



**UFSM**

Universidade Federal de Santa Maria

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES PÚBLICOS  
FÓRUM BRASILEIRO DO ENSINO PÚBLICO EM ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA

**PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
EM GESTÃO PÚBLICA - CEGP**

**Modalidade - Ensino a Distância - EaD**

**BRASIL, 2015**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

SISTEMA NACIONAL DE FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES PÚBLICOS  
FÓRUM BRASILEIRO DO ENSINO PÚBLICO EM ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA

**PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
EM GESTÃO PÚBLICA - CEGP**

**Modalidade - Ensino a Distância - EaD**

**Coordenador**

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

**Coordenadora de Tutoria**

Profª Drª Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

**BRASIL, 2015**

# SUMÁRIO

1.	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	5
2.	HISTÓRICO.....	7
2.1	HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL (UAB).....	7
2.2	OBJETIVOS DA UAB .....	9
2.3	EXPERIÊNCIA DA UAB NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO.....	9
3.	OBJETIVOS DO PROGRAMA DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO EM EAD DA UAB .....	10
4.	PÚBLICO-ALVO.....	10
5.	CONCEPÇÃO DO PROGRAMA.....	11
5.1	ASPECTOS FUNDAMENTAIS.....	11
5.2	ABORDAGENS TEÓRICO-PRÁTICAS .....	14
5.2.1	<i>Princípios Epistemológicos</i> .....	14
5.2.2	<i>Princípios Metodológicos</i> .....	15
5.2.3	<i>Princípios Dinamizadores</i> .....	15
6.	REDE DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS.....	16
7.	O CURSO.....	16
7.1	PROJETO PEDAGÓGICO.....	16
7.1.1	<i>Concepção</i> .....	16
7.1.2	<i>Objetivos</i> .....	18
7.2	CARACTERIZAÇÃO .....	19
7.3	PÓLOS.....	20
7.4	COORDENAÇÃO .....	20
7.5	COORDENAÇÃO TUTORIAL .....	21
7.6	COLEGIADO.....	21
7.7	TUTORES .....	22
8.	CARGA HORÁRIA.....	23
9.	OPERACIONALIZAÇÃO.....	24
9.1	DURAÇÃO .....	24
9.2	RECURSOS DIDÁTICOS .....	24
9.3	ENCONTROS PRESENCIAIS.....	24
10.	CRONOGRAMA .....	24
11.	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO .....	26
11.1	MÓDULO BÁSICO.....	27
11.1.1	<i>Ementas e Bibliografias - Módulo Básico</i> .....	28
11.2	MÓDULO COMPLEMENTAR .....	44
11.2.1	<i>Ementas e Bibliografia - Módulo Complementar</i> .....	45
12.	CORPO DOCENTE .....	55
13.	METODOLOGIA .....	55
13.1	A ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA EAD .....	55

<b>13.2</b>	<b>A ORGANIZAÇÃO DO CURSO .....</b>	<b>60</b>
13.2.1	<i>Rede Comunicacional.....</i>	<i>61</i>
13.2.2	<i>Produção de Material Didático.....</i>	<i>61</i>
13.2.3	<i>Processos de Orientação e Avaliação.....</i>	<i>61</i>
13.2.4	<i>O Processo de Avaliação da Aprendizagem.....</i>	<i>62</i>
13.2.5	<i>Criação de Ambientes Virtuais que Favoreçam o Processo de Estudo dos Alunos.....</i>	<i>63</i>
<b>14.</b>	<b>INTERDISCIPLINARIDADE.....</b>	<b>63</b>
<b>15.</b>	<b>INFRAESTRUTURA FÍSICA.....</b>	<b>63</b>
<b>16.</b>	<b>PROCESSO DE SELETIVO .....</b>	<b>64</b>
<b>17.</b>	<b>SISTEMA DE AVALIAÇÃO .....</b>	<b>64</b>
<b>18.</b>	<b>AVALIAÇÃO DO CURSO .....</b>	<b>65</b>
<b>19.</b>	<b>ORÇAMENTO.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>

# 1. Contextualização

Desde meados da década de 1990, a gestão pública no Brasil vem passando por transformações, notadamente no que se refere à redefinição do papel do Estado nacional e do papel desempenhado pelas três esferas de governo: União, Estados-Membros e Municípios.

A partir da Constituição Federal de 1988, os estados e os municípios ganharam mais importância, assumindo diversas atividades antes desempenhadas pela União. Com a introdução de um Estado mais forte, porém menor, este reduz seu papel nacional-desenvolvimentista, que vigorou por meio século (ABRUCIO; COUTO, 1996; PINHO; SANTANA, 2001). Dentro da concepção neoliberal, a partir de 1990, a União passou a exercer as “verdadeiras” funções de Estado: regulação e indução.

Nesse sentido, os dois níveis governo – estados e municípios - passaram a assumir papéis complexos (antes exercido pela União), que exigem competências específicas de regulação e uma nova gestão de atividades essenciais, competências essas colocadas em segundo plano durante a fase desenvolvimentista. Segundo Pinho e Santana (2001), o esgotamento da capacidade de lidar com problemas complexos e extensos levou o governo central a transferir esses problemas para estados e municípios, sobretudo para os últimos, que adotam o *welfarismo* municipal.

As políticas de saúde pública e de educação, por exemplo, ganham força no município com a organização do Sistema Único de Saúde (SUS) e com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), respectivamente. Em 2007, este foi ampliado para incluir a educação infantil e o ensino médio, sendo transformado em Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

Diante desse cenário, estados e municípios tiveram de redesenhar sua estrutura organizacional para se adequar aos novos papéis que lhes foram impostos (ABRUCIO; COUTO, 1996; ABRUCIO, 2005). Na realidade, até o presente momento muitos deles ainda não conseguiram sair do *status quo* anterior e, por isso, encontram dificuldades em se relacionar com os demais níveis de governo, com o mercado e com a sociedade civil organizada. Mesmo aqueles que tiveram um avanço maior, ainda necessitam amadurecer um modelo de gestão que contemple essa nova fase de governança pública, como sugerem Kissler e Keidemann (2006).

Um dos pontos que merecem destaque diz respeito à conscientização do seu verdadeiro papel constitucional. Na Constituição Federal (CF), há funções exclusivas de Estado, funções não exclusivas e funções de mercado (privadas) que devem ser pensadas e assumidas.

Com a promulgação da Lei de Responsabilidade de Fiscal (LRF), estados e municípios passaram a se preocupar mais com suas finanças, tanto do lado da receita quanto do lado da despesa. Dados do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM) revelam que a receita própria dos municípios está aquém do potencial de arrecadação. De fato, a Tabela 1 mostra que nem todos os municípios cobram Imposto Predial e Territorial Urbano-IPTU (93%) e apenas 83% tem sistema de cobrança informatizado. No que tange ao Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza-ISSQN, somente 83,7% dos municípios cobram e apenas 67,9% o fazem com sistema

informatizado. Na Região Nordeste a situação é preocupante: menos da metade dos municípios (47,6%) tem sistema de ISSQN informatizado. Ressalte-se que, no Brasil, essa situação é mais freqüente nos municípios com população abaixo dos 20.000 habitantes.

Tabela 1 - Municípios, total, com cadastro imobiliário, com cobrança de IPTU, Planta Genérica de Valores e cadastro para cobrança do ISS, com indicação da existência de sistema informatizado dos cadastros e da Planta Genérica de Valores, segundo Grandes Regiões e classes de tamanho da população dos municípios – 2006

Grandes Regiões e classes de tamanho da população dos municípios	Municípios							
	Total	Cadastro imobiliário		Cobrança de IPTU	Planta Genérica de Valores		Cadastro para cobrança do ISS	
		Total	Informatizado		Total	Informatizado	Total	Informatizado
<b>Brasil</b>	<b>5 564</b>	<b>5 203</b>	<b>4 623</b>	<b>5 196</b>	<b>4 018</b>	<b>3 120</b>	<b>4 661</b>	<b>3 780</b>
Até 5 000	1 371	1 276	1 084	1 277	904	653	1 062	797
De 5 001 a 10 000	1 290	1 175	1 016	1 180	844	624	1 024	815
De 10 001 a 20 000	1 292	1 198	1 065	1 189	923	707	1 095	862
De 20 001 a 50 000	1 033	981	899	975	812	666	919	775
De 50 001 a 100 000	311	308	296	308	278	240	300	279
De 100 001 a 500 000	231	229	227	231	221	196	225	216
Mais de 500 000	36	36	36	36	36	34	36	36

Fonte: Perfil dos Municípios Brasileiros 2006, IBGE (2006).

Em relação a taxas, os municípios brasileiros estão longe da eficiência arrecadadora, conforme prevê a LRF. A Tabela 2 revela que taxas de coleta e de limpeza pública são cobradas em menos da metade dos municípios.

Tabela 2 – Percentual total de municípios com existência de taxas instituídas em 2006

Brasil	Total	Com existência de taxas instituídas					
		Taxa de iluminação	Taxa de coleta de lixo	Taxa de incidência	Taxa de limpeza pública	Taxa de poder de polícia	Outros tipos de taxas
	100	70,0	49,5	3,7	42,3	55,3	43,3

Fonte: Perfil dos Municípios Brasileiros 2006 IBGE (2006).

Esses dados mostram que o Poder Público Municipal não está preparado, do ponto de vista administrativo, para cumprir a legislação relacionada à arrecadação. É razoável afirmar que essa realidade se deve à carência do quadro de servidores preparados para gerenciar a máquina administrativa.

Nesse sentido, tanto no desenho da nova estrutura organizacional quanto na gestão dos processos/atividades, União, estados e municípios necessitam de profissionais capacitados em gestão. Na União, essa tarefa já se acha mais bem desenvolvida, com a (re) estruturação e (re) valorização de diversas carreiras típicas de Estado (planejamento, fiscalização tributária, auditoria etc.). No âmbito estadual e municipal, muito trabalho ainda precisa ser feito para que esses níveis de governo possam exercer, satisfatoriamente, seus papéis constitucionais.

Para tanto, é preciso que seja dada oportunidade a cidadãos e a estados e prefeituras de todo o Brasil de se capacitarem para o exercício de uma administração pública profissional.

## 2. Histórico

### 2.1 Histórico da Universidade Aberta do Brasil (UAB)

A Universidade Aberta do Brasil (UAB) é um programa do Ministério da Educação (MEC), gerido pela Diretoria de Ensino a Distância (DED) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES) e pela Secretaria de Ensino a Distância (SEED).

A UAB foi implantada, oficialmente, por meio de editais públicos, em 2006 e 2007, ofertando, em 2008, 40.000 (quarenta mil) vagas em diversos cursos, abrangendo 562 Pólos de Apoio Presencial ao ensino, em quase todas as regiões do País, conforme pode ser observado na Figura 1.

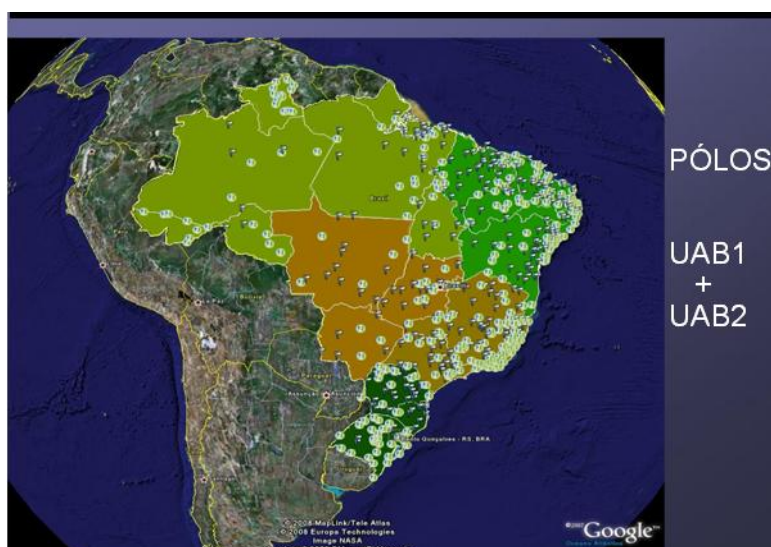


Figura 1: Distribuição dos Pólos de Apoio Presencial da UAB no Brasil, por Estados – 2008

Foram várias as ações precursoras da criação da UAB. Dentre elas é possível destacar:

- a) Curso de Pedagogia, do Núcleo de Educação Aberta e a Distância (NEAD) da Universidade Federal do Mato Grosso, em 1995;
- b) Consórcio CEDERJ do Rio de Janeiro (da Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro) em 2000;
- c) Projeto Veredas: Formação Superior de Professores, da Universidade Federal de Minas Gerais, em 2002;

- d) Projeto Piloto Curso de Administração, modalidade a distância, numa parceria Banco do Brasil – MEC e Instituições Públicas de Ensino Superior em 2006.

Outra experiência foi com o Pró-Licenciatura, lançado pelo MEC em 2005, para formar 180 mil professores de 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. O público-alvo foram os professores atuantes nas salas de aula sem a formação exigida por lei. Nesse Programa estão previstas bolsas de estudo e a oportunidade de fazer a graduação, em serviço e a distância, em instituições públicas, comunitárias e confessionais.

Os cursos a distância do Pró-Licenciatura têm a mesma duração dos cursos presenciais ofertados pelas IES e a instituição precisa ser credenciada para trabalhar com Ensino a Distância. Abrange cursos para formação de professores do Ensino Fundamental e Ensino Médio em língua portuguesa e estrangeira, história, geografia, educação física, ciências biológicas, matemática, física e química.

Também em 2005, o MEC lançou o consórcio entre IPES para oferecer licenciatura a distância em biologia. Equipes de oito universidades integrantes deste consórcio ofereceram 1.300 vagas em curso de licenciatura a distância em biologia.

O consórcio é integrado pela Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Estadual de Goiás (UEG), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC).

O Curso foi montado em parceria por equipes das oito universidades para concorrer à Chamada Pública da Secretaria de Ensino a Distância (Seed/MEC), que destinava recursos para instituições públicas de ensino superior que tivessem projetos para cursos de graduação a distância.

O conteúdo da licenciatura, produzido em conjunto por professores da área de biologia das instituições, foi dividido em módulos e ministrado por meio de fascículos impressos e via internet. Os estudantes sem acesso à rede fazem o curso por meio de material impresso. O Curso tem duração mínima de quatro anos, e priorizou professores que atuem na rede pública.

A seleção de estudantes foi feita por meio de vestibular, aplicado em 45 municípios nos estados participantes. Nestes municípios ocorrem as fases presenciais do curso, que constituem de 20 a 30% do conteúdo total.

O Pró-Formar, com a oferta do curso de Licenciatura em Educação Infantil – modalidade a distância, foi mais uma ação de EAD lançada pelo MEC em 2006, resultado de parceria interinstitucional estabelecida pelo consórcio Pró-Formar, assinado pelos reitores das Universidades, visando a formação de rede de formação entre: Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Estas IPES, ao ofertarem cursos de formação inicial e continuada, gratuitos e de qualidade, usando para isso a modalidade a distância, firmaram seu compromisso com a escola pública e exercendo seu papel social, função e dever do Estado. O curso é



destinado preferencialmente aos profissionais em exercício na Educação Infantil, em instituições públicas de atendimento as crianças de até seis anos, que tenham ensino médio completo, residentes nos municípios convenientes.

Os objetivos deste programa ultrapassam os limites de uma profissionalização restrita apenas a obtenção de uma titulação e apontam para perspectivas de continuidade e de abrangência que contemplem a qualificação acadêmica, o plano de carreira e a política de remuneração. Essa formação específica em que a teoria e prática se mesclam numa dinâmica transformadora e construtora de novos saberes, capaz de proporcionar, cada vez mais, um atendimento de qualidade às crianças.

