de Curso, algumas não definidas pelo Regulamento das Coordenações de Curso, mostram como as regras institucionais se encontram pouco incrustadas neste ponto de análise. Já no caso da USP São Carlos, os entrevistados terem apontado como funções das Comissões Coordenadoras de Graduação, o mesmo leque de funções, algumas faltando ou mesmo adicionando funções mas, todas elas, mais ou menos dentro do que apontam os Regimentos, demonstra uma visão mais incrustada das regras da instituição.

No entanto o grau de incrustação não vai medir a legitimidade ou não, da forma de atuação das Coordenações de Curso ou das Comissões Coordenadoras. A eficiência destes arranjos não poderia ser medido somente a partir da análise da conformação entre o estabelecido burocraticamente e o funcionamento real. A legitimidade é dada pela formação profissional e foi possível verificar que na prática, em ambas as instituições, por mais problemas apresentados, algumas coisas são constantes como o fato de que a escolha do Coordenador é sempre feita mediante a preocupação com a formação profissional, mesmo que os regimentos apresentados dêem margem para outro tipo de escolha.

O que se pode observar quanto ao isomorfismo é que na análise interna à cada IES (UFSCar e USP) as Coordenações tendem a ter um comportamento muito parecido, este trabalho mostra que isso se deve ao compartilhamento das mesmas pressões ambientais (problemas de infra-estrutura, relação Coordenação/ departamento, problemas com Departamentos minoritários, regimento geral) e as soluções são buscadas através da esfera profissional, como a auto-regulação característica da profissão de professor universitário. No caso da USP, também as pressões ambientais são percebidas mais na observação dos Regimentos, que talvez por serem constituídos internamente nos Institutos, são mais palpáveis e por isso acarretam uma melhor conformação da administração, pois foram pensados tendo como base os próprios cursos e não a partir de uma visão genérica dos cursos. Mesmo assim, também são apontados alguns problemas na relação Curso e outros departamentos minoritários, reflexo este do não compartilhamento de valores que advém da formação profissional.

Há um isomorfismo interno, pois na análise de campo institucional, pensando no caso em campo institucional somente a instituição, este campo está marcado pelo fluxo de profissionais entre as Coordenações, mesmo que a rotatividade não seja percebida como alta ou baixa, mas ela existe, também há freqüentes transações entre os professores de forma geral em

diversas demandas da instituição, entre elas, algumas diretamente relacionadas com a Coordenação ou com as tarefas da Coordenação. No caso das regras, mesmo existindo um único Regimento das Coordenações na UFSCar e quatro para as Coordenações e Comissões Coordenadoras da USP, todos obedecem a um único Regimento Geral, em cada instituição, por isso, internamente o isomorfismo pode ser maior.

Na análise que buscava evidenciar um isomorfismo entre as duas IES estudadas, o que esta dissertação observa é que no âmbito de um campo organizacional externo, este isomorfismo acontece, mesmo que diferenças entre as Coordenações e Cursos e Comissões Coordenadoras possam ser verificadas. Este isomorfismo pode ser verificado pois nas duas instituições a percepção da necessidade de criação de um arranjo organizacional que cuidasse especificamente dos Cursos de graduação, foi percebida, mesmo que em momentos e de formas diferentes. Também, a apreciação de que o regimento destes arranjos deveria obedecer às normas gerais ou Regulamento Geral das referidas instituições, é verificado como uma preocupação real. E por fim, a legitimidade a que é conferida aos Coordenadores na administração dos cursos, e da importância da formação profissional, traduzida através do profissionalismo como força estruturante de extrema importância para o funcionamento real dos arranjos organizacionais em estudo.

Síntese das conclusões:

- ***as coordenações funcionam, independentemente da forma, todos os cursos são considerados eficientes***
- ***foram observadas formas de atuação não previstas no regulamento, mostrando que estes regimentos não satisfazem plenamente as necessidades cotidianas do funcionamento dos arranjos***
- ***a UFSCar tem as regras menos incrustadas, já a USP, tem as regras mais incrustadas, como pode ser observado na pergunta sobre o funcionamento atual e também quanto à existência de estrutura informal***

- **foi observado que os procedimentos informais eram tidos como legítimos; que a manutenção do curso era importante; que os coordenadores só poderiam ser escolhidos entre os professores com formação profissional compartilhada pelo curso;**
- **a legitimidade das ações eram aferidas por uma crença na legitimidade dos atores, no caso, os coordenadores (legitimidade dada pela formação profissional)**
- **O Isomorfismo é observado internamente na UFSCar e internamente na USP, por compartilhar os mesmos tipos de problemas e buscar as mesmas soluções; Ex; Os colegiados destes arranjos têm estruturas semelhante**
- **Isomorfismo no campo: observado porque a crença na necessidade de um órgão para tratar exclusivamente de cursos de graduação é compartilhada; A estrutura escolhida para os tais órgãos é a mesma; o que confere legitimidade no campo é o mesmo fator: profissionalismo**

## Bibliografia

ALBUQUERQUE, J. A. Gilhon. *Instituição e poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1986.

ALBAGLI, Sarita MACIEL, Maria Lucia. Confiança, capital social e desenvolvimento. **Revista Econômica**, v. 3, nº 2, p. 283-288, 2003.

BARBOSA, Eladio de Almeida. *Burocracia e processo decisório na administração das universidades federais brasileiras: um estudo de caso*. Campinas, 1981.

BLAU, Peter M. *Organizações formais: uma análise comparativa*. São Paulo, Atlas, 1970.

BOBBIO, Norberto. *Dicionário de política* v.1.e v 2 .Brasília Ed. UNB, 1999

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: 1987. Ltc editora.

CALAME, Pierre. *Princípios para a governança no século XXI: princípios comuns de governança aplicáveis tanto à gestão local quanto à governança mundial, oriunda dos trabalhos da Aliança para um mundo responsável, plural e solidária*. São Paulo, Instituto Polis, 2004.

CORTES, Mauro Rocha. : *Colegiado Gestor em Áreas de Proteção Ambiental: análise de três experiências no estado de São Paulo (murro em ponta de faca?)* Doutorado em Ciências da Engenharia Ambiental. São Paulo:2003,Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. *Análise organizacional das 21 Coordenações de Curso da Ufscar*. RASCUNHO

ETZIONI, Amitai, *Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais*. João Antonio de Castro Medeiros (Trad.). Sao Paulo: Atlas, 1971

FREIDSON, Eliot. *Renascimento do Profissionalismo: teoria, profecia e política*. São Paulo:Edusp,1998.

GINER, Salvador. *Social theory and social structure*. Glencoe III., Free Press, 1957. P 19-84

GRANOVETTER, Mark. "A ação econômica e estrutura social: o problema da incrustação" in: Marques, R. *A nova sociologia econômica: uma antologia*. Oeiras, Celata, 2003

HALL P. e TAYLOR. R. As três versões do neo-institucionalismo. Lua Nova: Revista de Cultura e Política. São Paulo, 2003, fonte:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-64452003000100010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452003000100010)

**KURZ R. O declínio da classe média.** Folha de São Paulo. **São Paulo, 19 set 2004.**

LAPASSADE, Georges. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Francis Alves, 1977.

MANCUSO, Maria Inês R. coord. Ferramentas participativas para trabalhos com grupos. Mini Curso da 6ª jornada Científica da UFSCar, São Carlos, 2005.

MARIANO, Karina A. Análise do arranjo organizacional “Coordenação de Curso” da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. Monografia para conclusão de curso. São Carlos, 2003.

MARIANO, Karina A & CÔRTEZ, Mauro R Análise do arranjo organizacional “Coordenações de Curso” da Universidade Federal de São Carlos. Artigo apresentado no X Simpep, Bauru, 2003.

\_\_\_\_\_: Análise dos mecanismos de governança na constituição do arranjo organizacional “Coordenação de Curso”: estudo de caso. Pôster apresentado na 6ª Jornada Científica da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2005.

MARQUES, Rafael & PEIXOTO, João. A nova Sociologia Econômica: uma antologia. Oeiras (Portugal), Ed. Celta:2003

MARTINS, Carlos B. Ensino Superior brasileiro: transformações e perspectivas. São Paulo: Brasiliense, 1989.

MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política*. V.1 São Paulo Nova Cultural, 1988 (Os Economistas)

MEYER John W. & ROWAN, Brian. “Institucionalized organizations: formal structure as myth and ceremony” in: *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MORGAN, Garreth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2000.

