

**Área Temática:** Ensino de Administração

**Título:**

**A SSM como Instrumento de Mobilização num Curso de Pós-Graduação em Formação.**

**AUTORES:**

**PEDRO MARCOS ROMA DE CASTRO**

Universidade de São Paulo

pedro.castro@capes.gov.br

**ANTONIO SÉRGIO TORRES PENEDO**

Universidade de São Paulo

penedo@usp.br

**MÁRCIO MATTOS BORGES DE OLIVEIRA**

FEA-RP /USP

mmattos@usp.br

**Resumo:**

O objetivo desse trabalho é descrever a utilização do método “*Soft Systems Methodology*” (SSM) na identificação e elaboração de propostas com a participação e empenho conjunto para reconhecimento de um curso de um programa de pós-graduação perante a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), órgão da esfera Federal vinculado ao Ministério da Educação. A experiência resultou numa planilha de acompanhamento acadêmico dos alunos do curso de Pós-Graduação em Administração (PPGA-FEA) em fase de reconhecimento na FEA-RP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Campus de Ribeirão Preto) da USP (Universidade de São Paulo). O método aplicado procurou identificar e estruturar as situações problemáticas e com dificuldades de definição, visando de uma forma encadeada, relacionar o mundo real e o “mundo do pensamento sistêmico”. A SSM mostrou-se como um processo interativo de aprendizagem caracterizando-se por constantes debates e participação política de todos os atores envolvidos. Sua execução permitiu propor ações para solucionar os problemas no reconhecimento do curso de pós-graduação, configurando-se, como instrumento útil para a organização discutir seus segmentos internos, seus papéis, o que deveria ser mudado e principalmente tornar os participantes co-responsáveis pelo processo de avaliação e envolvidos politicamente com seus resultados.

**Palavras-Chaves:** Soft Systems Methodology, Programa de Pós-Graduação, Critérios de Avaliação.

**Abstract:**

The objective of this paper is to describe the methodology “*Soft Systems Methodology*” (SSM) and apply it in identification and elaboration of proposals with the participation and joint effort to register of one curse of a Post-Graduation Program together the CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), agency of scope national of Ministério da Educação. The experience it resulted in a spreadsheet of academic accompaniment of the students of curse of Post-Graduation in Administration (PPGA-FEA)

in stage of homologation in School of Economics, Business and Accounting - Campus of Ribeirão Preto of USP (University of Sao Paulo). The applied methodology aims at identifying and structuring the problem situations with definition difficulties, relating the real world with the systemic thinking. The SSM demonstrated to be an interactive learning process, characterized by constant debates and participation politics of all the individuals involved. Its execution allowed the proposition of actions to solve the problems in recognition of course of post-graduation, it configuring, as useful instrument for the organization to analyze its interns segments, its roles, the that it would have to be moved and mainly to make the participants co-responsible for process of evaluation and politically involved with its results.

**Key-words:** Soft Systems Methodology, Post-Graduation Program, Criteria of Evaluation.

# **A SSM como Instrumento de Mobilização num Curso de Pós-Graduação em Formação.**

## **1 - Introdução**

A prestação de serviços ao consumidor com boa qualidade, para atender suas necessidades, é uma meta que as organizações, tanto públicas como privadas, procuram atingir. O que talvez mude seja o foco principal. Enquanto a empresa privada busca atingir essa meta de forma competitiva, a fim de manter e conquistar novos clientes; a empresa estatal, busca a satisfação de seus clientes a fim de criar uma imagem mais positiva e condescendente, por parte da população, em respeito ao pagamento de impostos (FONSECA; BORGES JR., 1998).

A educação no Brasil é um setor que vem sendo fortemente criticado quanto à prestação de serviços, tanto na escola pública quanto na privada. A qualidade do ensino é afetada por vários motivos, como verbas (captação e aplicação), falta de implementação das políticas educacionais e falhas administrativas, caracterizando situações problemáticas. O Governo Federal procura minimizar essas questões avaliando alguns níveis educacionais. Tais avaliações apontam algumas falhas, talvez as mais visíveis (LUNARDI; HENRIQUE, 2002).

Este artigo tem como objetivo descrever a experiência do método “*Soft Systems Methodology*” (SSM) desenvolvido por Checkland (1981), como um instrumento útil na identificação e elaboração de propostas para reconhecimento do curso de Pós-Graduação em Administração (PPGA-FEA) em fase de reconhecimento na FEA-RP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade no Campus da USP em Ribeirão Preto). A experiência com esse método permitiu avaliar e estruturar situações problemáticas caracterizadas por desacordos e incertezas quanto à natureza e a complexidade de se avaliar a qualidade de pesquisa e ensino em Administração.

O curso de Pós-Graduação da FEA-RP da Universidade de São Paulo (USP) está estruturando-se e para isso necessariamente deverá ultrapassar formalmente 3 etapas:

- Reconhecimento interno e aprovação pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (USP);
- passar por todos os trâmites burocráticos e preenchimento dos formulários CAPES pertinentes ao registro de novos cursos de Pós-Graduação;
- e, por último, a “prova de fogo”, que seria especificamente após a ultrapassar as duas primeiras etapas, ser também reconhecido como um curso de qualidade por meio da avaliação CAPES, com nota igual ou superior a 3, que valida o curso de Pós-Graduação no âmbito do território nacional. Propriamente quando da aplicação da SSM na FEA-RP, o programa ainda não havia superado as duas primeiras etapas, mas já estava se preparando ou se “aquecendo” para o cumprimento satisfatório da terceira etapa, julgada a mais importante com maior grau de complexidade e decisiva para o reconhecimento formal do curso. No sentido de mobilizar-se para a terceira etapa, se concretizou a presente experiência de aplicação do SSM.