## **2.2 Objetivos da UAB**

A Diretoria de Ensino a Distância da CAPES (UAB) tem como objetivos principais:

- I. Fomentar as instituições públicas de ensino superior e pólos municipais de apoio presencial, visando a oferta de qualidade de cursos de licenciatura na modalidade a distância;
- II. Articular as instituições públicas de ensino superior aos pólos municipais de apoio presencial, no âmbito da Universidade Aberta do Brasil - UAB;
- III. Subsidiar a formulação de políticas de formação inicial e continuada de professores, potencializando o uso da metodologia do Ensino a Distância, especialmente no âmbito da UAB;
- IV. Apoiar a formação inicial e continuada de profissionais da educação básica, mediante concessão de bolsas e auxílios para docentes e tutores nas instituições públicas de ensino superior e tutores presenciais e coordenadores nos pólos municipais de apoio presencial;
- V. Planejar, coordenar e avaliar, no âmbito das ações de fomento, a oferta de cursos superiores na modalidade a distância pelas instituições públicas e a infraestrutura física e de pessoal dos pólos municipais de apoio presencial, em apoio à formação inicial e continuada de professores para a educação básica.

## **2.3 Experiência da UAB na área de Administração**

O curso piloto de graduação em Administração inaugurou, efetivamente, a UAB em 2006. Foi iniciado com a participação de 25 universidades públicas brasileiras – federais e estaduais – com mais de 10.000 estudantes em vários Estados, possibilitado com a parceria entre o MEC/SEED, o Banco do Brasil (integrante do Fórum das Estatais pela Educação) e as Universidades que aderiram ao projeto.

Os estudantes ingressaram por vestibular atendendo aos requisitos de cada uma das instituições vinculadas ao sistema UAB. O curso, nível bacharelado, com duração de quatro anos e meio, foi organizado em nove módulos semestrais, com carga horária total de 3.000 (três mil) horas. Além de participar dos encontros presenciais, que ocorrem preferencialmente aos sábados, o estudante desenvolve atividades a distância, como o

estudo do material didático e trabalhos escritos, estudo de casos, pesquisas, acompanhado por um sistema de tutoria que permite o monitoramento do seu desempenho. Com a supervisão da SEED/MEC e da CAPES, coordenadores das 25 IPES que oferecem o curso piloto, se reúnem (por meio de um Fórum) de três em três meses para avaliar o andamento da experiência, avaliar a modalidade discutir os métodos de ensino e de aprendizado, tomar decisões sobre o material didático e, sobretudo, socializar as experiências para garantir qualidade do curso.

Este Fórum é uma experiência impar no setor público brasileiro, pois coordena uma rede de IPES que atuam colaborativamente na busca de um objetivo comum, ou seja, o ensino público de administração a distância gratuito e de qualidade.

### **3. Objetivos do Programa de Cursos de Pós-Graduação de Administração em EAD da UAB**

Os cursos têm por objetivo a qualificação de pessoal de nível superior visando ao exercício de atividades gerenciais e do Magistério Superior. Especificamente, pretende:

- a) Capacitar quadros de gestores para atuarem na administração de macro (governo) e micro (unidades organizacionais) sistemas públicos;
- b) Capacitar profissionais com formação adequada a intervirem na realidade social, política e econômica;
- c) Contribuir para a melhoria da gestão das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro, no âmbito federal, estadual e municipal;
- d) Contribuir para que o gestor público desenvolva visão estratégica dos negócios públicos, a partir do estudo sistemático e aprofundado da realidade administrativa do governo ou de suas unidades produtivas.

### **4. Público-Alvo**

Os cursos destinam-se a portadores de diploma de curso superior que exercem atividades em órgãos públicos ou do terceiro setor ou que tenham aspirações ao exercício de função pública. Os objetivos de aprendizado para o estudante são os seguintes:

- a) Compreender os conceitos básicos e terminologias nas áreas funcionais chave de organizações do primeiro (Estado) e terceiro setores nas áreas: gestão, estratégia, operações, finanças públicas, recursos humanos e outras;
- b) Demonstrar habilidade para diagnosticar, analisar e oferecer soluções para situações organizacionais/empresariais complexas;
- c) Desenvolver habilidades-chave (comunicação oral e escrita, trabalho em equipe, liderança) requeridas para uma carreira gerencial de sucesso;
- d) Estar apto para fazer a integração das áreas funcionais do negócio para permitir tomadas de decisões acertadas para a organização como um todo.

Os Cursos permitirão o crescimento profissional e acadêmico do estudante por meio de:

- a) Orientação da habilidade do pensamento crítico para os problemas de governo;
- b) Desenvolvimento da habilidade de analisar estrategicamente as questões de relacionamento organização-ambiente ao invés de oferecer apenas soluções operacionais;
- c) Fortalecimento da habilidade de comunicação por meio de discussões presenciais e a distância (*chats*), estudo de *cases*, trabalhos escritos e apresentação presencial de seminários;
- d) Aumento da capacidade de liderança na organização através da participação em trabalhos em equipe;
- e) Ampliação da compreensão das variáveis ambientais que afetam a *performance* organizacional;
- f) Ênfase na natureza global do atual ambiente dos negócios e seu impacto sobre a tomada de decisão;
- g) Melhoria da habilidade de tomada de decisão em ambientes organizacionais mais complexos, por meio do uso de processos de simulação de situações estratégico-operacionais;
- h) Integração dos aspectos teóricos e práticos do negócio, através da elaboração de projetos e análise de *cases*.

## 5. Concepção do Programa

### 5.1 Aspectos fundamentais

Com a justificativa de um Estado mais enxuto e eficiente, o Governo Collor patrocinou o desmonte do Estado brasileiro para transformá-lo em “Estado mínimo”, inspirado no *new public management* com a redução do quadro de funcionários via aposentadorias precoces. Com a reforma administrativa no início do governo FHC, em 1995, desenha-se um Estado regulador e indutor ao invés do Estado desenvolvimentista verificado no Brasil até o final dos anos 1980.

O Governo Lula, que teve início em 2003 e se estendeu até 2010, recompôs o quadro de servidores e, sem negar as mudanças havidas nos dois governos que o antecederam, implantou: a) reformas do modelo de gestão pública, b) ações voltadas para a inovação gerencial; e c) um Estado promotor da inclusão social com programas compensatórios de nível nacional (BRANDIÃO; PALASSI; FERREIRA, 2007).

A mudança do papel repercutiu no aparelho do Estado no âmbito federal, estadual e municipal, trazendo demandas gerenciais mais complexas. Este quadro exige a

existência de uma administração profissionalizada e gestores com sólida formação teórico-conceitual nas áreas sociais, políticas, econômicas e administrativas.

Na esfera da União, vislumbra-se a necessidade de um gestor mais generalista e com conhecimento interdisciplinar e de logística para atender, principalmente, às áreas de educação e saúde, que respondem por 34% e 21%, respectivamente, do total de servidores da União, segundo dados da ENAP. Nessas áreas há programas importantes e de grande magnitude – como a distribuição de material escolar, pelo MEC, e de preservativos, retrovirais e medicamentos, pelo Ministério da Saúde – que necessitam de competência específica em logística para atingir todos os estados e municípios brasileiros.

No nível estadual, além de uma forte formação conceitual, indica-se um gestor que possa trabalhar a estrutura organizacional do estado-membro e conceber formatos de redes de cooperação intermunicipais. No caso da estrutura administrativa, é sabido que os governos estaduais ainda não introduziram as mudanças necessárias para exercer o novo papel do Estado no Brasil, como revela Abrucio (2005). A formação de redes é uma possibilidade – com várias experiências positivas – de induzir o desenvolvimento regional a partir do esforço conjunto. Dos 5.564 municípios brasileiros – com 4,5 milhões de servidores – a maioria não possui economias de escala para alavancar o desenvolvimento de áreas prioritárias, como saneamento, habitação, manutenção de vias públicas urbanas e rurais.

No âmbito municipal, a formação do gestor precisa ser mais específica. Em um profundo estudo sobre os municípios brasileiros, o Banco Mundial, em parceria com o IPEA, indica cinco grandes prioridades: a) aumentar a competitividade da cidade; b) desenhar um sistema subnacional de crédito sustentável baseado no mercado; c) melhorar a provisão de serviços usando a participação do setor privado; d) melhorar as eficiências nos mercados urbano e fundiário; e) insistir numa melhor colaboração entre governos locais (BANCO MUNDIAL, 2006).

O plano diretor ou estatuto da cidade, na forma como é concebido no Brasil, revela-se como um grande plano estratégico; nesse caso, é preciso que o mesmo tenha um tratamento do tamanho de sua importância, tanto na elaboração quanto na sua implantação. Por um lado, a gestão da receita municipal exige conhecimento mais aprofundado de tributação; por outro, licitações e contratações, aliadas à administração de projetos compõem o lado dos gastos. Vale lembrar que a introdução da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) alterou a forma de gestão pública no Brasil, conforme sugere Banco Mundial (2006).

O Programa de Especialização terá a seguinte configuração (Figura 2):

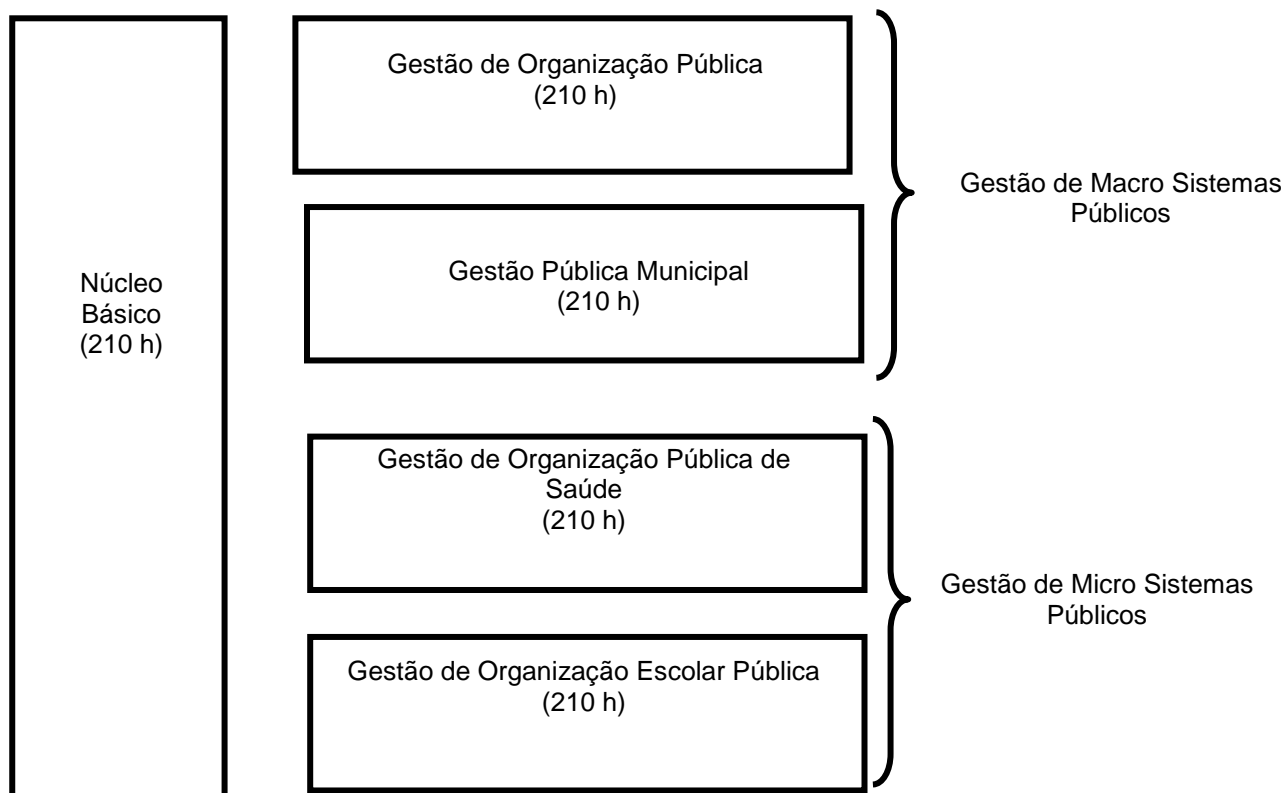


Figura 2: Concepção do Programa de Especialização em Gestão Pública, modalidade a distância.

As diretrizes do Programa devem oportunizar uma formação que privilegie tanto a dimensão profissional quanto a dimensão política, buscando-se:

- a) Formação ético-humanística que a formação do cidadão requer;
- b) Formação técnico-científica condizente com as exigências que o mundo do trabalho contemporâneo impõe.

A estrutura curricular do Programa de Especialização em Gestão Pública é concebida, inspirado em Costa (1996), num jogo de correlação de forças que determina critérios de validade e legitimidade pelos quais são produzidas representações, sentidos e instituídas realidades; é um lugar de circulação das narrativas, mas, sobretudo, é um lugar privilegiado dos processos de subjetivação, da socialização dirigida, controlada.

Constituído de um conjunto articulado e normatizado de saberes, o currículo se constrói refletindo as relações estabelecidas num jogo de poder em que se confrontam visões de mundo e onde se produzem, elegem e transmitem representações, narrativas e significados sobre as coisas e seres do mundo (COSTA, 1996).

Como uma prática social que se desenvolve a partir das relações entre os sujeitos da relação pedagógica, num contexto sócio-econômico-cultural específico, o currículo

deste Programa é construído na perspectiva de uma formação científica de qualidade e uma formação humanista que contribua para a construção de uma sociedade mais justa, mais democrática, mais solidária e mais tolerante. Portanto, abrange também conteúdos técnicos para permitir a compreensão e a solução de problemas organizacionais complexos.

## **5.2 Abordagens teórico-práticas**

Para tanto, esta proposta a distância traz como base, para sua sustentação, as seguintes diretrizes:

- a) Nortear a concepção, criação e produção dos conhecimentos a serem trabalhados no curso, de forma a contemplar e integrar os tipos de saberes hoje reconhecidos como essenciais às sociedades do Século XXI: os fundamentos teóricos e princípios básicos dos campos de conhecimento; as técnicas, práticas e fazeres deles decorrentes; o desenvolvimento das aptidões sociais ligadas ao convívio ético e responsável;
- b) Promover permanente instrumentalização dos recursos humanos envolvidos no domínio dos códigos de informação e comunicação, bem como suas respectivas tecnologias, além de estimular o desenvolvimento do pensamento autônomo, curiosidade e criatividade;
- c) Selecionar temas e conteúdos que reflitam, prioritariamente, os contextos das realidades vividas pelos públicos-alvos, nos diferentes espaços de trabalho e também nas esferas local e regional;
- d) Adotar um enfoque pluralista no tratamento dos temas e conteúdos, recusando posicionamentos unilaterais, normativos ou doutrinários; e
- e) Nortear as atividades avaliativas da aprendizagem, segundo uma concepção que resgate e revalorizar a avaliação enquanto informação e tomada de consciência de problemas e dificuldades, com o fim de resolvê-los, para estimular e orientar a auto-avaliação.

Há três princípios que nortearão a estrutura curricular do Programa: epistemológicos, metodológicos e dinamizadores:

### **5.2.1 Princípios Epistemológicos**

Esses princípios, que devem sustentar a formação e o perfil do profissional de administração, são expressos através de duas dimensões:

- a) Dimensão epistemológica: que diz respeito à escolha e aos recortes teórico-metodológicos das áreas e disciplinas ligadas às ciências que integram o currículo do curso; e
- b) Dimensão profissionalizante: que, implicando a primeira, diz respeito aos suportes teórico-práticos que possibilitam uma compreensão do fazer do administrador em todas suas relações sócio-político, cultural e nas perspectivas da moral e da ética.