NETO, Mario S & TRUZZI, Oswaldo M. S. “Perspectivas Contemporâneas em análise organizacional”. In *Gestão E Produção*. V.9, N.1, p.32-44, 2002.

OLIVEN, A. C. . Resgatando o significado do departamento na universidade brasileira. In: Carlos Benedito Martins. (Org.). *Ensino superior brasileiro: transformações e perspectivas*. São Paulo - SP: Editora Brasiliense, 1989, v. , p. 49-66.

PAULILLO, Luis F. Sobre o desenvolvimento de localidades rurais: algumas contribuições da teoria neo-institucional. <http://www.eco.unicamp.br/nea/rurbano/zipados/paulillo.pdf>

PEREIRA, Maurício F. *Mudança Estratégica em uma organização hospitalar: um estudo de caso dos últimos 20 anos*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

RIBEIRO, Nelson F. *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*. Rio de Janeiro, Livros técnicos e científicos, 1977.

SANTOS, Boaventura de Souza. “Dá idéia de universidade à universidade de idéias” in: *Pela mão de Alice - o social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez,1997.

SILVA, Benedito, NETO, Antonio G.M. et al. *Dicionário de Ciências Sociais da Fundação Getúlio Vargas*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo : Abril Cultural, 1983. v. 1

SOARES, Maria Susana A. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002.

THOMPSON. *A formação da classe operária inglesa*.vl 1 São Paulo: Paz e terra, 1987

VASCONCELOS, E & HEMSLEY, J. *Estrutura das organizações*. São Paulo: Ed. Thompson Pereira, 2001.

WEBER, Max, *Ensaio de sociologia*. São Paulo: Zahar, 1982.

\_\_\_\_\_. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora UNB, 1991.

\_\_\_\_\_. “Parlamentarismo e governo numa Alemanha reconstruída” in TRAGTENBERG, Maurício (org). *Textos selecionados*. São Paulo, Abril Cultural, 1980 (Coleção os pensadores).

\_\_\_\_\_. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, 3a. edição, trad. de M. Irene de Q.F. Szmrecsányi e Tomás J.M.K. Szmrecsányi, Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1983.

ZILBOVICIUS, Mauro. “Modelos de produção e produção de modelos”.- sem referência.

PORTARIA GR nº 1242/92, de 03 de janeiro de 1992. Regulamento Geral das Coordenações de Curso da Universidade Federal de São Carlos

## ANEXO I- Roteiro das Entrevistas

Este é o roteiro que orientou as entrevistas referentes a essa dissertação. Tem como base o trabalho realizado pela turma de Teoria das Organizações da Engenharia de Produção no ano de 2001, sob orientação do Prof. Mauro Rocha Côrtes.

### 1. Caracterização geral da coordenação de curso analisada

- como e quando ela foi montada?
- quais são seus objetivos principais?
- quantas pessoas participam? que departamentos representam e como são escolhidas? (relação de nomes/departamentos)
- qual o 'percentual' de disciplinas (em termos de número e de carga horária) com que cada departamento contribui para este curso?
- qual a periodicidade das reuniões? (solicitar as atas – que devem ser públicas – para se possa ter uma noção de como os assuntos são tratados formalmente)

### 2. Estrutura decisória formal

- organograma (se existir).
- relatar o processo de tomada de decisão (como elas são tomadas?)
- como as pessoas se “qualificam” para fazer parte do grupo decisor? quem participa? as pessoas participam com satisfação ou se sentem meio ‘forçadas’ a fazê-lo? por quê?

### 3. Estrutura Informal

- procurar identificar se no ‘dia a dia’ as coisas acontecem obedecendo a formalidade prevista.
- Pedir a pessoa entrevistada que explique como é esta informalidade, como ela está estruturada.

### 4. Questões sobre o funcionamento da coordenação de curso:

- Quais os principais problemas do curso “X”? Por que eles são produzidos e como eles devem ser superados?
- Considerando seus objetivos, a coordenação de curso funciona bem? Se não, por quê?
- O equacionamento dos principais problemas do curso tem passado pela coordenação de curso ou costuma ser encaminhado de outra forma?
- Como se dá a relação coordenação de curso/departamento majoritário? O departamento majoritário (que oferece a maioria das disciplinas do curso, e que muitas vezes dá nome (identidade) ao curso) é muito influente? As coisas mais importantes acabam sendo decididas por ele? Explicar.
- Como os professores do curso majoritário se sentem em relação ao curso? Como eles se comportam nas coordenações? (Sentem-se os ‘donos’ do curso?)
- E os representantes dos departamentos minoritários? (Sentem-se ‘desobrigados’ com o curso?)
- As pessoas ainda fazem confusão entre “Curso” e “Departamento”? Se sim, qual a consequência e como resolver esta questão?
- Você acha que a coordenação de curso é uma boa forma de organizar e equacionar os problemas dos cursos de graduação? Explique.
- Qual é o papel do Coordenador de curso na formação do aluno no que se refere a incentivar o compartilhamento de valores, criação de identidade, desenvolvimento de solidariedade e/ou pressão do mercado de trabalho
- Faça uma análise sobre a função do Conselho de Coordenação ou da COC.

	<b>Temas</b>	<b>E1</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>
1	<b>Conhecimento do histórico da coordenação</b>	Curso surgiu em 1971, a coordenação em 1982	Em 1975 foi criada a licenciatura e em 1980 foi incluído o bacharelado. Em 1982 foi criada a coordenação que é única pois é só um curso.	O curso foi criado em 1977 e a coordenação surgiu em 1982
2	<b>Objetivos inicial</b>	Devido a ampliação do departamento, surgiram outros cursos, por isso, deveria haver um órgão para tratar as inter relações entre os cursos		Devido as instâncias da universidade, tem instâncias administrativas, executivas, então deveria haver uma estrutura par acompanhar as necessidades de seus clientes internos, os alunos.
	<b>Objetivo Atual</b>	Continuar a tratar as inter-relações, porque os problemas são de ordem burocrática. Fazer a divulgação do curso (surgiram outros cursos na região) Tentar motivar os alunos porque o curso é muito difícil. Se preocupar não só com o histórico, mas também com as questões extra-curriculares.	A Coordenação tem que ser interface entre os alunos e a instituição. Imprimir a política de diretrizes do curso.	A coordenação tem que fazer o acompanhamento das atividades docentes e discentes referentes ao plano de ensino. Estimular a participação de atividades complementares , ex empresa jr. Participar da estrutura da universidade, como a CaG. Contribuir na avaliação da universidade EX Prograd web. Participar de outras instâncias também. Fazer revisão curricular.
3	<b>Funcionamento</b>	<i>Avaliação:</i> Funciona bem. Todo ano tem um saldo positivo, pois eles têm conseguido resolver os problemas, principalmente de reprovação e desistência, graças tam,bem ao trabalho da coordenação.	<i>Avaliação</i> Não que ela funcione mal, mas ela não atinge os objetivos totais. A coordenação é responsável, mas não manda.	<i>Avaliação</i> È uma estrutura muito boa. Os profissionais são formados ao longo do tempo para ganhar experiência. (o vice vira coordenador)
		<i>Estrutura formal:</i> Não existe um organograma que defina as posições da coordenação e do departamento, mas acha que seria bom para facilitar as decisões.	<i>Estrutura formal:</i> O coordenador toma as decisões, também referente a questões dos alunos. O conselho fica com questões mais estruturais	<i>Estrutura formal</i> A Coordenação está no mesmo nível que o conselho de coordenação.
		<i>Estrutura informal:</i> O deptº é dividido por áreas (5). Os grupos se reúnem entre eles e dividem por exemplo as disciplinas. Mas há grupos que são mais influentes em termos de pesquisa e são mais influentes na hora das decisões.	<i>Estrutura informal</i> A secretaria da graduação acaba fazendo coisas pro departamento (como distribuição de disciplinas, professores). Ela também é secretaria de outro curso do mesmo departamento, a Engenharia Física, mas parece não ter problemas nesta função. Alguns problemas que deveriam passar pela coordenação, passam direto para o departamento (às vezes se resolve lá mesmo, e o coordenador só fica sabendo depois)	<i>Estrutura informal</i> Atendimento a pais, alunos com problemas. Também o controle do LIG ( Sala de informática), que não deveria ser de responsabilidade do coordenador.
		<i>Rotatividade:</i> Está no cargo desde o ano passado, sem problemas de rotatividade.	<i>Rotatividade</i> Ele era vice e agora assumiu como coordenador.	<i>Rotatividade</i> Tentam sempre fazer o vice ser depois o coordenador, para que assim fique preparado para o cargo. Ela teve que se reeleger porque o vice não pode assumir, agora outra profª é vice, em exercício por causa de sua licença maternidade. No conselho também há rodízio.
4	<b>Reuniões</b>	<i>Periodicidade:</i> Por causa da implantação da nova grade só houveram 2 reuniões. Mas isto depende do coordenador que marca reuniões conforme a necessidade	<i>Periodicidade</i> Reuniões bimestrais.	<i>Periodicidade</i> Reuniões bimestrais. Todas com atas e são revisadas antes de ser arquivadas. Na época da revisão curricular as reuniões ficaram até de 15 em 15 dias.

		<p><i>Tomada de decisão</i> Não decide nada sozinha, todas as decisões são tomadas nos grupos (áreas de conhecimentos), o coordenador interfere quando os grupos não se entendem.</p>	<p><i>Tomada de decisão</i> O próprio coordenador toma as decisões. Questões com alunos também é o coordenador. O conselho fica com questões mais estruturais.</p>	<p><i>Tomada de decisão</i> A forma de decisão é a democrática Decide sobre contratação de professores (perfil), ficha de caracterização, disciplinas oferecidas para outros cursos.</p>
		<p><i>Composição:</i> 5 representantes por área do departamento, 4 de outros departamentos, sendo que 1 deste está para ser “desligado” e outro departamento deve ser inserido.</p>	<p><i>Composição</i> Professores do mesmo deptº (3), por área, mais 3 de outros deptºs, além de 5 alunos.</p>	<p><i>Composição</i> Majoritariamente o próprio deptº com 6 professores, por área de conhecimento, e mais dois outros deptºs</p>
5	<b>Relação coordenação/departamentos</b>	<p><i>Relação</i> As coisas mais importantes passam pelo departamento.</p>	<p><i>Relação</i> Há uma proximidade maior entre departamento e curso. Os alunos pedem para o chefe o que deveriam pedir para o coordenador como na organização de encontros, mas a Coordenação não tem dinheiro para atendê-los. A coordenação acaba resolvendo coisas mais burocráticas como recursos de alunos.</p>	<p><i>Relação</i> A relação é freqüente mas institucional por meio de cartas, ofícios, e-mails. A chefia tem seus assuntos para tratar e a coordenação tem os dela</p>
		<p><i>Conhecimento da diferença:</i></p>	<p><i>Conhecimento da diferença</i> Há professores que acham que o chefe do departamento manda no coordenador.</p>	<p><i>Conhecimento da diferença</i> Os alunos fazem bastante, mas os professores também. Por ex: os alunos pedem revisão de prova na coordenação, mas isso é função do departamento.</p>
		<p><i>Departamento majoritário frente ao curso:</i></p>	<p><i>Departamento majoritário frente ao curso</i></p>	<p><i>Departamento majoritário frente ao curso</i> Tem professores que acham que podem resolver os problemas sozinhos, mas não é o caso. Mas também fazem reuniões de ênfase, mesmo os professores novos. Pode perceber isso na reforma curricular.</p>
		<p><i>Departamento minoritário frente ao curso:</i></p>	<p><i>Departamento minoritário frente ao curso</i> Os professores de outros deptºs que só prestam serviços não estão preocupados com o deptº em questão, só quando alguma decisão influencia na carga horária que está destinada a eles.</p>	<p><i>Departamento minoritário frente ao curso</i></p>
6	<b>Participação</b>	<p><i>Freqüência:</i> Os professores não faltam, a coordenação procura marcar o melhor dia para todos.</p>	<p><i>Freqüência</i> Geralmente todos participam das reuniões</p>	<p><i>Freqüência</i> A grande dificuldade é o horário.</p>
		<p><i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i> Existe uma proporção mínima para escolher os departamentos do conselho:</p>	<p><i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i> Coordenador, aquele que tiver interesse. Composição do conselho é por indicação dos chefes dos deptºs correspondentes.</p>	<p><i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i></p>
		<p><i>Satisfação das pessoas:</i></p>	<p><i>Satisfação das pessoas</i> Coordenador é pra quem tem interesse, assim como o chefe de departamento. Mas é um cargo sem status nem valor agregado.</p>	<p><i>Satisfação das pessoas</i> Do próprio departamento todos têm mostrado interesse.  Outros deptºs, a participação é menor , as vezes tem que ir buscar</p>

7	<b>Principais problemas</b>	<i>Da coordenação:</i>	<i>Da coordenação</i> A coordenação não tem muito poder para resolver As coisas. Não tem dinheiro, a verba da coordenação é de R\$2000,00 para o ano todo, é pouco dinheiro, sem dinheiro não há poder administrativo. Muitos coordenadores acabam fazendo o papel de secretário de luxo.	<i>Da coordenação</i> Falta de infra-estrutura própria como uma sala para o coordenador atender aos pais, aos alunos, aos avaliadores,...
		<i>Do Curso</i> Os alunos não conseguem passar, numa determinada matéria de outro departamento, o resultado disso é que eles acabam saindo do perfil e atrasando o curso. Os professores efetivos faltam muito (participação em Congressos, bancas, etc..) Há professores do próprio departamento que são difíceis, os alunos reprovam muito. A falta de professores faz com que o curso não consiga funcionar bem. Isto se reflete em problemas na atribuição.	<i>Do curso</i> A coordenação não tem influencia nas disciplinas dadas pelos outros departamentos. Somente no DEME que tem uma professora que é da mesma área (física), a relação não é problemática.	<i>Do curso</i> Professores substitutos, poucos professores efetivos impedem a criação de disciplinas eletivas ou optativas. Falta de equipamentos nos laboratórios. Problemas de interação professor aluno. Falta de recursos áudio-visuais. Apoio e tempo para se poder fazer a apostila, falta de conhecimento na utilização de certas plataformas que auxiliariam neste propósito.
8	<b>Aspectos positivos</b>	Há programas coletivos de ajuda aos alunos nas matérias. Também há bolsa para os monitores destes programas	<i>Aspectos positivos</i> Via COPAE que acaba valorizando o coordenador dentro do departamento.	<i>Aspectos positivos</i>
9	<b>Sugestões de melhoria</b>	<i>Sugestão de melhoria</i>	<i>Sugestão de melhoria</i> Se ela tivesse uma estrutura mais forte no departamento melhoraria. A coordenação não tem um equivalente de decisão. Por exemplo, o ensino poderia ser função da coordenação.	<i>Sugestão de melhoria</i> Ter uma melhor infra-estrutura para a Coordenação e secretaria da coordenação também
10	<b>Outros aspectos</b>	Há uma Câmara de Ensino que auxilia também na coordenação. Nesta câmara existe 1 profº de cada grupo (área de conhecimento). Esta câmara também faz reuniões sem contar com o conselho de coordenação.	A coordenação da graduação e a coordenação da pós- graduação constituem a COPAE ( comissão permanente de assuntos de ensino), este auxilia o conselho departamental, fica responsável por alocar os professores nas disciplinas.	