### 5.2.2 Princípios Metodológicos

Tendo presente que a Estrutura Curricular deve incorporar a compreensão de que o próprio currículo e o próprio conhecimento devem ser vistos como construções e produtos de relações sociais particulares e históricas e, ainda, que deve ser orientado numa perspectiva crítica onde ação-reflexão-ação se coloquem como atitude que possibilite ultrapassar o conhecimento de senso comum, três conceitos são escolhidos para servir não só de elo entre as diferentes áreas e os diferentes núcleos de conhecimento, mas também de fio condutor para base metodológica do curso, a saber:

- a) **Historicidade** é vista como característica das ciências. Por meio desse conceito espera-se que o estudante perceba que o conhecimento se desenvolve, é construído, num determinado contexto histórico/social/cultural/ e, por isso mesmo, sujeito às suas determinações. O desenvolvimento do conhecimento, por ser processual, não possui a limitação de início e fim, consubstanciando-se num *continuum* em que avanços e retrocessos se determinam e são determinados pelas condições histórico-culturais em que as ciências são construídas;
- b) **Construção** é outro conceito que perpassa todas as áreas e núcleos de conhecimento do curso, para que o estudante reforce sua compreensão de que, se os conhecimentos são históricos e determinados, eles são resultados de um processo de construção que se estabelece no e do conjunto de relações homem/homem, homem/natureza e homem/cultura. Essas relações, por serem construídas num contexto histórico e culturalmente determinadas, jamais serão lineares e homogêneas e que ele, estudante deve se imbuir do firme propósito de transformar-se num profissional que não só aplica conhecimentos, mas também que produz conhecimentos; e
- c) **Diversidade** é importante que o estudante compreenda como as diferentes abordagens determinam posicionamentos político na ação administrativa.

### 5.2.3 Princípios Dinamizadores

Os princípios dinamizadores do currículo do curso são decorrentes não só das abordagens epistemológica e metodológica do curso, mas também do fato de que os estudantes terão uma abordagem teórico-prática dos conteúdos trabalhados.

A adoção desse princípio implica uma dinâmica curricular que torne o vivido pensado e o pensado vivido, com a incorporação, no processo de formação acadêmica, da experiência profissional ou das práticas vividas pelos estudantes, a dialeticidade entre o desenvolvimento teórico das disciplinas e sua construção pela prática; ou seja, a reflexão teórica e a prática estarão presentes de forma dialetizada na experiência da formação profissional.

Essa direção metodológica implica inter-relações epistemológicas, em que a construção integradora do conhecimento põe-se como princípio também fundamental no desenvolvimento do curso, buscando-se o reconhecimento da autonomia relativa de cada área de conhecimento e a necessária dialogicidade na busca do conhecimento da realidade educacional.

Como o Programa será desenvolvido na modalidade a distância, outros princípios se colocam como fundamentais na construção curricular: interação, autonomia, trabalho cooperativo, inter e transdisciplinaridade, investigação, relação teoria e prática, flexibilidade e dialogicidade.

## **6. Rede de Instituições Públicas**

O Programa será desenvolvido por Instituições Públicas de Educação Superior (IPES) em parceria com a CAPES, SEED/MEC, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Escola de Gestores, da Secretaria da Educação Básica (SEB), Ministério da Educação e Ministério da Saúde. À exemplo do que ocorre na oferta do Curso de Graduação em Administração – Projeto Piloto – a garantia de implantação dos preceitos aqui preconizados será dada pelo Fórum Nacional do Ensino Público de Administração, na modalidade a distância.

O Fórum tem o papel de integrar as políticas e as experiências de ensino, pesquisa e extensão, na área de administração, reunindo os Coordenadores de Cursos de Administração oferecidos pela IPES, nos níveis da graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*.

## **7. O Curso**

### **7.1 Projeto Pedagógico**

#### **7.1.1 Concepção**

O desenvolvimento de uma sociedade mais justa, com melhor distribuição de renda e permanente geração de empregos, é consequência de uma série de fatores econômicos, sociais e políticos, sendo importantes as práticas de organização e administração do trabalho, adotadas na sociedade, no decorrer de seu processo de desenvolvimento, tanto na área pública quanto na área empresarial. Nesse sentido, o papel reservado aos Cursos de Especialização em Gestão Pública é de grande importância, na medida em que os agentes especialistas egressos (gestores e formuladores de políticas públicas) estarão capacitados a intervirem na realidade social, política e econômica.

Em ambientes nos quais as mudanças ocorrem permanentemente e em grande velocidade caracterizados ainda pela escassez de recursos e pelo alto nível de competitividade exigido pela sociedade contemporânea, exige-se que o profissional responsável pela condução das organizações públicas tenha desenvolvido sua criatividade, seu espírito crítico e a sua capacidade de produção de novos conhecimentos.

Aliada a esta "personalidade dinâmica e flexível" – traço essencial na garantia de um *bom* desempenho do profissional da gestão – o Gestor Público deve desenvolver uma



"visão estratégica dos negócios públicos". Esta pode ser obtida a partir do estudo sistemático e aprofundado das diversas áreas de ação no campo da Administração e da integração destas em termos de conhecimento conceitual e analítico.

Deste modo, independente dos conhecimentos "comportamentais" e "de contexto", exige-se do Gestor Público, o domínio das principais técnicas gerenciais no campo organizacional, de seus "recursos" humanos, financeiros e de produção e de gestão pública, evidentemente referenciada em um compromisso ético com a construção de uma sociedade justa.

*No campo organizacional* e de seus recursos espera-se que o Gestor seja capaz de promover o equilíbrio entre os objetivos organizacionais, suas disponibilidades e os interesses e necessidades dos servidores e sociedade em geral. Para tal, exige-se que o Gestor seja capaz de pensar novas formas de organização (tanto nos seus aspectos estruturais como nos funcionais), compatíveis com um ambiente em que a participação no processo decisório e a crescente responsabilidade das organizações com o desenvolvimento humano parecem constituir-se em condições essenciais para a obtenção de sucesso.

*Na área de estudos governamentais*, o Gestor público deve ser capaz de conhecer os processos de formação e desenvolvimento do Estado em sua inserção no processo da formação social, bem como a lógica e os procedimentos das ações administrativas governamentais. Também é desejável conhecimentos dos processos de formulação, aplicação e avaliação de políticas públicas em geral, não apenas de modo a cuidar da "coisa pública" de modo eficiente, mas, também, responsável, permitindo a manutenção de relações harmônicas entre o setor público, de um lado, e o privado e a sociedade civil organizada, de outro, no âmbito das responsabilidades sociais do Estado.

Nesta realidade, a concepção do Curso está voltado para a formação de egressos capazes de atuarem de forma eficiente e eficaz no contexto da gestão pública, à luz da ética, buscando contribuir para o alcance dos objetivos e desenvolvimento das organizações governamentais e não governamentais, de forma a possibilitá-las a atender às necessidades e ao desenvolvimento da sociedade.

O curso contempla sólida formação no conhecimento do Estado, governo, políticas públicas, relações entre o público e o privado, planejamento estratégico governamental, o estado e os problemas contemporâneos e elaboração de indicadores, enfatizando também conteúdos operacionais relativos ao desenvolvimento de competências necessárias ao bom desempenho profissional do gestor público, como – plano plurianual e orçamento público, comportamento organizacional, cultura e mudança organizacional, gestão operacional, gestão de redes públicas de cooperação e gestão logística.

O curso permite a formação de um perfil de um gestor moderno, capacitado a planejar, organizar, dirigir e controlar a ação e as políticas públicas nas diversas esferas de poder e de governo, oportunizando a formação de profissionais para atuarem como gestores em áreas específicas da administração pública.

O projeto pedagógico do curso procura valorizar a formação de atitudes de reflexão, de busca de inovações, de prospecção e criação de caminhos próprios que possam suprir as necessidades da gestão pública e permitir a atuação nos processos operacionais e decisórios sob a égide do conhecimento, da ética, da cidadania e da humanidade.

O desenvolvimento dos aspectos estruturais do curso caracteriza-se pelos seguintes elementos compositivos:

- i. *Transversalidade* – Os conteúdos sempre que vinculados a outras disciplinas, serão estudados de forma integrada, perpassados por questões ligadas aos aspectos éticos, de transparência, de inovação e de sustentabilidade, possibilitando a construção holística de determinado tema.
- ii. *Atividades Acadêmicas Articuladas ao Ensino* – envolvendo discentes em práticas de pesquisa e extensão, com o objetivo de despertar neles atitudes de investigação, de reflexão, de análise crítica e de prospecção de soluções inovadoras, assim como propiciando vivências administrativas inseridas nos setores produtivos e de serviços. Dentre as atividades Acadêmicas Articuladas ao Ensino estão os seminários temáticos, que possibilitam o desenvolvimento de pesquisas, articulando atividades acadêmicas com as necessidades do Estado e da sociedade, como também a realização da Monografia, inserindo o discente em atividades da gestão pública, aprimorando a sua formação profissional.
- iii. *Trabalho de Final de Curso* – consiste na elaboração de uma monografia ou de um artigo desenvolvido pelo acadêmico com foco nos conteúdos de gestão pública estudados no curso. Na Monografia ou artigo, o estudante deverá demonstrar domínio significativo do conteúdo programático do curso, dos procedimentos metodológicos da pesquisa e das normas técnicas de elaboração de uma monografia ou de um artigo e o desenvolvimento de pesquisa no âmbito do interesse da gestão pública. As monografias aprovadas integrarão o acervo da UFSM, enriquecendo as fontes de pesquisa para desenvolvimento do pensamento administrativo em especial da gestão pública. O desenvolvimento da monografia ou do artigo será realizado após a conclusão das disciplinas, tendo o aluno um prazo de seis meses para sua defesa, sendo possível a prorrogação por mais seis meses.

### **7.1.2 Objetivos**

- **Objetivo Geral**

Formar profissionais com amplo conhecimento de Administração Pública, capazes de atuarem no âmbito federal, estadual e municipal, administrando com competência as organizações governamentais e não-governamentais, de modo pró-ativo, democrático e ético, visando à transformação e ao desenvolvimento da sociedade e do país.

- **Objetivos Específicos**

- i. Oportunizar a conscientização do estudante para agir dentro de princípios éticos, morais, legais e cívicos, promovendo o ser humano como força de trabalho e capital intelectual.

- ii. Propiciar formação integral do egresso de tal forma a permitir-lhe pesquisar, estudar, analisar, interpretar, planejar, implantar, coordenar e controlar ações no campo da administração, fazendo vigorar a legislação profissional e normas éticas a que está sujeita a gestão.
- iii. Formar profissionais capazes de ampliar os níveis de competitividade organizacional frente ao dinamismo das transformações no âmbito interno e externo às organizações.
- iv. Capacitar o estudante para enfrentar os desafios e as peculiaridades locais e regionais e do próprio mercado de trabalho, considerando a função social que deve exercer, por meio de formação sólida que lhe dê um embasamento de cultura geral, complementado pela visão holística em sua dimensão humanística e técnica.
- v. Preparar o estudante para atuar como gestor, envolvendo-se com decisões, estratégias e adversidades, buscando estabelecer vantagens competitivas no mercado globalizado, frente às mudanças impostas pelo ambiente.
- vi. Preparar lideranças para a administração pública, gerar novos empreendedores e capacitar mão-de-obra já inserida no mercado para atuação na gestão pública.
- vii. Despertar no estudante o interesse de capacitar-se como gestor público empreendedor, gerente e técnico preparado para enfrentar as mais diferentes situações de mercado e de necessidades da sociedade, com liderança, iniciativa e criatividade para interferir na realidade, antecipando-se aos fatos ou adequando-se às novas tendências.

## 7.2 Caracterização

- Instituição
  - Universidade Federal de Santa Maria
  - Centro de Ciências Sociais e Humanas
  - Departamento de Ciências Administrativas
- Endereço
  - Avenida Roraima, 1000 - CCSH - Prédio 74C/Sala 4123
  - Cep 97015-372 - Santa Maria - RS

### 7.3 Pólos

	<b>Pólos</b>	<b>Número de alunos</b>
1	Camargo	30 alunos
2	Cerro Largo	30 alunos
3	Rosário do Sul	30 alunos
4	Sant´Ana do Livramento	30 alunos
5	São João do Polesine	30 alunos
6	Tio Hugo	30 alunos
7	Uruguaiana	30 alunos
<b>total</b>	<b>6 Pólos</b>	<b>210 alunos</b>

### 7.4 Coordenação

O curso será coordenado pelo professor Gilnei Luiz de Moura, doutor em Administração pela FEA/USP.

É responsabilidade do Coordenador Geral do Curso:

- responsabilizar-se pelo projeto do curso;
- implementar o Projeto Pedagógico do curso;
- convocar, por escrito, e presidir as reuniões do Colegiado do curso;
- representar o Colegiado do curso, sempre que se fizer necessário;
- cumprir ou promover a efetivação das decisões do Colegiado;
- promover as articulações e inter-relações que o Colegiado deverá manter com os diversos órgãos da administração acadêmica;
- submeter ao Diretor do CCSH os assuntos que requeiram ação dos órgãos superiores;
- coordenar os professores responsáveis pelas disciplinas;
- interagir e fazer a coordenação do curso junto aos Coordenadores dos Pólos na implementação do Curso;
- selecionar e acompanhar, em articulação com o Coordenador de Tutoria, os tutores a distância do curso;
- prestar relatórios relativos às atividades do curso à Coordenação Geral EAD/UFSM;
- manter relações de coordenação com os serviços de secretaria, com o coordenador de tutoria, com tutores e alunos do curso;
- fazer o acompanhamento pedagógico do curso e respectiva avaliação externa a partir das orientações estabelecidas pelo SINAES;
- responsabilizar-se pelo patrimônio lotado na Secretaria do CEGP-EAD /UFSM;
- examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelo corpo discente;
- desempenhar as demais atribuições inerentes à sua função, determinadas em lei ou pelo Estatuto da UFSM, na esfera de sua competência;
- estabelecer o controle da integralização curricular, acompanhando o desempenho dos estudantes até o final dos seus estudos; e
- encaminhar a relação dos professores e tutores mensalmente para recebimento de bolsas.

## 7.5 Coordenação tutorial

A coordenadora de tutorial será a professora Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, doutora em Agronegócios pela UFRGS.

É responsabilidade do Coordenador de Tutoria:

- organizar o cronograma de seleção pública dos tutores, tanto os presenciais como a distância;
- coordenar o número de tutores por disciplina no Curso, tanto os presenciais como os a distância;
- organizar a promoção e o cronograma de capacitação de tutores;
- supervisionar as bolsas e os relatórios dos tutores;
- verificar e organizar a logística dos pólos: material (distribuição e controle) e biblioteca;
- estabelecer o contato com os coordenadores dos pólos (tutores e técnicos);
- participar da organização do processo de seleção dos professores, tutores e alunos, junto com a Coordenação do Curso;
- manter informada a coordenação do curso sobre os procedimentos de tutoria;
- prestar informações e relatórios relativos às atividades de tutoria à Coordenação do curso e à Coordenação Geral EAD/UFSM;
- auxiliar a organização da infra-estrutura dos pólos; e
- encaminhar para a coordenação do curso mensalmente a relação de tutores com direito a bolsa de tutoria.

## 7.6 Colegiado

O curso será composto de um colegiado formado por 5 docentes do curso.

Coordenador do curso	Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura
Coordenadora tutorial	Profa. Dra. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga
Primeiro Membro	Profa. Dra. Flávia Luciane Scherer
Segundo Membro	Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes
Terceiro membro	Prof. Dr. Guerino Antonio Tonin
Quarto membro	Prof. Dr. Paulo Sérgio Ceretta
Suplentes	Prof. Dr. Pascoal José Marion Filho Prof. Dr. Marcelo Trevisan

## 7.7 Tutores

Os tutores possuem a função de assessorar e auxiliar o professor e acompanhar os alunos e orientá-los em suas atividades. Tanto a definição quanto a orientação na execução de tais funções estão intimamente relacionados com a concepção de Ensino a Distância, bem como com o objetivo e finalidade do curso que se pretende oferecer. Estes devem, quando selecionados, apresentarem um perfil às necessidades do curso, o público alvo e a capacidade técnica do ensino a distância.

- **Tutores a distância**

São os "auxiliares" do professor coordenador da disciplina, atuando como mediadores e orientadores das atividades previstas em cada disciplina e acompanhando o desenvolvimento de cada aluno e turma, especialmente através dos recursos e instrumentos oferecidos pela Plataforma EAD bem como por outras formas de comunicação a distância. Esses tutores atuarão na UFSM, junto ao(s) professor(es) responsável pela disciplina (coordenador de disciplina). Os tutores, além de terem um trabalho permanente junto ao professor, terão o acompanhamento dele e o da coordenação dos tutores, sendo que estes terão como responsabilidade até 50 alunos por disciplina.

- ✓ **Seleção de tutores a distância**

Os tutores a distância passarão por uma seleção pública, e deverão obrigatoriamente possuir graduação em administração ou áreas afins, preferencialmente, ser alunos da UFSM que estejam em fase de elaboração de dissertação do curso de mestrado em Administração e com domínio do uso dos recursos do computador e da internet, bem como da disciplina em que fez a inscrição para realizar a tutoria.

A seleção dos tutores será formada pelo coordenador do curso, coordenador de tutorias e professor da disciplina em que o tutor atuará como profissional especialista em EAD. Os candidatos deverão ter carga horária disponível para dedicar-se às atividades previstas, especialmente em turno definido para o atendimento dos alunos.

Obs. O tutor poderá ser selecionado ou substituído por outro já aprovado em outra seleção já feita ou em nova seleção, desde que atenda aos requisitos do curso em epígrafe.

- **Tutores presenciais**

De acordo com o número de pólos e vagas oferecidas, será o número de tutores presenciais. Sendo pré-requisitos dos tutores presenciais:

- ✓ Dedicção à orientação dos alunos no uso da Plataforma EAD e domine todos os recursos e instrumentos didáticos a serem utilizados;
- ✓ Ter condições de orientar de forma geral o uso dos conteúdos de um determinado semestre ou área de conhecimento/conteúdos, pois serão os orientadores instrumentais desses conteúdos.
- ✓ Residir no Pólo de EAD onde o curso será oferecido.

Conforme a Resolução /CD/FNDE/nº 34, de 09 de agosto, "o tutor responsável pelo acompanhamento do aluno deverá fazer um cronograma de visitas ao local de trabalho dos professores/alunos, quando terá condições de discutir a prática do profissional à luz do que está sendo estudado no curso".

### ✓ **Seleção de tutores presenciais**

Os critérios de seleção deverão ficar bem claros e estar dispostos em edital, sendo que a seleção poderá ser uma prova do conteúdo da disciplina, de conhecimentos de informática, apresentação do currículo e entrevista.

Para a seleção serão formadas bancas com professores da área em que o tutor atuará e um profissional especialista em EAD. O tutor presencial, do mesmo modo que o tutor a distância, em caso justificado, poderá ser substituído por outro aprovado em seleção já feita, ou em nova seleção, desde que atenda aos requisitos do curso em epígrafe.

Os Tutores a distância e os Tutores presenciais passarão por curso de capacitação que prevê sua formação nas funções de tutoria, no uso da plataforma, nas relações humanas e no projeto político pedagógico do curso.

## **8. Carga Horária**

A estrutura curricular do curso é composta por um conjunto de 15 disciplinas, abrangendo a área de concentração em Gestão de Organização Pública e a defesa de monografia/artigo que revele domínio do tema escolhido, tratamento científico adequado a ser apreciada por uma banca examinadora presencial.

Para a integralização curricular o estudante deverá cumprir a carga horária referente às disciplinas, além da elaboração de monografia ou de um artigo, que revele o domínio do tema escolhido e tratamento científico adequado, a ser submetido a uma banca examinadora.

Ressalte-se que as monografias/artigos devem se destacar, mais acentuadamente, sobre atividades de pesquisa na realidade vivenciada pelo estudante, sendo um esforço para permitir que o estudante possa ser um dos atores efetivos, junto com o professor de conteúdo, responsáveis pela construção do seu conhecimento em gestão pública, a partir da sua interação com a própria realidade em que vive.

## **9. Operacionalização**

### **9.1 Duração**

O Curso terá uma duração de 18 (dezoito) meses, incluindo cumprimento de créditos e elaboração de monografia, com possibilidade de prorrogação de mais seis meses.

### **9.2 Recursos didáticos**

Para o desenvolvimento dos conteúdos serão organizados, dentre outros, os seguintes recursos didáticos:

- a) Textos impressos de apoio ao estudo, por disciplina;
- b) Ambiente virtual de aprendizagem (AVA) para comunicação entre os sujeitos e a disponibilização de textos complementares; e
- c) A IPES, por intermédio da UAB/MEC, disponibilizará aos estudantes a estrutura existente nos Pólos, com infraestrutura técnica e pedagógica, laboratório de computação e biblioteca para as atividades presenciais e apoio para os estudos durante todo o curso.

### **9.3 Encontros presenciais**

Os encontros presenciais serão realizados no início e fim do curso, início e final de cada disciplina e excepcionalmente, poderá ser estabelecida entre professor, tutor e alunos a necessidade de um encontro presencial no decorrer de alguma disciplina. No início do curso, servirá para oferecer uma visão da dinâmica do curso e da modalidade de ensino a distância. Será realizado também treinamento para uso adequado do ambiente virtual de aprendizagem e entrega dos materiais didáticos do semestre e respectivo calendário de atividades e disciplinas.

No início e fim de cada disciplina, serão realizados encontros presenciais destinados à explanação do desenvolvimento da disciplina e avaliação, envolvendo discussões temáticas, orientações e oficinas de aprendizagem.

No final do curso os encontros presenciais serão destinados para as apresentações e defesas das monografias.

## **10. Cronograma**

O curso é composto de 15 disciplinas, abrangendo a área de concentração em Gestão de Organização Pública, sendo 2 de nivelamento, 7 do núcleo básico e 6 do núcleo complementar, além do Trabalho Final de Curso (monografia ou artigo).



As disciplinas serão oferecidas em regime semestral de acordo com o quadro a seguir:

- **NIVELAMENTO**

<b>ORD.</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>SEMESTRE</b>	<b>C.H.</b>
1	Introdução à Modalidade EaD	ISEMESTRE DE 2016	30
2	Metodologia Científica	II SEMESTRE DE 2016	30

A disciplina de Introdução à Modalidade EaD será ministrada por um professor designado pelo NTE/UFMS.

A disciplina de Metodologia Científica ficará a cargo da professora Dra. em Administração Marta Olivia Rovedder de Oliveira (DCA - UFMS).

- **MÓDULO BÁSICO**

<b>ORD.</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>SEMESTRE</b>	<b>C.H.</b>
1	Estado, Governo e Mercado	I SEMESTRE DE 2016	30
2	O Público e o Privado na Gestão Pública	I SEMESTRE DE 2016	30
3	Desenvolvimento e Mudanças no Estado Brasileiro	I SEMESTRE DE 2016	30
4	Políticas Públicas	I SEMESTRE DE 2016	30
5	Planejamento Estratégico Governamental	I SEMESTRE DE 2016	30
6	O Estado e os Problemas Contemporâneos	I SEMESTRE DE 2016	30
7	Indicadores socioeconômicos na Gestão Pública	I SEMESTRE DE 2016	30
-	<b>TOTAL DE HORAS/AULA</b>	<b>I SEMESTRE DE 2016</b>	<b>210</b>

- **MÓDULO COMPLEMENTAR: CONCENTRAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

<b>Ord.</b>	<b>Disciplina</b>	<b>SEMESTRE</b>	<b>C.H.</b>
01	Plano Plurianual e Orçamento Público	II SEMESTRE DE 2016	45
02	Comportamento Organizacional	II SEMESTRE DE 2016	30
03	Cultura e Mudança Organizacional	II SEMESTRE DE 2016	30
04	Gestão Operacional	II SEMESTRE DE 2016	45
05	Redes Públicas de Cooperação em Ambientes Federativos	II SEMESTRE DE 2016	30
06	Gestão Logística	II SEMESTRE DE 2016	30
-	<b>TOTAL DE HORAS/AULA</b>	<b>II SEMESTRE DE 2016</b>	<b>210</b>

## 11. Conteúdo Programático

O curso, com 420 horas aula, terá dois módulos:

- BÁSICO (210 HORAS)
- COMPLEMENTAR (210 HORAS).

## 11.1 Módulo Básico

O módulo básico é composto por sete disciplinas de 30 horas, perfazendo um total de 210 horas:

<b>Ord.</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Professor</b>	<b>C.H.</b>
1	Estado, Governo e Mercado	Dra. em Agronegócio - Vânia de Fátima Barros Estivalette (DCA - UFSM)	30
2	O Público e o Privado na Gestão Pública	Dr. em Administração - Mauri Leodir Löebler (DCA - UFSM)	30
3	Desenvolvimento e Mudanças no Estado brasileiro	Dr. em Desenvolvimento Regional – José Odim Degrandi (DCA - UFSM)	30
4	Políticas Públicas	Dr. em Administração - Marcelo Trevisan (DCA - UFSM)	30
5	Planejamento Estratégico Governamental	Dra. em Administração - Cláudia Maffini Gomes (DCA - UFSM)	30
6	O Estado e os Problemas Contemporâneos	Dr. em Administração - Roberto da Luz Júnior (DE - UFSM)	30
7	Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública	Dr. em Engenharia da Produção - Luis Felipe Dias Lopes (DCA - UFSM)	30
-	<b>TOTAL DE HORAS/AULA</b>		<b>210</b>

A função do Módulo Básico é propiciar ao estudante uma base de conhecimento sobre a gestão pública e uma tomada de consciência sobre a contextualização do Estado e os problemas contemporâneos da Administração Pública. Esse referencial lhe permitirá compreender melhor, ao longo do Módulo Específico, as diferentes ações e programas implementados na gestão pública.

### 11.1.1 Ementas e Bibliografias - Módulo Básico

Disciplina 1	Estado, governo e mercado
--------------	---------------------------

#### I – Objetivo

Essa disciplina enfoca as complexas relações entre Estado, governo e mercado nas sociedades capitalistas contemporâneas. Partindo das duas matrizes teóricas que explicam as relações entre Estado e sociedade no sistema capitalista – a liberal e a marxista – a disciplina analisa criticamente as diversas interpretações concorrentes e/ou sucessivas sobre as dinâmicas relações entre Estado, governo e sociedade.

#### II – Ementa – Fatos Geradores

Os atores envolvidos na esfera pública sejam elas governantes, funcionários, fornecedores, clientes, beneficiários, usuários de serviços públicos ou agentes objetos da regulação estatal movem-se e posicionam-se no espaço público orientados por uma ou mais concepções teóricas concorrentes sobre as relações entre Estado, governo e mercado nas modernas sociedades capitalistas. Por essa razão, é fundamental aos gestores públicos, em exercício ou em formação – independentemente da esfera de governo em que atuem ou venham a atuar – conhecer os diferentes fundamentos e lógicas que orientam a ação dos agentes envolvidos (*stakeholders*).

#### III – Ementas - Tópicos

1. Relações entre Estado, governo e mercado na sociedade contemporânea, segundo as principais concepções e teorias: marxistas (Przworsky, 1995) e liberais (Sartori, 1997).
2. Desafios teóricos e políticos colocados aos analistas e atores políticos pelas mudanças produzidas sob o capitalismo contemporâneo (Bobbio, 1983; Guiddens, 1996; Anderson, 1996).

#### IV – Bibliografia Básica

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir (org.) **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o estado democrático. São Paulo: Paz e Terra, 1996. p. 9-23.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

BOBBIO, Norberto. **Qual socialismo?** São Paulo: Paz e Terra, 1983. “Quais as alternativas à democracia representativa? p. 55-74.

GUIDDENS, Anthony. **Para além de esquerda e direita**. São Paulo: UNESP, 1996. Introdução p. 9 -30.

HAM, Christopher; HILL Michael. **O processo de elaboração de políticas no Estado capitalista moderno**. Campinas, 1996. (tradução para o português de The policy process in the modern capitalist state. Londres, 1993, sob a responsabilidade de Renato Dagnino para uso exclusivo dos alunos do Departamento de Política Científica e Tecnológica da Unicamp). Capítulos 2 e 3 (p. 39-91).

O'DONNELL, G. Anotações para uma teoria do Estado. In: **Revista de Cultura e Política**, nº4, 1981.

OSZLAK, O. Estado y sociedad: ¿nuevas reglas de juego? Reforma Y Democracia: **Revista del CLAD**. N.9 (Oct. 1997), p. 7-61

PRZWORSKY, Adam. **Estado e economia no capitalismo**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995. Parte 3, "O governo do capital" - p. 87-115.

SARTORI, Giovanni. **A teoria da democracia revisitada**. São Paulo: Ática, 1997. Cap. 6, "A democracia vertical", p.181-245.

## V – Bibliografia Complementar

BOBBIO, Norberto & BOVERO, Michelangelo. **Sociedade e Estado na filosofia política moderna**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAHL, Robert. **Um prefácio à teoria democrática**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1989. Cap. 3 - A democracia poliárquica.

GIDDENS, Anthony. **O Mundo na Era da Globalização**. Lisboa: Editorial Presença, 2000.

OFFE, Claus. **Problemas estruturais do Estado capitalista**. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 1984.

POULANTZAS, Nicos. **O Estado, o poder, o socialismo**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

SANTOS, Wanderley G. **Ordem burguesa e liberalismo político**. São Paulo: Duas Cidades, 1978. "A práxis liberal no Brasil: propostas para reflexão e pesquisa", pp.67-117.

SARTORI, Giovanni. **Teoria democrática**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1965. Cap. XV, "Liberalismo e democracia", p. 366-393.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1984.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Rio de Janeiro, LCT, 1998.

WEFFORT, Francisco. **Qual democracia?** São Paulo: Cia das Letras, 1992. Cap. 7, "Democracia e socialismo", p.141-165.

WEFFORT, Francisco. Marx: política e revolução. In: WEFFORT, F. (Org.) **Os clássicos da política**. Vol. 2. 6 ed. São Paulo: Ática, 1996. p. 225-277.

## **I – Objetivo**

Essa disciplina tem por objetivo delimitar com clareza para o aluno as diferenças entre a esfera privada, que é âmbito de atuação por excelência do administrador de empresas, e a esfera pública, na qual se situa a Administração pública e age o gestor público.

## **II – Ementa – Fatos Geradores**

Tradicionalmente, os poucos cursos de administração pública oferecidos no país partem do núcleo duro das teorias e disciplinas que compõem os currículos de administração de empresas, a ele acrescentando alguns outros temas e matérias mais diretamente ligados à gestão dos negócios públicos pelo Estado. Esse ponto de partida deixa de pôr suficientemente em relevo a diferença fundamental entre a esfera pública e a privada, da qual derivam todas as demais diferenças teleológicas, organizacionais e funcionais existentes entre as organizações do Estado e as da sociedade civil, sejam elas empresas, sindicatos e associações com ou sem fins lucrativos. Por ser essencial ao gestor público ter absoluta clareza dessa diferença, de forma a poder exercer adequadamente as suas funções e atribuições com as quais ele se encontra investido na qualidade de servidor público, é que esta disciplina foi inserida no módulo básico deste curso. Da precisa separação entre esfera pública e esfera privada, que remonta ao Direito Romano, mas que só recentemente adquiriu os seus contornos mais definidos nas sociedades contemporâneas do Ocidente, é que decorrem todas as demais diferenciações relevantes para o agente público: de um Direito Público e de um Direito Privado; a separação entre Estado e sociedade civil; a delimitação dos poderes dos governantes em relação ao conjunto do Estado e aos cidadãos.

## **III – Ementas – Tópicos**

1. A dicotomia público-privado; a primazia do público sobre o privado; as fronteiras entre o público e o privado; as prerrogativas do Estado sobre os agentes privados; os direitos do cidadão e os deveres do estado; interesses privados e interesses coletivos; Instituição e organização; organizações públicas e organizações privadas.
2. O servidor como agente da ação do Estado; os diferentes agentes públicos e as suas formas de investidura; as prerrogativas do estado e as garantias do servidor; regime estatutário e regime contratual; vínculo estatutário e vínculo empregatício; cargo público e emprego no setor privado; A ética profissional do servidor público.
3. Os princípios norteadores do serviço público – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; poderes e deveres do administrador público; dever de agir, dever de eficiência, dever de probidade, dever de prestar contas; poder disciplinar, poder de polícia, poder discricionário.
4. As diversas organizações do terceiro setor e suas especificidades.

5. Globalização e neoliberalismo: desregulamentação, privatizações e abertura dos mercados de bens e de capitais; reorientação do papel do estado: da produção à regulação de bens e serviços; a defesa do interesse público na competição globalizada: Estado e agentes econômicos privados internacionais; Novos princípios de gestão pública: planejamento participativo; democratização do Estado; promoção da cidadania. a nova orientação estratégica de governo federal: inclusão social e redução das desigualdades; crescimento econômico com geração de emprego e renda; promoção da cidadania e fortalecimento da democracia.