	Temas	E11	E12	E13
1	<b>Conhecimento do histórico da coordenação</b>		A coordenação foi criada quando foi montado o curso em 1997. Foi uma coordenação provisória, montada mais ou menos como a do outro curso mais antigo do departamento, com representantes deste departamento e de outros envolvidos com o curso também.	
2	<b>Objetivos inicial</b>		O curso envolve pessoas, ações que devem ser organizadas. Conforme esta organização os resultados podem ser piores ou melhores. Isso poderia ser feito por uma pessoa, mas é melhor uma organização que envolva mais pessoas.	
	<b>Objetivo Atual</b>	Relacionamento com alunos: recepção aos calouros, colação de grau, formatura, estágios, orientações. Etc Relacionamento com o departamento: optativas e disciplinas, revisão curricular, Conselho departamental. Relacionamento com UFSCar, monitoramento de disciplinas, pareceres de recursos, reintegração de vagas, re-inscrição de disciplinas, quebra de pré-requisitos. Participação na Câmara de Graduação. Relacionamento com a sociedade, esclarecimentos a vestibulandos, guia do estudante, solicitação de estágios, divulgação do curso.	Há um plano pedagógico que está sendo adequado, ele é acompanhado. Pensando na realidade do mercado de trabalho, na realidade dos alunos, na própria instituição. Verificar se as ações que estão ocorrendo estão de acordo com o plano. Garantindo desta forma a qualidade do curso.	Gerir o funcionamento do curso, no que se refere ao projeto pedagógico, solicitação de disciplinas aos departamentos, etc. O coordenador precisa garantir que o projeto pedagógico seja implementado, seja no que se refere a formação técnica, seja no que se refere ao desenvolvimento humano, social, etc. do aluno.
3	<b>Funcionamento</b>	<i>Avaliação</i> Funciona bem	<i>Avaliação</i> É uma organização razoável, mas não tem muita autonomia em relação a professores, laboratórios (\$ para atualizar). A coordenação zela por um percentual da qualidade do curso, abstrata, estrutural, projeto pedagógico. O departamento fica com a implementação real.	<i>Avaliação</i>
		<i>Estrutura Formal</i>	<i>Estrutura Formal</i> Não há distinção dentro do departamento entre professores de um curso e de outro. Existia uma organização por grupos de afinidade que não existe mais. A Coordenação se reporta diretamente à Chefia do Centro, pois é nele que está alocado o curso. Existe em paralelo ao departamento.	<i>Estrutura Formal</i> A coordenação de curso é vinculada ao Centro. No caso do BCC, ao CCET.
		<i>Estrutura informal</i> A oferta de disciplinas é feita pelo Coordenador de Ensino (Vice Chefe) e pelo coordenador de Curso. No departamento o vice chefe por ser até anos atrás (4 ou 5), passou a exercer essa função. O Coordenador de Ensino tem mais atribuições neste quesito do que o Coordenador de Curso.  Também não há reuniões com o Conselho de Coordenação, somente no final do ano por causa do NEXUS.	<i>Estrutura informal</i> Há uma dependência em relação à estrutura, perante o departamento. Há uma autonomia da Coordenação, mas devem conversar com o departamento para fazer algumas ações.	<i>Estrutura informal</i>

		<i>Rotatividade</i>	<i>Rotatividade</i> Não há muita rotatividade, devido à falta de interesse.	<i>Rotatividade</i>
4	<b>Reuniões</b>	<i>Periodicidade</i> Não há reuniões com o conselho, só no final do ano. AS reuniões deveriam ser semestrais mas não ocorrem.	<i>Periodicidade</i> Não faz reuniões periodicamente. Também não vê motivos para o tempo de reuniões da CaG. As reuniões deveriam ser mais objetivas.	<i>Periodicidade</i> São eventuais, aproximadamente a cada 2 ou 3 meses.
		<i>Tomada de decisão</i> O coordenador resolve os problemas de acordo com o dia-a-dia. Os principais problemas são resolvidos pelo coordenação, com conversas no corredor, num telefonema para a DICA, ou seja, informalmente.	<i>Tomada de decisão</i> Há incêndios para serem apagados. Mas sempre tem coisas mais urgentes, ou que já estão no calendário. Ele e o coordenador do outro curso do departamento fazem um planejamento, usam a intranet, a secretaria e automatizaram as demandas mais comuns. Antes os coordenadores assumiam muitas obrigações e a secretaria ficava ociosa, a reversão deste quadro está tornando mais difícil a relação com a secretária.	<i>Tomada de decisão</i> As principais decisões são submetidas ao conselho (aprovação de planos de ensino, ajustes no projeto pedagógico, etc.). Os representantes de outros departamentos não aparecem nas reuniões, em geral.
		<i>Composição</i>	<i>Composição</i>	<i>Composição</i> Não são bem os “departamentos” que são representados. São áreas do conhecimento, que constam no projeto pedagógico do curso. Os representantes das áreas são indicados pelos Departamentos e/ou Centros. O Departamento de Computação contribui com a maioria das disciplinas.
5	<b>Relação coordenação/departamentos</b>	<i>Relação</i>	<i>Relação</i> Quem aloca os professores nas disciplinas é o departamento, o coordenador faz informalmente. Para decidir mesmo se um determinado professor ministrará uma determinada disciplina, o coordenador deve se reportar ao departamento. A coordenação decide quais disciplinas devem ser oferecidas no período. A coordenação zela por um percentual da qualidade do curso, abstrata, estrutural, projeto pedagógico. O departamento fica com a implementação real.	<i>Relação</i>
		<i>Conhecimento da diferença</i> Principalmente entre os alunos	<i>Conhecimento da diferença</i> As pessoas não confundem coordenação/ departamento	<i>Conhecimento da diferença</i> Sim, principalmente os alunos. Para resolver é preciso esclarecer e estabelecer rotinas.
		<i>Departamento majoritário frente ao curso</i>	<i>Departamento majoritário frente ao curso</i> O departamento não é muito aberto a mudanças ou novidades.	<i>Departamento majoritário frente ao curso</i> As decisões são tomadas pelo Conselho de Coordenação. O “departamento majoritário” é majoritário também no Conselho. Logo, indiretamente, o Departamento majoritário acaba decidindo sobre o curso sim.

		<i>Departamento minoritário frente ao curso</i>	<i>Departamento minoritário frente ao curso</i> Os professores de outros departamentos não aparecem. Quando há problemas são resolvidos diretamente.	<i>Departamento minoritário frente ao curso</i> Não aparecem nas reuniões, em geral.
6	<b>Participação</b>	<i>Frequência</i>	<i>Frequência</i>	<i>Frequência</i>
		<i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i>	<i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i> Abrem-se inscrições e as pessoas participam, no caso dos outros departamentos os professores são indicados. Vai haver uma reformulação no conselho e aqueles que participaram mais serão os representantes.	<i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i>
		<i>Participação das pessoas</i>	<i>Participação das pessoas</i> Os professores de outros departamentos não aparecem.	<i>Satisfação das pessoas</i> São indicadas. Em geral não demonstram tanta satisfação assim, por ser uma atividade a mais, sem nenhuma recompensa objetiva (crédito acadêmico, financeiro, etc.).
7	<b>Principais problemas</b>	<i>Da coordenação</i> Problemas relacionados à DICA, alunos que perdem prazo de inscrição de disciplinas, ou não conseguem vagas, problemas na matrícula...	<i>Da coordenação</i> A secretaria que antes era ociosa não assume facilmente uma carga maior de trabalho.	<i>Da coordenação</i> Os serviços rotineiros da coordenação não funcionam “automaticamente”. A rotina não é bem assimilada pela secretaria da coordenação, por exemplo. A solução dos principais problemas (ainda que rotineiros) tem requerido a participação do coordenador de curso. Tudo fica na dependência do coordenador, o que é ruim.
		<i>Do curso</i> Com a mudança do curso, algumas disciplinas saíram da grade, ocasionando problemas leves com alguns professores. Também há um problema localizado e pouco frequente, mas que é uma preocupação pessoal do coordenação: desistência.	<i>Do curso</i> Falta de identidade. Ele é confundido internamente e externamente com o outro curso do departamento. Aparentemente os dois ocupam os mesmos espaços no mercado de trabalho, não havendo aparentemente distinção ou pesos maiores em relação a um perfil e a outro.	<i>Do curso</i>
8	<b>Aspectos positivos</b>	O formato do curso está mudando, agora serão 100 alunos ingressantes por vestibular e ao longo do tempo eles escolherão a ênfase. Isto faz o curso melhor relacionado com o desejo do aluno e o mercado de trabalho, também fica menos burocrático.		
9	<b>Sugestões de melhoria</b>	<i>Sugestões de melhoria</i>	<i>Sugestões de melhoria</i> O que influencia na qualidade do curso em parte é a coordenação, mas uma grande parte é responsabilidade dos professores e o professor não é vinculado à coordenação, mas, ao departamento. Deveria haver um mecanismo de controle, de avaliação da qualidade do trabalho dos professores.	