#### IV – Bibliografia Básica

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: por uma teoria geral da política. Trad. Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. Cap. 1, “A grande dicotomia: público/privado”, p. 13-31.

CARVALHO, Iuri M. O princípio da supremacia do interesse público sobre o privado: parâmetros para uma reconstrução. In: **Revista Diálogo Jurídico**, nº 16, Salvador, 2007. Disponível em:

<[http://www.direitopublico.com.br/pdf/PrincipiodaSupremacia\\_ULTIMAVERSÃO.pdf](http://www.direitopublico.com.br/pdf/PrincipiodaSupremacia_ULTIMAVERSÃO.pdf)>

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

NASCIMENTO, Márcio G. O controle da administração pública no Estado de Direito. Direitonet, 2005. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/x/20/23/2023/>>

PÓ, Marcos V. & ABRUCIO, Fernando L. Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e accountability das agências reguladoras brasileiras semelhanças e diferenças. In: **RAP**, nº 40 vol. 4, jul/ago 2006. p. 679-98.

#### V – Bibliografia Complementar

ANDERSON, Perry. **Balanço do neoliberalismo**. In: SADER, Emir & GENTILI, Pablo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

BOBBIO, Norberto et al. **Dicionário de política**. Brasília: Ed. UnB. 1986.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade: por uma teoria geral da política**. Trad. Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. Cap. 3, “Estado, poder e governo”, p. 53-133.

BORÓN, A. Las 'reformas del estado' en América Latina: sus negativas consecuencias sobre la inclusión social y la participación democrática". In: **Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales**, 2004.

BRESSER PEREIRA, L. **A reforma do Estado nos anos 90**: lógicas e mecanismos de controle. Brasília: Mare, 1997.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial, **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP. Volume 120, n. 1, jan-abr, 1996.

DINIZ, Paulo. **Responsabilidade Social Empresarial e Sociedade Política**: elementos para um debate acerca da questão social no neoliberalismo. Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do título de bacharel em Ciências Sociais, Uberlândia, 2007. Capítulos 1 e 2. Disponível em: <http://www.cadtm.org/IMG/pdf/031227boron.pdf>

FIORI, José Luis. **Em busca do dissenso perdido**: ensaios críticos sobre a festejada crise do Estado. Rio de Janeiro: Insight, 1995.

HARVEY, D. Neoliberalismo como destruição criativa. *InterfacEHS Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente*. 2007. Disponível em: [http://www.interfacehs.sp.senac.br/br/traducoes.asp?ed=4&cod\\_artigo=74](http://www.interfacehs.sp.senac.br/br/traducoes.asp?ed=4&cod_artigo=74)

HOBBS, Thomas. **Leviatã**: ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil. 2 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

MONTESQUIEU, Charles Louis de Secondat. **Do Espírito das Leis**. 2 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

PAES DE PAULA, Ana. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. In: **RAE**, FGV, Volume 45 - Número 1 – Jan/Mar 2005.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do Contrato Social**. 4 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

SAES, Décio. A política neoliberal e o campo político conservador no Brasil atual. In: **República do capital** – capitalismo e processo político no Brasil. São Paulo, Bomtempo, 1998.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: Fundamentos da sociologia compreensiva. 3 ed. Brasília: Editora UnB, 1994.



## I – Objetivo

Essa disciplina tem por objeto levar o aluno a compreender como o Estado e a sociedade foram se modificando e desenvolvendo no Brasil, a partir da Primeira República, até chegar à conformação em que se encontram atualmente.

## II – Ementa – Fatos Geradores

A adequada compreensão de longos e complexos processos de transformação social, como os experimentados pelo Brasil desde a proclamação da República até os dias de hoje, repousa sobre um conjunto variado de saberes produzidos por diferentes disciplinas, como a história, a sociologia, a economia, a administração, o direito e a ciência política. Para que esses vários conhecimentos possam ser devidamente associados e adequadamente assimilados, faz-se necessária a adoção de uma perspectiva interdisciplinar e histórica afim de costurá-los com a linha do tempo. Assim, interdisciplinaridade e contextualização histórica são os eixos fundamentais que devem orientar o desenvolvimento desta disciplina.

## III – Ementa – Tópicos

Desenvolvimento econômico, mudança social e centralização e descentralização político-administrativas no Brasil: Da República oligárquica à República democrática do Século XXI .

1. Federalismo e governo de elites na primeira República (Abrúcio, 1998, cap 1; Bresser-Pereira, 2001);
2. Centralização, autoritarismo e políticas sociais no período Vargas (1930-1945) (Souza, 1976, cap. IV; Santos, 1979, cap.4);
3. Democracia e desenvolvimento sob a Segunda República (1946-1964) (Souza, 1976, cap. V; Lessa, 1983, Soares, 1973);
4. Autoritarismo e redemocratização (Abrúcio, 1998, cap. 2; Bresser-Pereira, 2001; Santos, 1979, cap.5, Reis, 1978, Diniz, 1997).

## IV – Bibliografia Básica

ABRUCIO, Fernando L. **Os barões da federação**: os governadores e a redemocratização brasileira. São Paulo: HUCITEC, 1998. Cap. 2, “A passagem do modelo unionista-autoritário para o federalismo estadualista: a origem do novo poder dos governadores”, p.59-108.

BRESSER-PEREIRA Luiz C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: Pinheiro, Wilhelm e Sachs (Org.). **Brasil: Um Século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

DINIZ, E. Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. In: DINIZ, E.; AZEVEDO, S. (Org.). **Reforma do Estado e democracia no Brasil**. Brasília: UnB, 1997.

FIGUEIREDO, Argelina; LIMONGI, Fernando. Partidos políticos na Câmara dos Deputados, 1989-1994. In: **DADOS**, vol. 38, nº3, 1995.

LESSA, Carlos. **Quinze anos de política econômica**. 4 ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

MARTINS, Luciano. **Estado capitalista e burocracia no Brasil pós-64**. São Paulo: Paz e Terra, 1985.

OLIVEIRA, Francisco. **Crítica à razão dualista: o ornitorrinco**. Editora virtual DAECA, 1974

SANTOS, Wanderley G. *Cidadania e justiça*. Rio de Janeiro: Campus, 1979. Cap I e II, p.

SOARES, Gláucio Ary Dillon. **Sociedade e política no Brasil**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1973.

SOUZA, Maria C. C. **Estado e partidos políticos no Brasil, 1930-1964**. São Paulo: Alfa-Ômega, 1976. Cap. IV, "Os mecanismos da centralização" p. 83-104.

## V – Bibliografia Complementar

ALMEIDA, Maria H. T. Federalismo e políticas sociais. In: **Rev. bras. Ci. Soc**, 1995, vol.10, nº.28, p. 88-108.

FLEURY, Maria T. Leme, FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOULART, Jefferson O. Orçamento participativo e gestão democrática no poder local. In: **Revista de Cultura e Política**, 2006, vol., n. 69.

LAMOUNIER, B. e SOUZA, A. Democracia e reforma institucional no Brasil: uma cultura política em mudança. In: **Dados**, v.34, n.3, 1991, p.311-348.

LAVINAS, Lena; MAGINA, Manoel A.; COUTO E SILVA, Mônica. **Federalismo e Regionalização dos Recursos Públicos**. Rio de Janeiro : IPEA, 1995. [Textos para discussão No 369].

LIMA JUNIOR, Olavo Brasil. **Os partidos políticos brasileiros: a experiência federal e regional, 1945-1964**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1983.

QUEIRÓS, Maria Isaura Pereira de. O Coronelismo numa interpretação sociológica. In: **História Geral da Civilização Brasileira**. São Paulo: DIFEL, 1975. Tomo III - O Brasil Republicano, Livro 1, 1975. Cap. 3.

REIS, Fábio Wanderley (Org.). **Os partidos e o regime**: a lógica do processo eleitoral brasileiro. São Paulo: Símbolo, 1978.

VELLOSO, João Paulo dos Reis (Org.). **Governabilidade, sistema político e violência urbana**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

## I – Objetivo

A disciplina apresenta esses dois enfoques do estudo das Políticas Públicas, mostrando como se deu a sua gênese e desenvolvimento, estabelecendo suas diferenças em termos de objeto, metodologia, viés ideológico, e explicitando as razões que fazem com que o Enfoque da Análise de Políticas seja mais adequado aos propósitos da Gestão Pública. Seu objetivo central é capacitar o aluno a perceber as duas faces da Política Pública: a de planejamento aparentemente racional e neutro realizado pelo Estado (*policy*) e a de resultante de ações dos atores políticos visando à defesa dos seus interesses e valores (*politics*). Para tanto, se apóia no estudo do ciclo da política ou do processo de elaboração da política pública, entendido como o conjunto dos momentos de formulação, implementação e avaliação, através de utilização de conceitos como conflito aberto, encoberto e latente, não-tomada de decisão, modelo cognitivo, política simbólica.

## III – Ementa Tópicos

1. A análise de políticas públicas e seus problemas;
2. As mudanças na legislação e nas instituições de políticas sociais no Brasil; Políticas Públicas: conceitos e evolução no Brasil. Estudos das novas responsabilidades e novas posturas que os governos municipais vêm assumindo quanto às políticas públicas. Estudo das experiências inovadoras que criam novas esferas públicas de negociação e de participação popular. Articulação e implementação nas dimensões locais e globais e os alcances e limites dos governos municipais. Controle e Avaliação das Políticas Públicas.

## IV – Bibliografia Básica

ARRETCHE, Marta T. S. Políticas sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo. In: **Rev. bras. Ci. Soc.**, Jun. 1999, vol.14, nº.40, p.111-141.

COTTA, Tereza Cristina. Metodologia de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. In: **Revista do Serviço Público**, nº. 2, abr-jun 1998.

COUTINHO, Luciano. Coréia do Sul e Brasil: paralelos, sucessos e desastres. In: FIORI, José Luís (Org.). **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis, Vozes, 1999.

DEMO, Pedro. **Política Social, Educação e Cidadania**. Campinas: Papyrus, 1996.

DERLIEN, Hans Ulrich. Una comparación internacional en la evaluación de las políticas públicas. In: **Revista do Serviço Público**, nº. 1, jan-mar 2001.

DRAIBE, Sônia Miriam. **Qualidade de Vida e Reformas Sociais: O Brasil no Cenário Latino-Americano**. Lua Nova, nº. 31, 1993, p. 5-46.

- DRAIBE, Sônia Miriam. Uma Nova Institucionalidade das Políticas Sociais? Reflexões a propósito da experiência latino-americana recente de reformas e programas sociais. In: **São Paulo em Perspectiva**. Vol. 11, nº. 4, out-dez 1997, p. 3-15.
- DUNN, William N. **Public Policy Analysis: An Introduction**. 3 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2004.
- DYE, Thomas R. **Understanding Public Policy**. 11.ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2005.
- ELIAS, Paulo Eduardo. **Reforma ou Contra-Reforma na Proteção Social à Saúde**. Lua Nova, nº. 40/41, 1997, p.193-215.
- FAGNANI, Eduardo. Política Social e Pactos Conservadores no Brasil: 1964-1992. In: **Cadernos FUNDAP - Desafios da Gestão Pública Paulista**. São Paulo: Fundap, set-dez, 1996, p. 59 –102.
- GARCIA, Ronaldo Coutinho. Subsídios para organizar avaliações da ação governamental. In: **Revista Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília: IPEA, nº. 23, jun 2001.
- LAURELL, Ana Cristina. **Para um novo Estado de Bem-Estar na América Latina**. Lua Nova, nº. 45, 1998, p. 187-204.
- LOBATO, Lenaura de Vasconcelos. Reforma do Estado no Setor de Saúde no Reino Unido e nos Estados Unidos. In: **Cadernos ENAP**, nº.13, 1997, p. 79-112.
- MELLO, Guiomar Namó. Políticas Públicas de Educação. In: **Estudos Avançados (USP)**, vol.5, nº. 13, 1991, p. 7-47.
- MENY, Ives e THOENIG, Jean-Claude. **Las Políticas Públicas**. Madrid: Ariel, 1992.
- MESA LAGO, Carmelo. Desarrollo social, reforma del Estado y de la seguridad social, al umbral del siglo XXI. In: **Revista del CLAD: Reforma y Democracia**. n. 15, outubro de 1999, p 7 – 70.
- MILANI, Carlos R.S. Políticas públicas locais e participação na Bahia: o dilema gestão versus política. In: **Sociologias**, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 180-214.
- MISHRA, Ramesh. **O Estado-Providência na Sociedade Capitalista**. Portugal: Celta Editora, 1995.
- NUNES, Edson. **A Gramática Política do Brasil: Clientelismo e Insulamento Burocrático**. Brasília: ENAP, 1997.
- NEVES, Lúcia Maria Wanderley. Educação: Um caminhar para o mesmo lugar. In: LESBAUPIN, Ivo ( Org.). **O Desmonte da Nação: Balanço do Governo FHC**. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 133-152.
- PATTON, Carl V.; SAWICKI, David S. **Basic Methods of Policy Analysis and Planning**. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de Políticas Sociais**. São Paulo: Cortez, 1999.
- SAMPAIO Jr. Plínio de Arruda. O impasse da “formação nacional”. In: FIORI, José Luís (Org.). **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis: Vozes, 1999.

SANTOS, Wanderley G. **Cidadania e justiça**. Rio de Janeiro: Campus, 1979. Cap. 1 “Teoria social e análise de políticas públicas”, pp. 11-14, e cap. 2 “Legislação, instituições e recursos da política social brasileira”, p. 15-44

SUBIRATS, Joan. **Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración**. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1994.

VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. In: **Revista de Administração Pública**, vol. 30, nº. 2, mar-abr 1996, p. 5-43.

## V – Bibliografia Complementar

CAVALCANTI, Paula Arcoverde. **Sistematizando e comparando os Enfoques de Avaliação e Análise de Políticas Públicas**: uma contribuição para a área educacional. Tese de Doutorado defendida na Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, 2007.

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes á prática da análise de políticas públicas no Brasil. In: **Revista de Sociologia e Política**, v.17, n.15, nov, 2000.

HAM, Christopher; HILL Michael. **O processo de elaboração de políticas no Estado capitalista moderno**. Campinas, 1996. (tradução para o português de The policy process in the modern capitalist state. Londres, 1993, sob a responsabilidade de Renato Dagnino para uso exclusivo dos alunos do Departamento de Política Científica e Tecnológica da Unicamp).

ROTH, André-Noël. **Políticas Públicas**: formulación, implementación y evaluación. Bogotá: Ediciones Aurora, 2006.

SANTOS, Wanderley G. **Cidadania e justiça**. Rio de Janeiro: Campus, 1979. Cap. 4 “Teoria do laissez-faire repressivo à cidadania em recesso”, p. 71-82, e cap. 5 “Acumulação e equidade na ordem autoritária brasileira”, p. 83-123.

## I – Ementa

Introdução ao Planejamento Estratégico. Aspectos Gerais e Históricos. O Desenvolvimento Planejado. Evolução do Planejamento no Brasil. Abordagem Crítica do Modelo Brasileiro de Planejamento Governamental. Plano Plurianual.

## II – Bibliografia Básica

ALMEIDA Paulo R. **A experiência brasileira em planejamento econômico: uma síntese histórica**, 2004 (Mimeo).

CRISTO, Carlos Manuel Pedroso Neves. Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas. In: **Revista do Serviço Público**, Ano 54, Número 1, jan-mar 2003.

ETKIN, Jorge. **Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones**. Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.

FISCHMANN, Adalberto A. e ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

LIMA, Blanca Olias de (Coord). **La Nueva Gestión Pública**. Pearson Educación S. A. Madrid, 2001.

MATUS Carlos. Adeus **Senhor Presidente**: governantes governados, São Paulo: Fundap, 1996. p.19-70.

MATUS Carlos. **O método PES**. São Paulo: Fundap, 1995, pp.51-100.

MINTZEMBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo, Bookman, 2004. p.183-256.

MINTZEMBERG, Henry. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 1999.