1 0	Outros aspectos		
--------	-----------------	--	--

Temas		E14	E15
1	<b>Conhecimento do histórico da coordenação</b>	Começou junto com o curso, a de licenciatura em 1975 e de bacharelado em 1978	A coordenação foi montada em novembro de 2004, tendo só o coordenador pois o curso surgiu em 2005. O coordenador foi escolhido entre os membros do grupo da reforma curricular
2	<b>Objetivos inicial</b>	Desconheço	Foi implantar o curso, partindo de uma reforma curricular dos outros cursos existentes no departamento.
	<b>Objetivo Atual</b>	Existe uma portaria sobre isso, mas classifico em dois grupos: a burocracia e atendimento aos alunos e professores e; segundo, zelar pela filosofia do curso, seus objetivos, implementar inovações pedagógicas. Acredito que a primeira função é mais executada que a segunda	O coordenador é responsável pela gestão do curso, cumprimento do projeto pedagógico e montar a grade do curso. Conversar com os outros coordenadores dos cursos existentes. Participar da Câmara de Graduação, comissões específicas... Orientar os alunos em dúvidas
3	<b>Funcionamento</b>	<p><i>Avaliação</i> É correta a forma como é organizada na UFSCar, permite a participação das áreas e dos alunos também</p> <p><i>Estrutura formal</i> A coordenação tem um regimento interno e tem que estar de acordo com a portaria 662/2003, a parte principal do regimento é a composição do conselho. O regimento é a base da coordenação.</p> <p><i>Estrutura informal</i></p> <p><i>Rotatividade</i> Os representantes da física e computação tem pouca rotatividade, já matemática e educação tem uma rotatividade maior.</p>	<p><i>Avaliação</i></p> <p><i>Estrutura formal</i></p> <p><i>Estrutura informal</i> A coordenação faz parte do conselho do departamento. O regimento não é a base da coordenação, as coisas acontecem informalmente. Um dos problemas é que o coordenador leva embora o conhecimento adquirido na função, não existe um “manual do coordenador”, muitas coisas deixam de ser feitas por falta de conhecimento, como o caso de perda de prazos</p> <p><i>Rotatividade</i></p>
4	<b>Reuniões</b>	<p><i>Periodicidade</i> São realizadas quatro reuniões por ano, mas no ano de 2004 tiveram mais reuniões por causa da reformulação de curso.</p>	<p><i>Periodicidade</i> Não realiza reuniões periódicas, só quando há necessidade.</p>

	<p><i>Tomada de decisão</i> A decisão é acima, o CEPE, abaixo deste o DM e a Coordenação são independentes. A Coordenação responde à CG. Antigamente o DM dominava e se achava o dono do curso, apesar de grande parte dos professores serem do DM, os outros departamentos devem ser levados em conta, hoje o departamento de educação tem uma posição forte no curso e sempre são consultados. As vezes até tinha confusão entre o departamento e a coordenação.</p>	<p><i>Tomada de decisão</i> A tomada de decisão fica sendo feita junto com o conselho de departamento, outras decisões são tomadas junto à comissão de reforma curricular.</p>
	<p><i>Composição</i> Há o coordenador e o vice e no conselho três representantes das áreas de formação do curso. Há ainda um representante da educação, um do DF, um da Computação e os representantes dos alunos.</p>	<p><i>Composição</i> Coordenador e vice, um representante em cada área do curso, são cinco áreas. Existem ainda cinco representantes das áreas básicas e mais os alunos</p>
5	<p><b>Relação coordenação/departamentos</b></p> <p><i>Relação</i> A relação é boa, o departamento ajuda a cuidar da infra-estrutura mesmo com dificuldade. A coordenação depende dos recursos do departamento, pois a verba da coordenação só dá para o material. Há uma separação de competências mas na hora de fazer, todo mundo ajuda.</p>	<p><i>Relação</i> Algumas demandas que são do curso são feitas pelo departamento e vice-versa. Aqui, o departamento entende que o curso é dele e tem uma integração positiva. Mas a Coordenação depende dos recursos do Departamento.</p>
	<p><i>Conhecimento da diferença</i> Sempre vai haver uma ideia de que o curso é do departamento.</p>	<p><i>Conhecimento da diferença</i></p>
	<p><i>Departamento majoritário frente ao curso</i></p>	<p><i>Departamento majoritário frente ao curso</i> O departamento e a coordenação estão no mesmo nível hierárquico, mas na prática não é assim, principalmente porque não têm os mesmos recursos</p>
	<p><i>Departamento minoritário frente ao curso</i> Todos os representantes aparecem</p>	<p><i>Departamento minoritário frente ao curso</i> Os conselheiros não participam das reuniões. Já houveram problemas com professores substitutos de outros departamentos que às vezes faltavam às aulas e os problemas só chegavam à coordenação através dos alunos. A coordenação tinha que se dirigir ao chefe do departamento envolvido.</p>
6	<p><b>Participação</b></p> <p><i>Frequência</i></p> <p><i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i></p> <p><i>Satisfação das pessoas</i> Todos participam com satisfação, todos vêm a participação no curso como algo importante.</p>	<p><i>Frequência</i></p> <p><i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i> Quem tiver interesse</p> <p><i>Satisfação das pessoas</i> Há reconhecimento pelos pares, mas o interesse só vai aumentar se tiver uma remuneração. Dos outros departamentos não funciona, só conseguimos reunir os professores do departamento, os outros departamentos não se interessam pelo curso.</p>

7	<b>Principais problemas</b>	<i>Da coordenação</i> A coordenação ficou um ano sem secretário, tem muita coisa ainda para organizar. Deveria haver também um secretário que ficasse à noite pois o curso é noturno, o secretário que existe agora vai sair e ficaremos de novo sem ninguém na secretaria.	<i>Da coordenação</i> A coordenação recebe pouca verba, mas tem ajuda do departamento. Mas na discussão acerca do curso não funciona bem, pois há acúmulo da carga e não há valorização no currículo em ser coordenador de curso.
		<i>Do curso</i> Não há muita demanda no vestibular, causando problemas, chegando a na completar as vagas dos ingressos, e ainda no primeiro semestre, saem muitos alunos, cerca de 20 a 30% não completam o curso. O segundo problema é que muitos professores tem dificuldade de introduzir inovações pedagógicas.	<i>Do curso</i> O principal problema são os professores substitutos.
8	<b>Aspectos positivos</b>		<i>Aspectos positivos</i> Funciona bem na questão operacional: grade, disciplinas, vagas, alunos.
9	<b>Sugestões de melhoria</b>		<i>Sugestão de melhoria</i> O cargo de coordenador deveria ser reconhecido pela FAPESP e deveria receber uma melhor remuneração
10	<b>Outros aspectos</b>		

Temas	E2	E3	E4
1 <b>Conhecimento do histórico da coordenação</b>	Licenciatura foi criada em 1990. A figura do coordenador passou a existir em 1994 ou 1995. Antes o que existiam eram representantes do curso na CG (Câmara de Graduação).	O curso foi criado em 2003, mas a coordenação existe desde 2002 pq o curso já havia sido formado.	Ciência da Computação, o curso começou em 1975. Por volta de 1995 é que se começou a chamar o professor responsável de Coordenador
2 <b>Objetivos inicial</b>	O professor Ildebrando achava necessário ter um órgão responsável pelo acompanhamento dos cursos no projeto pedagógico., já que até então era feito pelo assessor didático.		Já tiveram vários tipos de administração, antes existia o assessor didático, sendo 1 por departamento. Mas a figura do coordenador se preocupa com um curso especificamente só surgiu a partir de 1995.
<b>Objetivo Atual</b>	Assistência aos alunos qto à vida acadêmica, adaptação curricular. Participação na comissão de graduação. Supervisionar as modificações da estrutura curricular. Alterações do projeto pedagógico. Acompanhar processos	Cuidar do funcionamento do curso, adequar o currículo, ver a aderência dos professores com o curso. Fazer o <i>house keeping</i> , observar os problemas e resolvê-los. Mais próximo dos alunos, cuidar do esquema de tutoria (professores responsáveis por uma turma). O coordenador é tutor dos calouros, e do funcionamento de todas as tutorias, o que não é resolvido pelo tutor é resolvido pelo coordenador. A parte principal da coordenação é o projeto pedagógico que deve ser alinhavado (função do coordenador). O projeto pedagógico consiste em: estrutura curricular, estrutura física e recursos humanos.	Manter a estrutura curricular, fazer cumprir o projeto pedagógico, atualizar. Tem sempre que ficar atualizando as ementas, a bibliografia, a estrutura curricular.

3	<b>Funcionamento</b>	<p><i>Avaliação:</i> Funciona bem devido ao pequeno número de alunos</p>	<p><i>Avaliação:</i> Funciona com alguma dificuldade. Estamos falando de curso de graduação, que pertence a um departamento, mas os prof's do deptº não têm a graduação como a menina dos olhos. Você está num mundo em que a graduação não é primordial. Além disso há disparidade de de visões por serem duas unidades, começa a ter disputas...</p>	<p><i>Avaliação:</i> Funciona, mesmo pq a coordenação nunca trabalha sozinha. Cada turma tem um tutor que acompanha a turma e repassa os problemas para o coordenador.</p>
		<p><i>Estrutura formal:</i> O regimento é a base, mas existem outras demandas mais complementares. Na estrutura da Coordenadoria do Curso só existe o coordenador e o suplente</p>	<p><i>Estrutura formal:</i> O curso pertence a duas unidades (curso inter-unidades).O curso tem o coordenador e um suplente por parte do ICMC e uma COC por parte da Eng Elétrica da EESC. As decisões formais passam pela COC.</p>	<p><i>Estrutura formal:</i> Todas as decisões podem ser tomadas tanto no deptº como na CG (onde o coordenador também atua). Tudo que é relacionado às disciplinas, os dept's são ouvidos. A estrutura curricular é decidida pelo deptº, depois CG, a congregação da unidade e depois COG (reitoria).</p>
		<p><i>Estrutura informal:</i> Há algumas coisas que não estão no regimento mas acaba sendo tarefa da coordenadora, como: - acompanhar os alunos dos primeiros anos qto à evasão. Por exemplo, colaborando na realização de simpósios, reforçando a participação dos alunos. - conseguindo bolsas de Iniciação Científica para diminuir a evasão; -palestras de divulgação para alunos de ensino médio; - contato com o MEC para a realização do provão; - avaliação dos cursos (externa), da instituição e do departamento -- sob responsabilidade dos coordenadores do curso também.</p>	<p><i>Estrutura Informal:</i> O coordenador resolve tudo o que fica a cargo do ICMC, tudo o que é a cargo da Eng Elétrica fica sendo decidido lá. As questões de ambas as partes são decididas entre os dois. Tem uma responsabilidade dividida, mas o curso, de certa forma pertence a EESC. Por exemplo, a verba para o curso chega por lá, mas os dois decidem o que fazer. Não sabe o que vai acontecer quando os coordenadores mudarem. Agora também a chefia do ICMC atrapalha um pouco quiseram tirá-lo do cargo mais houve a eleição e ele foi reeleito.</p>	<p><i>Estrutura informal:</i> Toda parte de relacionamento tanto de docentes como alunos não está prevista. (há problemas de relacionamento que a coordenadoria tenta contornar). Manter-se atualizado par aturar bem não só na sua área, mas também em diversas outras coisas como didática e administração acadêmica.</p>
		<p><i>Rotatividade:</i> O departamento vota entre os interessados. Até antes da remuneração não existia interesse para o cargo agora ela acredita que o interesse vai ser maior.</p>	<p><i>Rotatividade:</i> Foi o único coordenador do curso (reeleição)</p>	<p><i>Rotatividade</i></p>
4	<b>Reuniões</b>	<p><i>Periodicidade</i> A coordenadora só participa de reuniões na CG (Câmara de Graduação), que é do próprio instituto.</p>	<p><i>Periodicidade:</i> A COC tem reuniões bimestrais, ele participa também (ordinárias), se necessário, fazem uma reunião extraordinária. A coordenação faz reuniões conforme a necessidade, o que acontece geralmente são e-mails.</p>	<p><i>Periodicidade</i></p>
		<p><i>Tomada de decisão</i> A coordenadora decide coisas ligada somente à área de licenciatura. A coordenação interfere em tudo que é relativo a alunos: adaptação, problemas de saúde, planos de término de cursos. Toda parte que é institucional passa pelos departamentos e pela CG.</p>	<p><i>Tomada de decisão</i> As decisões formais passam pela COC, que está alocada no ICMC, AS decisões mais informais acabam sendo decididas em conjunto entre o coordenador do ICMC (entrevistado) e o da EESC.</p>	<p><i>Tomada de decisão</i> Os curso estão muito ligados ao departamento do curso que acaba fazendo o papel da COC. Tem reuniões com o departamento e reuniões com a CG que tem a função de olhar pelos cursos. Além disso, tem os tutores que ajudam nos problemas com os alunos.</p>
		<p><i>Composição</i> Coordenador e suplente</p>	<p><i>Composição</i> ICMC coordenador e suplente e EESC tem a COC</p>	<p><i>Composição</i></p>

5	<b>Relação coordenação/departamentos</b>	<i>Relação</i>	<i>Relação</i> Já funcionou como um relógio suíço, mas agora a relação é conflituosa. Depende da chefia.	<i>Relação</i> Depende muito do chefe do departamento e do coordenador. Quando estes têm uma filosofia parecida fica muito mais fácil.
		<i>Conhecimento da diferença</i>	<i>Conhecimento da diferença:</i> Tem muita confusão. A principal é a associar o curso como departamento. Por ex.: Há o BCC e o Bacharelado em informática que são do deptº da Ciência da Computação. E o curso de Eng. Comp, o deptº é ouvido pq são dois departamentos – Eng. El e SCC (ICMC). Quem manda é a COC, os deptºs são consultados, mas não deliberam.	<i>Conhecimento da diferença</i> Fazem muita confusão entre curso, departamento, disciplina... tem muito professor que não está interessado em conhecer a estrutura
		<i>Departamento majoritário frente ao curso</i> O bacharelado não apóia a licenciatura, reflexo disso é a falta de adaptação das disciplinas para esta especialidade. Além disso, interfere negativamente na contratação de professores (para a licenciatura).	<i>Departamento majoritário frente ao curso</i>	<i>Departamento majoritário frente ao curso</i>
		<i>Departamento minoritário frente ao curso</i> Tem poder somente nas disciplinas exclusivas da licenciatura.	<i>Departamento minoritário frente ao curso</i>	<i>Departamento minoritário</i>
6	<b>Participação</b>	<i>Frequência</i>	<i>Frequencia</i>	<i>Frequência</i> O representante da Física há muito tempo não vem na reunião. ( do deptº?)
		<i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i>	<i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho (COC)</i> O curso tem 51% das disciplinas no ICMC e cerca de 49% na EESC.	<i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho:</i>
		<i>Satisfação das pessoas</i>	<i>Satisfação das pessoas</i>	<i>Satisfação das pessoas</i>
7	<b>Principais problemas</b>	<i>Da coordenação</i> No caso específico da licenciatura, o departamento foi durante toda sua história ligado ao Bacharelado. Só existem 2 professores efetivos e 2 assistentes exclusivos para a licenciatura. Por isso, existem diversos bloqueios para se oferecer disciplinas para a licenciatura.	<i>Da coordenação</i> Problemas de falta de cooperação por parte da chefia do departamento. Há dificuldade regimental num curso inter unidades. Deveria ter um regimento à parte tendo COC, CG inter unidades	<i>Da coordenação:</i>
		<i>Do curso</i> As disciplinas não são adaptadas para a licenciatura. O nível dos alunos ingressantes, pq a concorrência é muito baixa, entrando então alunos com nível baixo e pouco conhecimento básico de matemática.	<i>Do curso.</i> Problemas inerentes a um curso recente. Problemas quanto a diferenças de abordagem, dos diferentes institutos. Para o ICMC, o aluno é a razão do curso, para a EESC, o aluno é parte e não a razão.	<i>Do curso</i> O maior problema são os professores sem condições didáticas. Não é um problema, mas uma dificuldade: manter a biblioteca atualizada, pq o curso está sempre tendo que se atualizar e a bibliografia é caríssima e ainda deve haver 1 livro para cada 10 alunos. As áreas querem incluir disciplinas que acham essenciais e isto tende a inchar o curso. O coordenador tem que conseguir ponderar a carga, deixando um tempo livre para os alunos.

8	<b>Aspectos positivos</b>		<p><i>Aspectos positivos:</i> O coordenador entrevistado já participou de vários arranjos de infraestrutura. Fazer parte de todas estas estruturas facilitaram nas melhorias e na adequação do curso, o que não aconteceria se ele fosse apenas coordenador.</p> <p>O professor fazia a avaliação de cursos de Computação (para o MEC) e usa parâmetros nível A para estruturar seu curso.</p>	<i>Aspectos positivos</i>
9	<b>Sugestões de melhoria</b>	<p><i>Sugestão de melhoria:</i> Seria necessário um trabalho de formação básica antes do curso. Foi criada até uma disciplina de reflexão crítica sob o conteúdo do ensino médio (não só como reforço)</p>	<p><i>Sugestões de melhoria:</i> Deveria haver um regimento e estruturas inter unidades, COC, CG</p>	<p><i>Sugestão de melhoria:</i> O coordenador não deve ser apenas um pesquisador brilhante, mas tem que participar de congressos voltados para coordenadores para atuar melhor. A coordenação não deve ser uma pessoa só, mas uma pessoa que centralize. Tem que ter pessoas de outras áreas, da educação, todos com um trabalho em conjunto.</p>
10	<b>Outros aspectos</b>			Ela sugeriu uma estrutura de coordenação parecida com a existente na UFSCar.