MINTZEMBERG, Henry; Jan Jorgensen. Uma estratégia Emergente para la Política Publica. In: **Gestión y Política Pública**, vol. IV, num. 1, México, primer semestre de 1995.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. SP: Atlas, 1988

## III – Bibliografia Complementar

MATUS, Carlos. **Política planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1996.

OLIVEIRA, José A. P. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. In: **RAP**, Rio de Janeiro nº 40, v.1, Mar./Abr. 2006, pp.273-88.

## I – Objetivo

O objetivo desta disciplina é, a partir da análise do contexto brasileiro atual, colocar em destaque problemas de natureza política, social e econômica cujo equacionamento não poderá ocorrer sem uma ativa participação do Estado; seja por intermédio de políticas públicas neles focalizadas, seja através da geração de um ambiente que permita um processo de negociação mais adequado entre os atores com eles envolvidos.

Uma questão a tratar é o processo que parece estar ocorrendo de crescente apropriação do público pelo privado. Esclarecer as características desse processo e evidenciar os procedimentos envolvidos, a partir da consideração desse tipo de problemas, é um dos objetivos da disciplina.

## II – Ementa – Fatos Geradores

Problemas de cunho sócio-econômico como os relacionados à distribuição de renda e riqueza, à geração de trabalho e renda, à inclusão social, à realização de reformas, ao aumento da transparência e da participação popular, serão, muito provavelmente, priorizados. As trajetórias das políticas públicas concernentes a esses problemas, e os efeitos da inclusão da agenda neoliberal no seu processo de elaboração, serão estudadas a partir dos instrumentos usualmente empregados para analisar a conjuntura: reformas e coalizões.

## III – Ementa– Tópicos

Tema com abrangência nacional, regional ou local definido pela Coordenação do Curso.

## IV – Bibliografia Básica

A ser complementada de acordo com o tema definido pela Coordenação do Curso.

KLIKSBERG, Bernardo. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São paulo: Cortez ; Brasília : UNESCO, 2001. Cap. 3, “Como reformar o estado para enfrentar os desafios sociais do século XXI?”, p.69-103.

ITUASSU, Arthur; ALMEIDA, Rodrigo (org.) **O Brasil tem jeito?** Vol.2: Educação, saúde, justiça e segurança. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BECKER, Dinizar F.; WITTMANN, Milton L. **Desenvolvimento regional**: abordagens interdisciplinares. 2 . Ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008.



## **V – Bibliografia Complementar:**

A ser complementada de acordo com o tema definido pela Coordenação do Curso.

INSTITUTO DNA BRASIL. **50 brasileiros param para pensar a vocação do país**. São Paulo: Instituto DNA Brasil, 2005.

## I – Objetivo

Esta disciplina visa dotar os alunos de conhecimentos de natureza técnico-instrumental no âmbito da problemática da gestão estratégica, tática e operacional, com particular destaque para os elementos de recursos informacionais no contexto do desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho mais eficazes.

## II – Ementa – Fatos Geradores

Nos últimos anos, o uso de indicadores no sistema de gestão dos órgãos públicos difundiu-se no Brasil. Os órgãos de controle dos diferentes Poderes, como as controladorias e tribunais de contas, passaram a avaliar o desempenho dos programas e dos órgãos públicos com base não apenas na legalidade dos atos, mas nos indicadores de desempenho estabelecidos. Toda uma metodologia de elaboração e avaliação de indicadores foi e continua sendo desenvolvida, no Brasil e no mundo, e a sua utilização tornou-se obrigatória.

## III – Ementa– Tópicos:

1. Avaliações – tipologias, sistemas, processos e requisitos de recursos informacionais;
2. Indicadores – conceitos, critérios, classificações e utilização;
3. Processo de elaboração – gestão do ciclo de vida, análise custo-benefício da produção e utilização de indicadores.
4. Indicadores brasileiros – bases de dados.

## IV – Bibliografia Básica

GASPARINI, Liz V. L. **Análise das inter-relações de indicadores econômicos, ambientais e sociais para o desempenho sustentável: um instrumento de monitoramento da sustentabilidade organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2003.

JANNUZZI, Paulo. M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. Campinas: Alínea, 2001.

BECKER, Dinizar F. e WITTMANN, Milton L. **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. 2. Ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008.

## V – Bibliografia Complementar:

BOSCHILÉA, Emília C. **Produção e utilização de indicadores: conceito e método.** Curitiba: FGV-BSB, 1997.

CARDOSO, Regina L.S. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional e organizacional no setor público.** São Paulo: CEPAM, 1999.

CARLEY, Michael. **Indicadores sociais: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

GUIMARÃES, José R.S.; JANNUZZI, Paulo M. Indicadores sintéticos no processo de formulação e avaliação de políticas públicas. In: **XIV Encontro de Estudos Populacionais.** Minas Gerais: ABEP, 2005.

JANNUZZI, Paulo M. Estimação de demandas sociais para fins de formulação de políticas públicas municipais. In: **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v. 33.

MACHADO, Nelson. **Sistema de informação de custo: diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental.** Brasília: ENAP, 2005.

TAKASHINA, N; FLORES, M. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.

TIRONI, L.F.; SILVA, L.C.E.; VIANA, S. M. et al. **Crítérios para a geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público.** Brasília: IPEA,/MEFP, 1991 [Texto para discussão nº238]

## 11.2 Módulo complementar

### ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO PÚBLICA

Ord.	Disciplina	Professores	C.H.
01	Plano Plurianual e Orçamento Público	Dr. em Economia - Pascoal José Marion Filho (DE - UFSM)	45
02	Comportamento Organizacional	Dra. em Administração - Flávia Luciane Scherer (DCA - UFSM)	30
03	Cultura e Mudança organizacional	Dr. em Administração - Guerino Antonio Tonin (DCA - UFSM)	30
04	Gestão Operacional	Dr. em Engenharia da Produção - Paulo Sérgio Ceretta (DCA - UFSM)	45
05	Gestão de Redes Públicas de Cooperação	Dr. em Administração - Breno Augusto Diniz Pereira (DCA - UFSM)	30
06	Gestão Logística	Dr. em Administração - Diego Antonio Bittencourt Marconatto (DCA - UFSM)	30
-	<b>TOTAL DE HORAS DO MÓDULO</b>		<b>210</b>

A função do Módulo Complementar é propiciar ao estudante conhecimento e instrumentalização de forma que o mesmo possa, a partir de suas vivências, propiciar diagnósticos e estratégias de ação a problemas voltados à Administração Pública.

## **11.2.1 Ementas e Bibliografia - Módulo Complementar**

Disciplina 01	Plano Plurianual e Orçamento Público
---------------	--------------------------------------

### **I – Objetivo**

Esta disciplina visa dotar os alunos do curso de especialização em gestão pública com conhecimentos de natureza técnico-instrumental, no âmbito do funcionamento organizacional, com particular destaque para os instrumentos de gestão do Estado, no contexto não só do financiamento da capacidade governativa do plano, mas também da revisão das políticas de governo.

### **II – Ementa – Fatos Geradores**

Uma das tarefas mais importantes de um gerenciamento operacional alinhado às orientações políticas de governo é cuidar do financiamento do plano estratégico de ações, considerando um conjunto de instrumentos definidos em arcabouço legal normativo integrado.

Um dos instrumentos é um plano operacional, derivado do plano estratégico, com abrangência para o mandato do gestor do executivo. O controle deste plano não deve somente retroalimentar o plano estratégico, mas também embasar a definição dos recursos orçamentários necessários no âmbito público.

O orçamento público, sua elaboração, aprovação e gestão, exigem conhecimentos bastante aprofundados do ciclo orçamentário e também a implementação de um sistema de informações que o integre às etapas financeira, contábil, do ciclo de gestão das receitas e despesas.

Por estar sustentado em arcabouço legal formado pelas leis orçamentárias, esse instrumento está sujeito à gestão compartilhada de poderes distintos - Legislativo e Executivo - o que faz do orçamento um instrumento de sinalização concreta da capacidade governativa dos órgãos públicos.

Por fim, convém destacar que o embate político mencionado anteriormente deve ser acompanhado, se necessário, por revisão das políticas públicas vigentes e ampla disseminação de informações aos demais atores, em particular, à sociedade, para que o controle a ser exercido por ela esteja sustentado em definições atualizadas das prioridades do governo.

### **III – Ementas - Tópicos**

1. Instrumentos de Gestão do Estado: PPA, LDO, LOA e LRF. Definições conceituais, lógica de interação entre os instrumentos, visão sistêmica externa e governabilidade.
2. PPA: função e componentes, gestão do plano, o uso de indicadores de resultados e suportes de sistemas informacionais.

3. Orçamentos públicos: evolução histórica e tendências futuras de inovação e sistemas informacionais de apoio à gestão.
4. A LDO e LOA a base legal do orçamento público: princípios orçamentários, vedações constitucionais.
5. O orçamento no legislativo e as ementas parlamentares; o orçamento no executivo e os contingenciamentos orçamentários; impactos na capacidade governativa e nas políticas públicas.

#### **IV – Bibliografia Básica**

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. Atlas. S. Paulo, 2005.

#### **V – Bibliografia Complementar**

ARRETCHE, Marta. Federalismo e Políticas Fiscais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. In: **São Paulo em Perspectiva**, 2004.

BIN, D e CASTOR, B. V. J. Racionalidade e Política no Processo Decisório: Estudo sobre orçamento em uma Organização Estatal. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.3, Jul/Set. 2007 p.p. 35-56.

LIMA, Edilberto Carlos Pontes. **Algumas observações sobre orçamento impositivo no Brasil. Planejamento e Políticas Públicas**, nº 26, jun/dez 2003.

SIQUEIRA, Thales R. **O Modelo de Gestão dos Planos Plurianuais**: um estudo de caso. Dissertação de mestrado apresentada no Instituto de Ciência Política da UNB. 2006.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. In: **Sociologias**, ano 8, nº 16, julho/dezembro 2006, p.p. 20-45. Porto Alegre, 2006

SOUZA, Celina. Construção e Consolidação de Instituições Democráticas: papel do orçamento participativo. In: **São Paulo em Perspectiva**, Dezembro 2001, Vol 15, nº 4, p.p. 84-97 S. Paulo, 2001.

## **I – Objetivo**

Esta disciplina visa dotar os alunos com conhecimentos de natureza técnico-instrumental relativos à problemática do funcionamento organizacional, com particular destaque para os elementos de natureza comportamental no contexto do desenvolvimento de uma governança auto-sustentável face à valorização dos ambientes externos das organizações.

## **II – Ementa - Justificativa**

A visão sistêmica das organizações gerou uma abordagem mais integrada das organizações, internamente e com o meio-ambiente. Assim, o comportamento organizacional teve de evoluir do que foi denominado micro, com ênfase nas estruturas e processos entre e dentro de indivíduos, pequenos grupos e seus líderes, para incluir também uma perspectiva mais macro, com ênfase nas estruturas e processos, entre e dentro dos grandes subsistemas, organizações e seus ambientes.

Para o serviço público, poder e cultura são tratados de forma a implementar culturas de “processo”, capazes de sustentar o desenvolvimento de redes federativas, dentre outras, por meio de processos de institucionalização cada vez mais complexos.

Para enfrentar esse desafio novos modelos de gestão devem ser discutidos, novos desenhos organizacionais devem ser experimentados em um contexto formalizado de estruturas organizacionais sedimentadas em uma lógica hierárquica vertical limitada à construção da ordem interna.

Os conflitos que se instalam do embate permanente/situacional nessas reestruturações passaram a exigir negociações e tomadas de decisões participativas, de forma constante, em vários níveis de atuação.

Finalmente, questões de poder, autoridade e liderança exigem tratamento técnico de forma aprofundada cada uma das características do líder: traço pessoal, orientação de comportamento ou estilo de gestão.

## **III – Tópicos da Ementa**

1. Abrangência do CO, micro, meso e macrocomportamento organizacional, no fortalecimento da governança das organizações.
2. Poder e Cultura na institucionalização das redes organizacionais federativas.
3. Modelos de Gestão e os desenhos organizacionais nas organizações públicas.
4. Conflito e negociação no desenvolvimento da governança.
5. Poder, autoridade e teorias abrangentes de liderança.

#### **IV – Bibliografia Básica**

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Pearson Prentice Hall, 2005

#### **V – Bibliografia Complementar**

BOWDITCH, James L & Buono Anthony F. Buono. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992

DAFT, Richard L. **Organizações teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira. Thomson Learning, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NADLER, David A; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.



## **I – Objetivo**

A finalidade desta disciplina é dotar os alunos, do curso de especialização em gestão pública, com conhecimentos de natureza técnico-instrumental, no âmbito da problemática do funcionamento organizacional, com particular destaque para os elementos da cultura e mudança organizacional, no contexto da implementação de uma governança que seja efetiva face à alternância dos projetos políticos de governos.

## **II – Ementa - Justificativa**

A idéia de que a organização é em si mesma um fenômeno cultural, que varia de acordo com o estágio desenvolvimento do ambiente em que insere, gerou a necessidade de considerar a cultura na implementação das mudanças organizacionais.

Estas mudanças, originárias de fatores diversos e configurando-se em tipologias que variam em função das perspectivas de análise que são adotadas, exigem modelos de gestão centrados no entendimento de que as organizações criam suas realidades sociais.

Nas organizações que constituem o aparelho do Estado, aspectos estratégicos da cultura brasileira e a dinâmica de mudanças, vivenciada no mundo contemporâneo, implica desafios de administrar com efetividade o binômio: descontinuidades administrativas e os processos de institucionalização, vistas como sinalização do desenvolvimento cultural.

A cada governo, projetos políticos, construção de governança, com respectivos projetos de mudanças, deve ser implementados considerando como críticas as resistências culturais das estruturas instaladas nos diversos órgãos que compõem a estrutura organizacional.

Duas estratégias de mudanças tem sido definidas e experimentadas de forma mais intensa na administração pública, quais sejam o Desenvolvimento Organizacional – DO continuamente reprojeto e a Aprendizagem Organizacional – AO, como iniciativa mais recente.

Para qualquer uma das estratégias, no entanto, configura-se como fundamental a comunicação interna e externa, na busca de alinhamento das mudanças e comprometimento dos atores participantes.

## **III – Tópicos da Ementa**

Mudanças Organizacionais: fatos geradores, tipologias e modelos básicos de gestão de mudanças. Os processos de institucionalização em órgãos públicos: a cultura brasileira, e a descontinuidade administrativa. Governabilidade, Projetos de Mudanças e resistências culturais das estruturas existentes. Mudanças, desenvolvimento organizacional e aprendizagem nas organizações públicas. Comunicação – fator estratégico na implementação de mudanças.

#### **IV – Bibliografia Básica**

LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

#### **V – Bibliografia Complementar**

CLEGG, Stewart R., Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n.5, Nov/Dez. 1992.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, Maria E., Cultura organizacional – grandes temas em debate. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, jul/set. 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estória, mitos heróis – cultural organizacional e relações de trabalho. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, out/dez. 1987.

HANDY, Charles. **Deuses da administração** – como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional. São Paulo: Vértice, 1987.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Marco Antônio G. **Como entender a cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

THÉVENET, Maurice. **Cultura de empresa, auditoria e mudança**. Lisboa: Ed. Monitor. Tradução: Lemos Azevedo. Out. 1989.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional** – uma abordagem antropológica da mudança. São Paulo: Qualitymark, 1991.

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional – uma abordagem preliminar. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32(3), jul/ago. 1992, p. 74.

## **I – Objetivo**

O que se pretende com esta disciplina, do curso de especialização em gestão pública, é dotar os participantes com conhecimentos de natureza técnica instrumental, no âmbito da problemática do funcionamento organizacional, com particular destaque para elementos que viabilizam a execução do plano de ação, sejam elas caracterizadas como contínuas ou situacionais no contexto das estruturas públicas e sociais de acompanhamento, avaliação e controle voltadas para: (1) a conformidade das ações realizadas, (2) e a aprendizagem relativamente ao Plano.