	<b>Temas</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>
1	<b>Conhecimento do histórico da coordenação</b>	Coordenação surgiu em mais ou menos 1999	O curso e a graduação surgiram há 14 anos. Deve-se observar que este curso é “singular” na concepção e plural na composição. Trata-se também de licenciatura para química e matemática além da própria física.	O curso surgiu em 1970 como um departamento da EESC, desde aí existia Coordenador, mas com atribuições diferentes as atribuições pedagógicas ficavam a cargo do assessor didático, figura que surgiu quando havia o IFQ.
2	<b>Objetivos inicial</b>  <b>Objetivo Atual</b>	<p>Prof. Ildebrando (então diretor do ICMC), trouxe a preocupação durante um workshop e a partir daí foi decidido adotar a figura do coordenador. A pró – Reitoria de graduação também pressionava para que se diminuísse o número de evasões.</p> <p>Zelar pela graduação, trabalhar para evitar a evasão. Fazer acompanhamento dos alunos desde a matrícula e também nos finais dos anos letivos. Aconselhamento no encadeamento das disciplinas par os alunos que são reprovados e também nos casos de jubramento. Garantir o cumprimento da estrutura curricular e atentar para as propostas de mudanças a estas. Trancamento de disciplinas. Planejamento das turmas. Respostas ao questionário do Guia dos Estudantes, trabalho que envolveu a coordenação mas também todos os professores do curso. Aconselhamento sobre bolsas de iniciação</p>	<p>O objetivo inicial do curso era formar professores de ensino médio de “Ciências Exatas”. Abrindo assim espaço para pessoas que precisassem trabalhar, mas este perfil de aluno está mudando. Esta mudança é de certa forma positiva.</p> <p>Coordenar o curso na distribuição pedagógica e na coordenação dos alunos. Supervisionar o bom andamento das aulas. Coordenar a alteração das ementas. Coordenar os estágios. Resolver os problemas de perda de matrícula</p> <p>s. masudoas</p>	Centralizar as questões pedagógicas antes centralizadas pelo assessor didático que cuidava de cursos diferentes (química e física no IFQ). Provavelmente o Coordenador surgiu quando os institutos se separaram.

3	<b>Funcionamento</b>	<i>Avaliação</i> Positiva, pode se observar pela diminuição da evasão que sempre foi um problema significativo.	<i>Avaliação</i> Positiva, mas varia de acordo com os membros da comissão.	<i>Avaliação</i> Possivelmente com a mudança de estrutura do curso (o nº de alunos será triplicado), a CG não comporte esta mudança. Vai ser necessária a criação de pelo menos mais duas COC.
		<i>Estrutura Formal</i> Problemas mais cotidianos relacionados ao corpo discente são resolvidos somente pela coordenação. Estrutura curricular é estabelecida e tudo a ela relacionada é levada para a CG (fórum de coordenadores do instituto).	<i>Estrutura Formal</i> O regimento é a base da Coordenação. As secretárias que acompanham as reuniões orientam e avisam os professores de possíveis quebras de normas.	<i>Estrutura Formal</i> COC → CG →COG→Conselho Univ A CG transcende e não é conflituosa à diretoria do instituto.
		<i>Estrutura informal</i> Aconselhamento sobre bolsas de iniciação científica, desde uma avaliação prévia do perfil do aluno até contatos iniciais entre orientandos e futuros orientadores	<i>Estrutura informal</i> Porém para a escolha dos membros da COC, é considerada a senioridade dos professores. Também quanto aos casos de jubilação, há invariavelmente quebra do regimento.	<i>Estrutura informal</i> A atribuição didática é inversa à lógica do regimento. Segundo o regimento os departamentos devem oferecer as disciplinas. No caso a Coordenação e a CG estabelecem as disciplinas que serão oferecidas e os departamentos se adequam. Alguns cursos têm o curso de física personalizado porque as disciplinas são adequadas para o perfil do curso. Em nºs de professores há diferença entre os departamentos do instituto, mas entre as disciplinas não há. Tradição histórica: qualquer professor deve ser capaz de ministrar qualquer disciplina, e um professor não fica mais de 2 anos dando a mesma disciplina. Tudo isto não é regimental.
		<i>Rotatividade</i> À época da criação da coordenação de curso já era assessora didática, foi eleita coordenadora e já está no seu 3º mandato. Nunca houve outro, mas a suplência já se revezou.	<i>Rotatividade</i> Há rotatividade e entre os institutos. O coordenador anterior era da Química pois o curso tem três perfis. Existe um grupo pequeno de professores que se revezam na COC.	<i>Rotatividade</i>
4	<b>Reuniões</b>	<i>Periodicidade</i>	<i>Periodicidade</i> Geralmente 1 por mês. No começo e final de ano pode ter uma periodicidade maior pela necessidade.	<i>Periodicidade</i> Reuniões mensais da CG.

*Tomada de decisão*

	<i>Composição</i> Coordenador e suplente	<i>Composição</i> Representantes e suplentes dos três institutos: ICMC, IQ e IF, 1 Representante discente e 1 representante da EESC, apesar de não existirem disciplinas alocadas no curso referentes a este instituto. Nenhum professor da EESC então poderá ser escolhido coordenador.	<i>Composição</i> Da CG da Física: 4 representantes do IF, 1 representante do ICMC, 1 representante do IQ, estes elegem o presidente que tem mandato de 3 anos.
5	<b>Relação coordenação/departamentos</b>	<i>Relação</i> Não há problemas entre os departamentos, nem entre licenciatura e bacharelado. As disciplinas são dos Institutos e não dos departamentos, as questões então são centralizadas na COC.	<i>Relação</i>
	<i>Conhecimento da diferença</i> Os alunos confundem, principalmente qto às disciplinas de outros dept's.	<i>Conhecimento da diferença</i>	<i>Conhecimento da diferença</i> Tudo é centralizado na CG por isso não há confusão.
	<i>Departamento majoritário frente ao curso</i> Relacionamento bom	<i>Departamento majoritário frente ao curso</i> A física é majoritária e o instituto sede, isto pode tendenciar os alunos na escolha do perfil.	<i>Departamento majoritário frente ao curso</i>
	<i>Departamento minoritário frente ao curso</i> Relacionamento bom	<i>Departamento minoritário frente ao curso</i>	<i>Departamento minoritário frente ao curso</i>
6	<b>Participação</b>	<i>Frequência</i>	<i>Frequência</i>
	<i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i> Para coordenador deve ser professor doutor	<i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i> Geralmente professores que estão envolvidos na licenciatura.	<i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i> Quem indica e elege os membros é a <b>Congregação</b> .
	<i>Participação das pessoas</i>	<i>Participação das pessoas</i>	<i>Participação das pessoas</i>
7	<b>Principais problemas</b>	<i>Da coordenação</i> Falta de reconhecimento entre os demais professores, onde alguns tentam “voltar”, em questões já definidas pela coordenação, ou simplesmente não colaborando.	<i>Da coordenação</i> Todos os problemas passam pela CG
	<i>Do curso</i> Evasão	<i>Do curso</i> Por ser um curso noturno, os alunos não têm tempo para se dedicar ao curso. A qualidade do ensino é prejudicada os alunos entram com pouca base, mas este perfil está mudando.	<i>Do curso</i> Não é restrito aos cursos do IF, ma há a evasão.
8	<b>Aspectos positivos</b>	Com o trabalho da coordenação foi possível melhorar consideravelmente o problema da evasão. Antes de cada 30 ingressantes no curso somente 2 se formavam, ficando “perdidos”, um número significativo se evadia. Agora os professores reclamam que as turmas 9 com perfil) estão cheias.	A COC funciona bem porque são três institutos. As decisões são mais lentas porque às vezes devem passar por três diretores, mas é a COC que consegue integrar os institutos. Não há área de humanas na USP São Carlos, para uma licenciatura é uma área importante e também é a COC que consegue cobrir este lado.
			A evasão tem sido combatida de duas formas. Uma é colocar uma pessoa empenhada, a pessoa certa para as matérias de base, por isso, inverter a lógica da atribuição das disciplinas e colocá-las a cargo do curso e não dos departamentos é essencial. A outra é investir nos alunos que ingressarão no curso, organizando atividades para atrair e descobrir talentos. Engajar estudantes no interesse para com a área.
9	<b>Sugestões de melhoria</b>	<i>Sugestões de melhoria</i> Coordenador deve ter equilíbrio na resolução de problemas entre professores e alunos.	<i>Sugestões de melhoria</i>