## **II – Ementa - Justificativa**

Em complementação ao controle das ações, executadas pelos diversos agentes, que hoje são realizadas pelos órgãos do Estado, faz-se necessário preparar os gestores públicos, para implementar estruturas e mecanismos que torne viável e efetivo o controle dessas ações também pela sociedade.

Em função não só das exigências de controle para prestação de contas dos órgãos da administração públicas, como aquelas mencionadas anteriormente, mas também para gerar informações que permitam a definição das retroalimentações dos planos em vigência, o gestor deve se voltar para o gerenciamento da ação propriamente dita, seja ela de natureza contínua atribuída pelo arcabouço legal normativo – os processos, como também aquela de natureza situacional – os projetos.

Gerenciar este conjunto heterogêneo de ações implica exercer, com competência, gestões voltadas para equilíbrio dinâmico carga x capacidade, consideradas as variáveis de importância e urgência das demandas do plano e as restrições operacionais das infraestruturas de recursos e meios, normalmente sujeitos ao rigor de arcabouço legal normativo dos sistemas estruturadores das áreas de apoio (meio).

Nesse contexto também há a necessidade de ferramentas específicas para o gerenciamento da conformidade legal e normativa, das ações e seus produtos e resultados e para o gerenciamento de risco operacional inerente a fatores contingenciais que afetam sobremaneira as organizações públicas, a exemplo dos contingenciamentos orçamentários.

Finalmente, consta-se que além dos órgãos de controle da estrutura do legislativo, configura-se como cada vez mais necessária, no próprio executivo, a realização de atividades do ciclo de gestão referentes ao acompanhamento, avaliação e controle da execução. Para que sejam viabilizadas corretivas imediatas e transparentes para sociedade, os sistemas de informação e comunicação – TICs têm-se mostrado como imprescindíveis.

## **III – Ementas - Tópicos**

1. Controle pela Sociedade e pelo Estado e a prestação de contas da administração pública.

2. A gestão de processos e projetos e os dispositivos normativos dos sistemas estruturadores das áreas de apoio à execução.
3. Gestão de Demanda e de Capacidade instalada na prestação de serviços públicos.
4. Gestão de conformidade e de riscos operacionais face às restrições de recursos.
5. Controladoria e Sistemas de Informações – o uso intensivo de soluções de TIC internamente e nas relações com agentes, intervenientes e sociedade em geral.

#### **IV – Bibliografia Básica**

ROBBINS, Stephen P. **O Processo administrativo** – Integrando a Teoria e Prática. São Paulo:Atlas, 1980.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

#### **V – Bibliografia Complementar**

MAXIMIANO Antonio César Amaru. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN. Ilse Maria. O Papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria** – agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap.1, p. 15-38.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria** – teoria e prática. São Paulo; Atlas, 1993.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, GOMES, José Dionísio da. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria** – uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria** – conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In CATELLI, Armando. **Controladoria** – uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 1, p. 35-78.

SALAS, Joan M. Amat; GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

TELES, Egberto Lucena; GRIGOR, Haig Vartanian. Sistemas de informações e a controladoria. In: **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 112, p. 60-70, jul/ago. 1978.

## I – Ementa

Desenvolvimento regional. Conceito e organização de redes. Estrutura, funcionamento e propriedades das redes. A colaboração entre estados e prefeituras para buscar ação grupal com vistas ao desenvolvimento sustentável, à preservação ecológica, o respeito cultural e à equidade social. A transmissão do capital social (ou doenças transmissíveis) nas redes comunitárias. A estrutura ou a arquitetura mais eficiente para uma rede de organizações. Consórcios intermunicipais. Casos de redes estaduais e municipais. Alianças e parcerias. Concessões. PPPs. Consórcios.

## II – Bibliografia

BAKER, Wayne. The network organization in theory and practice. In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G.(ed.) **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 397-429.

BECKER, Dinizar F.; WITTMANN, Milton L. **Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares**. 2 Edição. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008..

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. (Coords.) **Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

MEYER-STAMER, Jörg. **Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica**. Fundação Friedrich Ebert Stiftung. Policy Paper n. 28 setembro de 2.001, São Paulo, 2001.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Network organizations: new concepts for new forms. In: **California management review**. California, Vol. XXVIII, N°. 3, p. 62-73, spring 1986.

TEIXEIRA, Francisco (Org). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**. São Paulo: Casa da Qualidade, 2004.

## I – Ementa

Introdução a Logística. Sistema logístico: relacionamento com fornecedores e clientes internos. Previsão da demanda interna de bens e serviços. Gestão de estoques. Gestão de materiais. Gestão de compras. Gestão de fornecedores (contratos) de serviços. A integração do sistema logístico com os demais sistemas da unidade.

## II – Bibliografia

ABDALA, E. C. **Investigação e análise estratégica do processo de seleção de fornecedores quanto ao estabelecimento de relações de parceria.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** Planejamento, Organização e Logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001. 532 p.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeia de suprimentos.** Porto Alegre. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHOPRA, S.; MEINDEL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Pulo: Prentice Hall, 2003.

MOURA, R. A. **Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais.** São Paulo, IMAN, 1998.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos:** uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2005

## 12. Corpo Docente

O corpo docente será formado por professores com titulação de mestrado e doutorado.

## 13. Metodologia

O Curso de Especialização em Gestão Pública será ofertado na modalidade a distância. O Ensino a Distância (EAD) não deve ser reduzido a questões metodológicas, ou de gerenciamento, ou como possibilidade apenas de emprego de Novas Tecnologias da Comunicação (NTCs) na prática docente e no processo formativo dos estudantes.

Não existe uma metodologia de Ensino a Distância (EAD) e menos ainda um “modelo” único de oferta de cursos a distância. Cada instituição, ao longo desses anos, vem construindo sua experiência em EAD de forma a aprimorar a modalidade, dando-lhe uma cara própria, calcada na realidade local e na trajetória da instituição e dos profissionais que atuam no EAD.

Por isso, nesse projeto não cabe definir aspectos procedimentais e de organização do curso, isso será definido no projeto pedagógico de cada instituição. O que se pode acenar aqui são aspectos gerais sobre a modalidade de EAD, em sua dimensão conceitual e de gestão, para garantir qualidade na formação dos cursistas desse curso de especialização.

### 13.1 A Organização do Sistema EAD

Estamos vivendo um período histórico de “crise”, de “transição”, onde modelos e paradigmas tradicionais de compreensão e explicação da realidade estão sendo revistos enquanto outros estão emergindo. As teorias clássicas no campo da educação não dão mais conta da complexidade do fenômeno e da prática educativa.

O paradigma positivista precisa ser totalmente substituído por outro ou outros. Os atuais paradigmas educacionais falam da necessidade da participação, da construção do conhecimento, da autonomia de aprendizagem, de currículo aberto, de redes de conhecimentos, da interconectividade dos problemas, das relações. O EAD, neste sentido, oferece possibilidades de uma nova prática educativa e social, por suas características e sua forma de organizar a aprendizagem e os processos formativos.

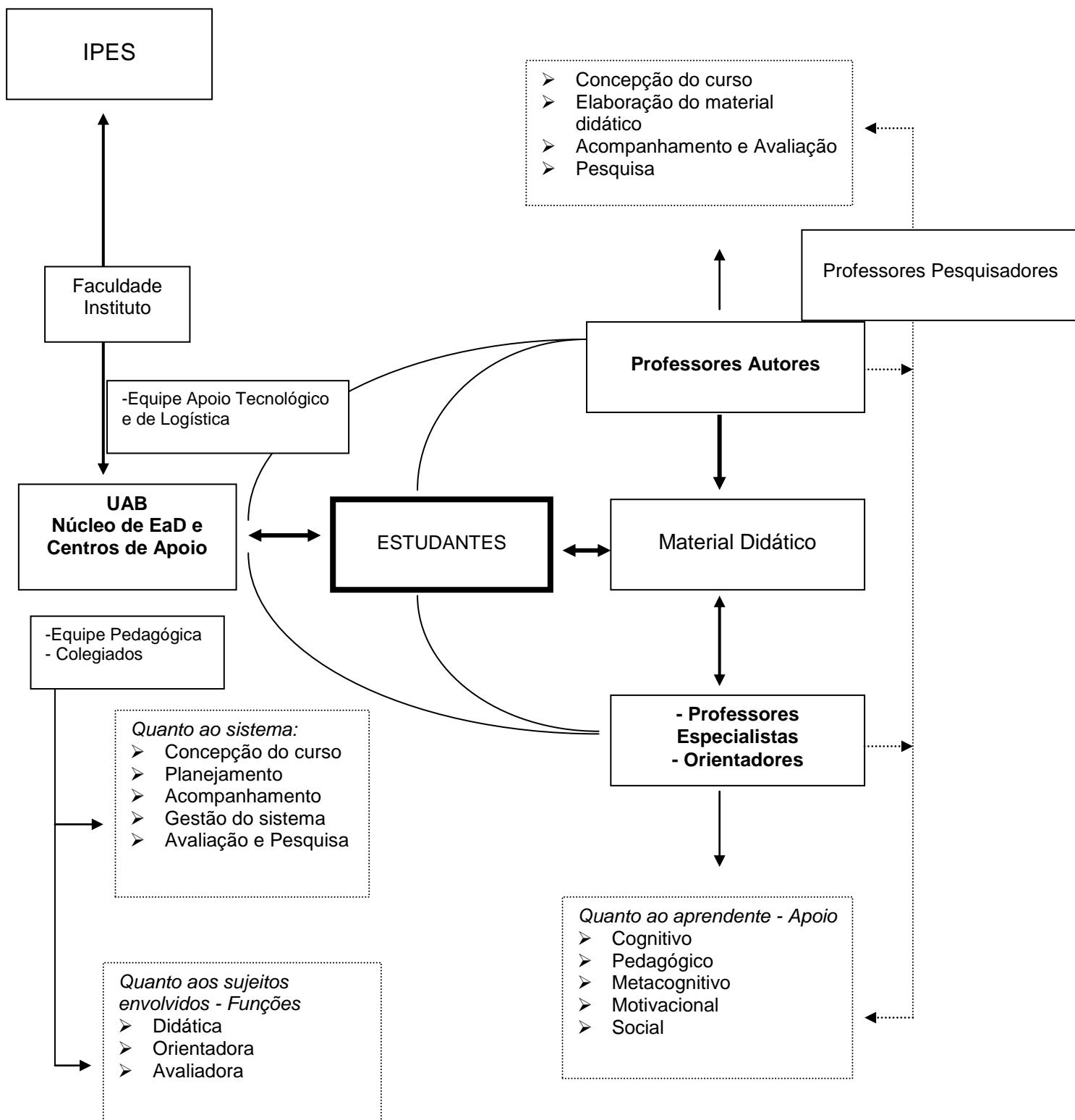
Exige, pois, uma *organização de apoio institucional* e uma *mediação pedagógica* que garantam as condições necessárias à efetivação do ato educativo. Pois, no EAD, quem ensina não é um professor, mas uma instituição”. Trata-se de uma ação mais complexa e coletiva em que todos os sujeitos do processo ensino e aprendizagem estão envolvidos direta ou indiretamente: de quem vai conceber e elaborar o material didático a quem irá cuidar para que este chegue às mãos do estudante, do coordenador de curso ao orientador (tutor), do autor ao tecnólogo educacional (*instrucional designer*), do editor ao artista gráfico (*web designer*).

O EAD deve ser pensada, então, e implementada pela “instituição ensinante” numa perspectiva sistêmica. A metáfora da rede traduz bem esta nova visão da organização do trabalho pedagógico:

- *O estudante*: aluno matriculado no curso e que irá estudar “a distância”;
- *Professores autores*: responsáveis pela produção dos Textos de Apoio;
- Professores “especialistas”: responsáveis pela oferta de determinada disciplina no curso;
- Professores pesquisadores: responsáveis pela elaboração do material de cada disciplina e/ou curso.
- *Tutores/Orientadores*: bacharéis em Administração e nas áreas dos Módulos Específicos, com titulação mínima de Mestrado, com a função de acompanhar, apoiar e avaliar os cursistas em sua caminhada. Podem ser os próprios professores do curso, ou o professor “especialista”, responsável pela oferta da disciplina formar uma equipe de orientadores, sob sua supervisão;
- *Equipe de apoio tecnológico e de logística*;
- *O material didático*: o elo de diálogo do estudante com o autor, com o professor especialista, com o orientador;
- *O Núcleo/Centro/Secretaria de Ensino a Distância*: em que atua a equipe pedagógica do curso, composta por professores e técnicos de diferentes áreas do conhecimento, responsável pela gestão do projeto pedagógico do curso e/ou da modalidade;
- *Pólos de Apoio Presencial*, onde se oferece ao estudante a estrutura de apoio ao desenvolvimento de suas atividades no curso;
- *Secretária de Apoio Administrativo*: responsável em assessorar nas atividades inerentes a coordenação do curso.



Figura 3: Componentes da ação formativa no curso de Especialização em Gestão Pública a distância



Fonte: PRETI, 1996 (adaptação).

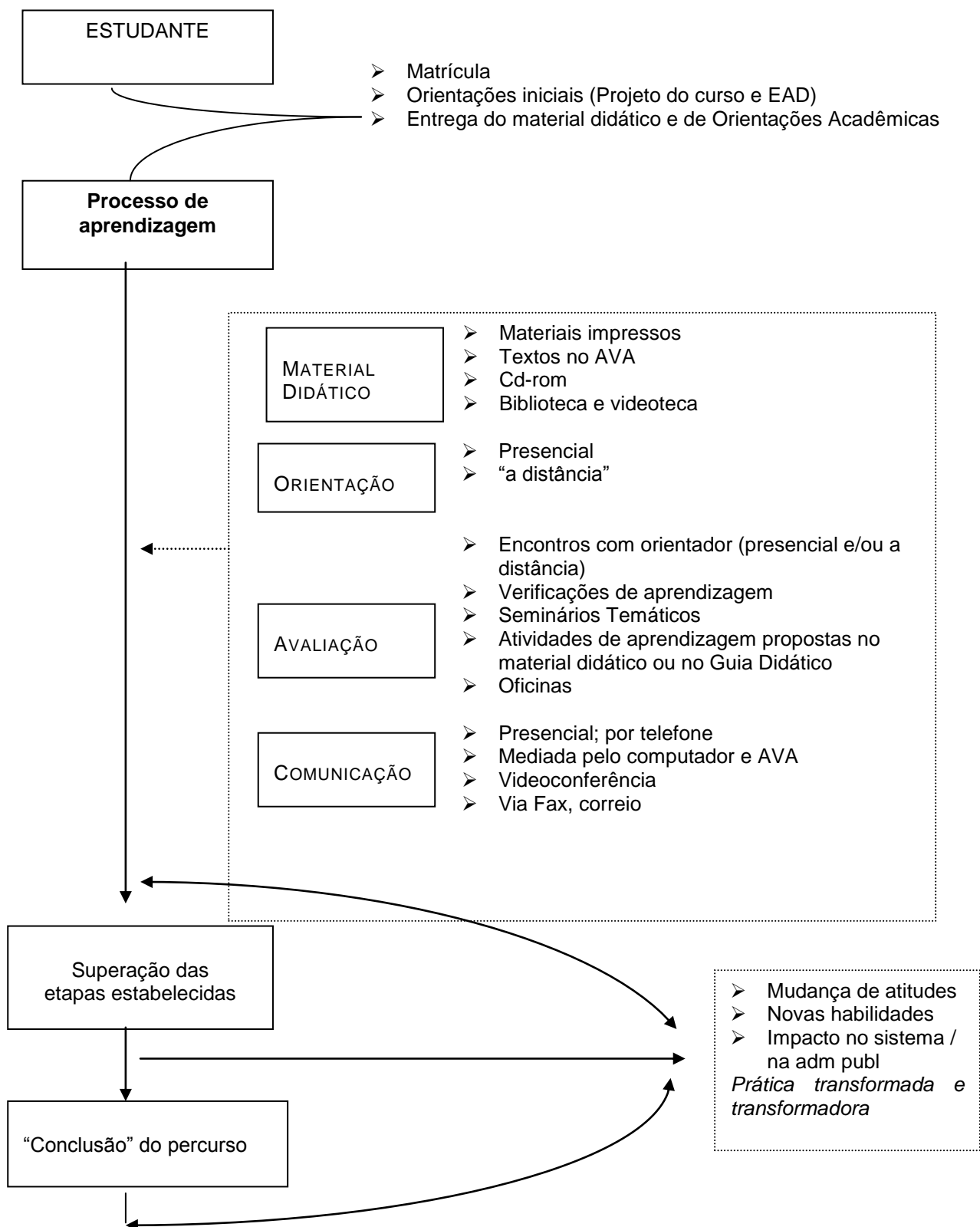
Assim organizada, a “instituição ensinante” poderá oferecer saber atualizado (filtrando o mais válido das recentes produções científicas), dando prioridade aos conhecimentos instrumentais (“aprender a aprender”), visando educação permanente do cidadão e estando compromissada com o meio circundante.

Para tal, nessa organização devem estar presente constantemente:

- *A estrutura organizativa*, composta pelos sub-sistemas de concepção, produção e distribuição dos materiais didáticos, de gestão, de comunicação, de condução do processo de aprendizagem e de avaliação, e os Pólos de Apoio Presencial.
- *A comunicação*: que deverá ser multidirecional, com diferentes modalidades e vias de acesso. A comunicação multimídia, com diversos meios e linguagens, exige, como qualquer aprendizagem, uma implicação consciente do aprendiz, uma intencionalidade, uma atitude adequada, as destrezas e conhecimentos prévios necessários. Os materiais utilizados também devem estar adequados aos interesses, necessidades e nível dos alunos.
- *O trabalho cooperativo*: somos frutos de uma formação que privilegiou o individualismo e a competição. Na modalidade a distância, o que há, na maioria das vezes, são trabalhos de parcerias entre diferentes profissionais (autores, designer instrucional, web designer, tecnólogos educacionais, orientadores), com muita pouca interação e diálogo. A ação pedagógica e a construção de conhecimento, numa perspectiva heurística e construtiva, devem se sustentar sobre o alicerce do trabalho colaborativo ou cooperativo, na construção de uma rede ou de uma “comunidade de aprendizagem”.

Mas como vai “funcionar” esse curso de especialização a distância? Na figura 4, desenhamos o caminho proposto a ser percorrido pelo cursista.

Figura 4: Percurso do estudante



Fonte: PRETI, 1996 (adaptação).

É importante frisar que todos os passos e etapas do curso são planejados pela equipe pedagógica com antecedência e que os estudantes devem ser informados desde o

início de seu percurso. Por isso, ao matricular-se, o estudante recebe o Projeto Pedagógico do curso contendo todas as informações referentes ao curso e à modalidade e o calendário do semestre, ou do ano.

Cada disciplina tem momentos presenciais e a distância. No momento *a distância*, o aluno lê o Texto de Apoio, tendo que apresentar atividades de aprendizagem em que evidencia sua compreensão dos conteúdos estudados e sua aplicação no campo da Administração Pública.

Nos *Encontros Presenciais*, que podem ocupar um dia ou um dia e meio, são realizadas as avaliações da disciplina, por meio de provas subjetivas, ou exposição de trabalhos, ou realização de oficinas. Na véspera da avaliação, como momento de fechamento da disciplina, pode-se organizar um encontro dos alunos com o professor responsável pela mesma. Aproveita-se a presença dos alunos para discussão temática com o professor da disciplina que será oferecida em seguida.

O aluno enviará as atividades e manterá contato com o seu orientador utilizando sempre o ambiente virtual de aprendizagem, para que tudo fique registrado no sistema, evitando dissabores, muito comuns quando se utiliza outra rede de comunicação, como o correio eletrônico.

Caso o trabalho apresentado ou a avaliação escrita não atender aos requisitos mínimos estabelecidos, o orientador indicará ao aluno literatura complementar que o auxilie a completar sua compreensão sobre o tema em estudo. O aluno deverá rever o trabalho ou se submeter a outra avaliação até o final da disciplina seguinte. Aconselha-se não deixar o aluno se apresentar nos Encontros Presenciais com mais do que duas avaliações.

No desenvolvimento do curso, são oferecidos aos alunos suportes administrativo, pedagógico, cognitivo, metacognitivo, motivacional, propiciando-lhe clima de auto-aprendizagem e oferecendo, assim, ensino de qualidade.

A modalidade a distância, portanto, não deve ser pensada como algo à parte da organização de ensino. É necessário que o aluno compreenda que Ensino a Distância é educação permanente, contínua e que, dadas suas características, se faz imprescindível a organização de um sistema que ofereça ao estudante as condições para que o mesmo efetue sua formação profissional.

## **13.2 A Organização do Curso**

O Ensino a Distância, embora prescindida da relação face-a-face em todos os momentos do processo ensino e aprendizagem, exige relação dialógica efetiva entre alunos, professores e orientadores. Por isso, impõe um sistema que possibilite o processo de interlocução permanente entre os sujeitos da ação pedagógica.

Dentre os elementos imprescindíveis ao sistema estão:

- A implementação de uma rede que permita relações e comunicações entre os sujeitos do processo educativo entre docente – aluno - professor;
- A produção e organização de material didático apropriado à modalidade;

- Processos de orientação e avaliação próprios;
- Monitoramento do percurso do estudante;
- Criação de ambientes virtuais que favoreçam o processo de estudo dos alunos.

Para o curso de Especialização em Gestão Pública, na modalidade a distância, a estrutura e organização do sistema que dá suporte à ação educativa prevêem:

### **13.2.1 Rede Comunicacional**

Torna-se necessário o estabelecimento de uma rede comunicacional que possibilite a ligação dos vários Pólos onde o curso e a IPES. Para tanto, é imprescindível a organização de estrutura física e acadêmica na IPES, com a garantia de:

- Manutenção de equipe multidisciplinar para orientação nas diferentes disciplinas/áreas do saber que compõem o curso;
- Designação de coordenador que se responsabilize pelo acompanhamento acadêmico e administrativo do curso;
- Manutenção dos núcleos tecnológicos na IPES e nos Pólos, que dêem suporte à rede comunicacional prevista para o curso;
- Organização de um sistema comunicacional entre os diferentes Pólos e a IPES.

### **13.2.2 Produção de Material Didático**

O material didático do curso, no âmbito da proposta curricular, configura-se como um dos dinamizadores da construção curricular e também como um balizador metodológico. É mediante o material didático que são feitos os recortes das áreas de conhecimento trabalhadas no curso, além do direcionamento metodológico proposto fazendo recurso aos conceitos de historicidade, construção e diversidade. Os professores autores participarão de uma discussão coletiva com a equipe pedagógica do curso e especialistas no processo de concepção e produção de material didático para o EAD, para se definir os conteúdos a serem trabalhados, a linguagem a ser utilizada, a estrutura do texto a ser construído, o design gráfico, etc. Assim, o material ganhará unidade conceitual e didática, com a identidade da instituição.

Caso não seja possível ou não se opte pela produção do material didático do curso ou de uma disciplina, o professor especialista da disciplina produzirá um Guia Didático para os estudantes, estratégia esta muito utilizada no EAD.

### **13.2.3 Processos de Orientação e Avaliação**

São processos que, no EAD, não há como separá-los, pois a avaliação é realizada pelo sujeito que acompanha e orienta o estudante em seu estudo e aprendizagem.

O orientador deve participar da discussão com os professores responsáveis pelas disciplinas, a respeito dos conteúdos a serem trabalhados, do material didático a ser utilizado, da proposta metodológica, do processo de acompanhamento e avaliação de aprendizagem e dos Seminários Temáticos.

No desenvolvimento do curso, o orientador é responsável pelo acompanhamento e avaliação do percurso de cada aluno sob sua orientação. Além disso, deve estimular, motivar e, sobretudo, contribuir para o desenvolvimento da capacidade de organização das atividades acadêmicas e de auto-aprendizagem.

O orientador, paradoxalmente ao sentido atribuído ao termo “distância”, deve estar permanentemente em contato com o aluno, mediante a manutenção do processo dialógico, em que o entorno, o percurso, expectativas, realizações, dúvidas, dificuldades sejam elementos dinamizadores desse processo.

Para a orientação das monografias a relação deve ficar 8 (oito) estudantes (em média) por orientador, quando então o aluno começará a ser orientado em seu projeto de pesquisa visando o Trabalho Monográfico a ser apresentado ao final do curso.

#### **13.2.40 Processo de Avaliação da Aprendizagem**

O processo de avaliação de aprendizagem no Ensino a Distância, embora possa se sustentar em princípios análogos aos da educação presencial, requer tratamento e considerações especiais em alguns aspectos.

Primeiro, porque um dos objetivos fundamentais do Ensino a Distância deve ser a de obter dos alunos não a capacidade de reproduzir idéias ou informações, mas sim a capacidade de produzir e re-construir conhecimentos, analisar e posicionar-se criticamente frente às situações concretas que se lhes apresentem.

Segundo, porque no contexto do EAD o aluno não conta, comumente, com a presença física do professor. Por este motivo, faz-se necessário desenvolver métodos de estudo individual e em grupo, para que o acadêmico possa: buscar interação permanente com os colegas, os especialistas e com os orientadores acadêmicos todas as vezes que sentir necessidade; obter confiança e auto-estima frente ao trabalho realizado; desenvolver a capacidade de análise e elaboração de juízos próprios.

O trabalho do autor, então, ao organizar o material didático básico para a orientação do aluno, deve contribuir para que todos questionem aquilo que julgam saber e, principalmente, para que questionem os princípios subjacentes a esse saber.

Nesse sentido, a relação teoria-prática coloca-se como imperativo no tratamento do conteúdo selecionado para o curso e para a relação intersubjetiva, dialógica, professor-aluno, mediada por textos, é fundamental.

O que interessa, portanto, no processo de avaliação de aprendizagem é analisar a capacidade de reflexão crítica dos alunos frente a suas próprias experiências, a fim de que possam atuar, dentro de seus limites, sobre o que os impede de agir para transformar aquilo que julgam limitado em termos das políticas públicas e dos processos de gestão.

Embora a avaliação se dê de forma contínua, cumulativa, descritiva e compreensiva, é possível particularizar três momentos no processo:

- O acompanhamento do percurso de estudo do aluno, mediante diálogos;
- Produção de trabalhos escritos, que possibilitem sínteses dos conhecimentos trabalhados;

- Desenvolvimento e apresentação de resultados de pesquisas realizadas ao longo dos dois Núcleos.

### **13.2.5 Criação de Ambientes Virtuais que Favoreçam o Processo de Estudo dos Alunos**

No EAD, presencialidade ganha sentido de “estar juntos”, mesmo estando a distância. Isso é possível, graças também às Novas Tecnologias da Comunicação e à criação dos ambientes virtuais de aprendizagem que, a cada ano que passa, vão se desenvolvendo e propiciando interatividade, o diálogo entre os sujeitos da ação educativa, mesmo estando em espaços e momentos diferentes. Por isso, deve-se fazer opção por uma plataforma que possibilite aos professores, orientadores e alunos o encontro, o diálogo, as trocas de saberes, a produção coletiva e colaborativa.

## **14. Interdisciplinaridade**

A interdisciplinaridade deve ser construída pela equipe pedagógica na organização curricular do curso, desenvolvida pelos professores autores no material didático, materializada e vivida pelos orientadores e estudantes nos Seminários Temáticos. Tem-se como objetivo principal propiciar ao estudante abordagem integradora entre os conteúdos das diferentes áreas de conhecimento e diante de uma realidade sistêmica e complexa.

## **15. Infraestrutura Física**

O Curso, oferecido na modalidade de Ensino a Distância, visa possibilitar processos interativos entre os sujeitos envolvidos no curso, devendo contar com o Ambiente Virtual de Aprendizagem e com material impresso, biblioteca e, se possível, com videoconferência e vídeos.

O material didático principal será o impresso, composto por Textos de Apoio elaborados especificamente para esse curso. O autor e o professor especialista poderão indicar Leituras Complementares (Textos, artigos, programas, filmes), que serão disponibilizadas no AVA, além de alguns exemplares estarem disponíveis na biblioteca dos Pólos.

Os Encontros Presenciais acontecerão nas instalações dos Pólos de Apoio Presencial ou junto à sede do curso na Universidade Federal de Santa Maria quando assim convier. Cada Pólo EAD deve contar com laboratório de computação com acesso à web (banda larga), bem como de projetores multimídia, aparelhos de TV e DVD e retro-projetores, de biblioteca e salas de aula.

## 16. Processo de Seletivo

A admissão ao Curso será feita mediante processo público de seleção regulamentada por edital específico.

## 17. Sistema de Avaliação

A avaliação é um processo contínuo, cumulativo, descritivo, compreensivo, cujo objetivo principal é possibilitar aos sujeitos da prática educativa (professores, estudantes, orientadores, coordenadores) acompanharem o desenvolvimento do Projeto Pedagógico.

Nesse sentido, pressupõe análises e reflexões relativas às dimensões estruturais e organizacionais do projeto, numa abordagem didático-pedagógica, como também as dimensões relativas aos aspectos políticos do processo de formação.

Cada conteúdo (disciplina) terá um valor expresso em horas de aula. A carga horária relativa a cada conteúdo só será conferida ao estudante que obtiver conceito mínimo “B-”.

A avaliação do estudante será por diferentes formas de sua participação em ambientes de ensino-aprendizagem, sendo que a avaliação presencial ao final de cada disciplina deverá ter um peso de no mínimo 60% da avaliação de cada disciplina. O aproveitamento em cada disciplina será avaliado pelo professor, em razão do desempenho relativo do aluno em atividades virtuais, provas, pesquisas, seminários, trabalhos individuais ou coletivos e/ou outros a critério do professor, sendo atribuído no final um dos conceitos do quadro a seguir:

AVALIAÇÃO DO RENDIMENTO ACADÊMICO
• A (10,0 a 9,1);
• A- (9,0 a 8,1);
• B (8,0 a 7,1);
• B- (7,0 a 6,1);
• C (6,0 a 5,1);
• C- (5,0 a 4,1);
• D (4,0 a 3,1);
• D- (3,0 a 2,1);
• E (2,0 a 1,1);
• E- (1,0 a 0,0)

No caso das monografias o aluno receberá apenas como resultado:

AP = APROVADO

NP = NÃO APROVADO



## **18. Avaliação do curso**

Caberá ao colegiado do curso fazer o acompanhamento pedagógico do curso e respectiva avaliação externa a partir das orientações estabelecidas pelo SINAES.

## **19. Orçamento**

O orçamento será feito pela coordenação dos cursos de educação a distância com recursos do governo federal.

## Referências Bibliográficas

ABRÚCIO, Fernando L.; COUTO, Cláudio G. A redefinição do papel o Estado no âmbito local. In: **São Paulo em perspectiva**, v. 10, n. 3, p. 40-47, 1996.

ABRÚCIO, Fernando L. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. In: **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 39, n. 2, p. 401-420, mar./abr. 2005.

BANCO MUNDIAL. **Brasil**: elementos de uma estratégia de cidades. *Document of the World Bank*. Relatório N<sup>o</sup> 35749-BR. Brasília: Banco Mundial/Departamento do Brasil, novembro 2006. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTBRAZIL/Resources/Cidadesbr.pdf>>. Acesso em: 12/07/2008.

BRANDIÃO, Hugo J.; PALASSI, Márcia P.; FERREIRA, Dirce N. A. **Administração pública**. Campo Grande/MS: MEC/UAB-UFMS, 2007.

COSTA, Marisa V. Discutindo a escola básica em tempos de neoliberalismo: uma conversa introdutória. In: COSTA, Marisa V. (org.). **Escola básica na virada do século: cultura, política e currículo**. São Paulo: Cortez, 1996.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? In: **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 40, n. 3, p. 479-499, mai./jun. 2006.

PINHO, José A. G.; SANTANA, Mercejane, W. O governo municipal no Brasil: construindo uma nova agenda política na década de 90. Programa Gestão Pública e Cidadania. In: **Cadernos de gestão pública e cidadania**, v. 20, 2001. Disponível em: [http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/cadernos\\_gestaopublica/CAD%2020.pdf](http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/cadernos_gestaopublica/CAD%2020.pdf). Acesso em: 12 jul. 2008.