1	<b>Outros aspectos</b>		
0			

	<b>Temas</b>	<b>E10</b>	<b>E16</b>
1	<b>Conhecimento do histórico da coordenação</b>	Em 2002 se iniciou os trabalhos do curso, a COC começou uns 6 meses depois.	Em dezembro de 1989, quando surgiu o curso.
2	<b>Objetivos inicial</b>	Inicialmente havia uma comissão de implantação da Coordenação que não foi a mesma para a implantação do curso.	A USP como um todo visa dar mais autonomia aos cursos, que antes era muito centrada nos departamentos.
	<b>Objetivo Atual</b>	A Coordenação é responsável pela execução do projeto pedagógico. Todos os problemas pedagógicos, alteração de disciplinas, pré - requisitos, programa de tutoria de alunos por turma.	Cumprir um papel estratégico, tático e operacional: Estratégico – papel pedagógico, perfil profissional, participar de encontros e reuniões da área Tático – apoio à esfera estratégica, ver ou adequar o projeto pedagógico, fazer reuniões de atividades, conseguir recursos materiais para dar finalidade aos projetos. Fazer a divulgação do curso. Operacional- atividades do dia-a-dia- problemas com alunos, problemas com disciplinas, despachos cotidianos, organizar atividades. Decidir atividades extra-curriculares, aprovar plano de estudo no exterior, observar o rendimento escolar, decidir sobre jubramento. Além disso existem duas disciplinas que são responsabilidade da Comissão Coordenadora
3	<b>Funcionamento</b>	<i>Avaliação</i> Avaliação positiva por ser muito específica em tratar somente de questões pedagógicas.	<i>Avaliação</i> Se analisar os três objetivos (estratégico, tático e operacional), está sendo possível agilizar o operacional para ter mais tempo de dedicação aos outros dois. A COC funciona bem se caminhararmos neste sentido.
		<i>Estrutura Formal</i> Não há nada fora do regimento. O problema é ter que se reportar a duas CG e 2 Congregações. A hierarquia é dupla, passando na CG da EESC e do ICMC, assim a velocidade de decisão cai pela metade.	<i>Estrutura formal</i> Sempre há dúvidas quanto ao regimento pois não há um específico para a Comissão Coordenadora, quando há dúvidas se recorre ao órgão de apoio aos colegiados e às informações que constam nas portarias.
		<i>Estrutura informal</i> Tentam criar uma forma de gerenciar um curso inter- unidades. Por exemplo a divisão do patrimônio ficou 1/2 a 1/2, também o diploma terá dois timbres. Isto tudo é resolvido na conversa, informalmente.	<i>Estrutura informal</i> Foi instituída uma regra para a substituição de membros da Comissão Coordenadora caso haja três faltas consecutivas. Também são enviados os processos antes das reuniões para poder agilizar as mesmas, pois os professores já chegam com um parecer de cada processo a ser discutido, abreviando o tempo de reunião. Também há uma comissão interna ao departamento para decidir questões gerais e administrativas, participam o chefe do departamento, o chefe da prós, o Coordenador da COC, o Chefe de Cultura e Extensão.
		<i>Rotatividade</i> Coordenador e suplente alteram o mandato.	<i>Rotatividade</i>

4	<b>Reuniões</b>	<i>Periodicidade</i> Ordinária a cada 2 meses.	<i>Periodicidade</i> São reuniões mensais e fixas, atendendo à disponibilidade dos professores
		<i>Tomada de decisão</i> Coordenador e suplente tem mandatos alternados. Não se altera o projeto pedagógico sem a COC. Os professores podem mudar, os dept's também mas quem aprova é a COC.	<i>Tomada de decisão</i> O processo é democrático, mas sempre buscamos resolver as coisas através de consenso.
		<i>Composição</i> 2 representantes do deptº de Eng. Elétrica; 2 representantes do detº de C. Computação; 1 representante da CG da EESC; 1 representante da CG do ICMC; 1 representante discente.	<i>Composição</i> Quatro professores do departamento, dois do departamento de Mecânica e um professor do ICMC, além de um representante discente, cargo vago.
5	<b>Relação coordenação/departamentos</b>	<i>Relação</i> Não há conflitos, mas as estruturas e relações entre os dept's e a COC são muito frágeis. Antigamente os responsáveis pelos cursos eram os departamentos (há pelo menos dez anos atrás). Agora são as COC e os dept's são prestadores de serviços, a mentalidade já está mudando.	<i>Relação</i> Tem um ótimo relacionamento, na solicitação de aumento de vagas para novos alunos, o departamento foi decisivo
		<i>Conhecimento da diferença</i> A população interna e externa confunde a responsabilidade com os cursos. A USP ainda não tem estrutura organizacional inter-unidades o que não possibilita as facilidades que há para os cursos comuns.	<i>Conhecimento da diferença</i> Há casos de dificuldades na hora de fazer encaminhamentos, o problema maior é em relação aos alunos, mas não é tão recorrente
		<i>Departamento majoritário frente ao curso</i>	<i>Departamento majoritário frente ao curso</i>
		<i>Departamento minoritário frente ao curso</i>	<i>Departamento minoritário frente ao curso</i> Há uma participação efetivas destes departamentos, apesar de um dos representantes não estar comparecendo, mas é um problema localizado com ele, não com a participação em si.
6	<b>Participação</b>	<i>Frequência</i>	<i>Frequencia</i>
		<i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i> São representantes indicados e eles não precisam necessariamente ministrar aulas no curso. A comissão elege o Coordenador e o suplente. Todos os coordenadores de curso estão na CG, por isso é possível palpitar em outros cursos pois se conhece os procedimentos comuns. Mas no caso da grade curricular, quem opina é o pessoal do curso.	<i>Qualidade exigida para fazer parte do conselho</i> O Coordenador e o Vice são eleitos, os demais membros dos conselho são escolhidos pelos chefes dos respectivos departamentos.
		<i>Participação das pessoas</i>	<i>Participação das pessoas</i> Só há um conselheiro que não participa e logo será substituído.

7	<b>Principais problemas</b>	<p><i>Da coordenação</i> Ser um curso inter- unidades sem ainda uma estrutura adequada.</p>	<p><i>Da coordenação</i> Há falta de autonomia da coordenação em relação aos professores, a coordenação não pode decidir sobre contratação de professores nem interferir no trabalho em sala de aula, mesmo sabendo que há pouca dedicação com o ensino. Quem aloca os professores nas disciplinas é o conselho do departamento, o coordenador, através da CG pode indicar, mas quem acaba decidindo é o departamento.</p>
		<p><i>Do curso</i> Problemas relativos a implantação, infraestrutura físicas, mas não significa falta de verba, mas um problema de calendário. Ainda há muito que acertar como falta de biblioteca, prefeitura do <i>Campus</i> (o curso funciona agora no <i>Campus</i> II). Além dos problemas normais dos alunos, relacionamento entre alunos e professores.</p>	<p><i>Do curso</i> Toda a demanda do Instituto da área X e Y é suprida pelo curso (quatro ou cinco professores), então na prática ficam dezesseis professores para o curso. É uma dificuldade estratégica para o departamento crescer. Como só se contrata pela demanda de graduação (que maior em X e Y), o curso não pode crescer nas outras áreas que deseja.</p>
8	<b>Aspectos positivos</b>	<p>Conseguiram formar um curso tal qual especificado pelos cursos no exterior: Engenharia da Computação é formada por Ciência da Computação e Engenharia Elétrica.</p>	<p><i>Aspectos positivos</i></p>
9	<b>Sugestões de melhoria</b>	<p><i>Sugestões de melhoria</i> Regimento inter- unidades.</p>	<p><i>Sugestão de melhoria</i> O coordenador deveria participar enquanto tal na seleção de docentes para encaminhar as preocupações em relação ao ensino e não somente a valorização de publicações, como é o que ocorre. Levantar a bandeira do projeto pedagógico frente às reuniões do departamento.</p>
10	<b>Outros aspectos</b>		

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)