Verificar, identificar e solucionar uma situação extremamente complexa como o de avaliação e reconhecimento de um programa de pós-graduação, tendo em vista os vários atores e visões sobre sua finalidade e operacionalidade, é o que se esperava da aplicação dessa metodologia. Ellis e Green (1998), relatam a aplicação da SSM na Força Policial de *Yorkshire* do Norte – Inglaterra; Lunardi e Henrique (2002), relatam a aplicação da SSM sob a perspectiva discente num programa de pós-graduação em administração; e, Lewis (1994) relata uma experiência de aplicação da SSM no desenvolvimento de sistemas de informação. Assim, observa-se que SSM é um método relativamente difundido na literatura da área da

administração e que se adequou satisfatoriamente em diferentes cenários, e que especificamente no ambiente do presente trabalho mostrou-se com configuração flexível para auxiliar na resolução de problemas, na mobilização das pessoas e na formulação de políticas em um curso de Pós-Graduação em formação.

### **1.1 O Método *Soft Systems Methodology***

A abordagem da *Soft Systems Methodology* – SSM - reconhece que as ações humanas se dão dentro de um contexto organizacional. Os elementos básicos da técnica foram estabelecidos no início da década de 1970 e refinados em vários anos por um processo de ação e pesquisa. Envolveu a aplicação de técnicas para situações de problemas reais, avaliando sua efetividade e fazendo ajustes de acordo com as necessidades. Não é precisamente a definição de uma metodologia, mas uma coleção de conceitos que os analistas podem usar em variadas formas que encontrem aplicação.

A SSM é altamente influenciada pela abordagem sistêmica e a Cibernética. A cibernética teve origem em áreas do conhecimento como a termodinâmica, a biologia, a matemática, onde apesar de considerar o homem como não positivo, a preocupação ou motivação surge da máquina para o homem. A cibernética, do grego *Kubernétes* que significa pilotagem, surge no final da 2ª grande guerra, tendo como marco a ação do professor do *Massachusetts Institute of Technology*, Nobert Wiener ao publicar o livro: “*The human Use of Human Beings*” que introduz o conceito e define cibernética como sendo a ciência que se volta para a comunicação e os processos de controle nos organismos vivos e nas máquinas, se caracterizando como uma ciência interdisciplinar, capaz de efetuar conexão entre as outras ciências (WIENER, citado por Bertrand, 1994; Chiavenato, 1993).

A Abordagem Sistêmica se concretiza tendo como esqueleto a Teoria Geral dos Sistemas e a metamorfose provocada pelo impacto dos conceitos da cibernética e de outras influências como a engenharia de sistemas, informática, ecologia, ciências sociais, etc.. Partindo-se da concepção de sistema aberto em Shoderbek, Shoderbek e Kefalas (1990), sistema é concebido como sendo um conjunto de elementos e objetos, e das relações entre eles e seus atributos de maneira a formar um todo coerente e interligado entre si, para os autores os componentes do sistema são a missão, os trabalhos e as atividades que o sistema pode desempenhar para realizar e alcançar os objetivos.

De acordo com Shoderbek, Shoderbek e Kefalas (1990), esses componentes integrantes do sistema estariam mutuamente relacionados com os recursos internos, a administração do sistema e o ambiente; o ambiente possui dinâmica praticamente fora do controle da organização, por isso sob este ponto de vista passa a ser um condicionante da viabilidade do sistema, o ambiente por ser instável e mutante, provoca a necessidade da constante adaptação e da aprendizagem organizacional.

Os recursos dizem respeito a tudo que está disponível para operacionalizar como: ferramentas, instrumentos, máquinas, dinheiro, infra-estrutura, pessoas, etc., e não se restringem a esses aspectos, mais também às oportunidades fornecidas pelo próprio ambiente. À administração do sistema caberia a função de planejamento e de controle. O planejamento engloba todos os aspectos estratégicos como seus objetivos, suas metas, avaliação ou monitoramento do ambiente e a utilização eficaz dos recursos.

A *Soft Systems Methodology* - SSM nesse contexto sistêmico é importante porque tem um conjunto de características que não são explicitadas pela maioria dos métodos tradicionais. Dobbin e Bustard (1994), apresentaram um resumo dessas características:

- tratamento de uma situação problema - diz respeito à análise inteira da situação problema, por considerar a abrangência do ambiente do sistema tanto quanto a investigação

sobre o sistema. Não examina um problema, mas a situação em que existe percepção para ser um problema;

- ênfase sobre comportamento - foco sobre identificação de propósito de um sistema e as atividades necessárias para encontrar estes propósitos. Evita explicitamente uma consideração de sistema estruturado inicialmente;

- ênfase sobre mudanças - é uma metodologia baseada sobre idéias de mudança em uma situação que se deseja modificar. O modelo de sistema proposto ou desejado é comparado com o atual, a fim de determinar mudanças necessárias;

- múltiplas perspectivas - a essência é a análise da situação problema de um número de diferentes perspectivas ou pontos de vista. Sistemas usualmente servem a um número de diferentes propósitos e um conhecimento de múltiplos pontos de vista provê o mecanismo para identificação e resolução de conflitos;

- dirigida a objetivos - foca o sistema desejável e como alcançá-lo, de preferência, inicia-se com a situação real presente e considera-se meios de como alterá-lo;

- ênfase sobre controle e monitoração - reconhece a importância do controle em qualquer sistema, requerendo a presença de uma atividade de monitoração e *feedback*.

A metodologia básica é representada na Figura 01, segundo Wilson (1984), em sete estágios distintos:

1. descobrindo a situação problema;

2. expressando a situação problema (rica descrição do mundo real);

3. seleção de sistemas relevantes, isto é, selecionando como visualizar a situação para compreensão produzindo definições abstratas;

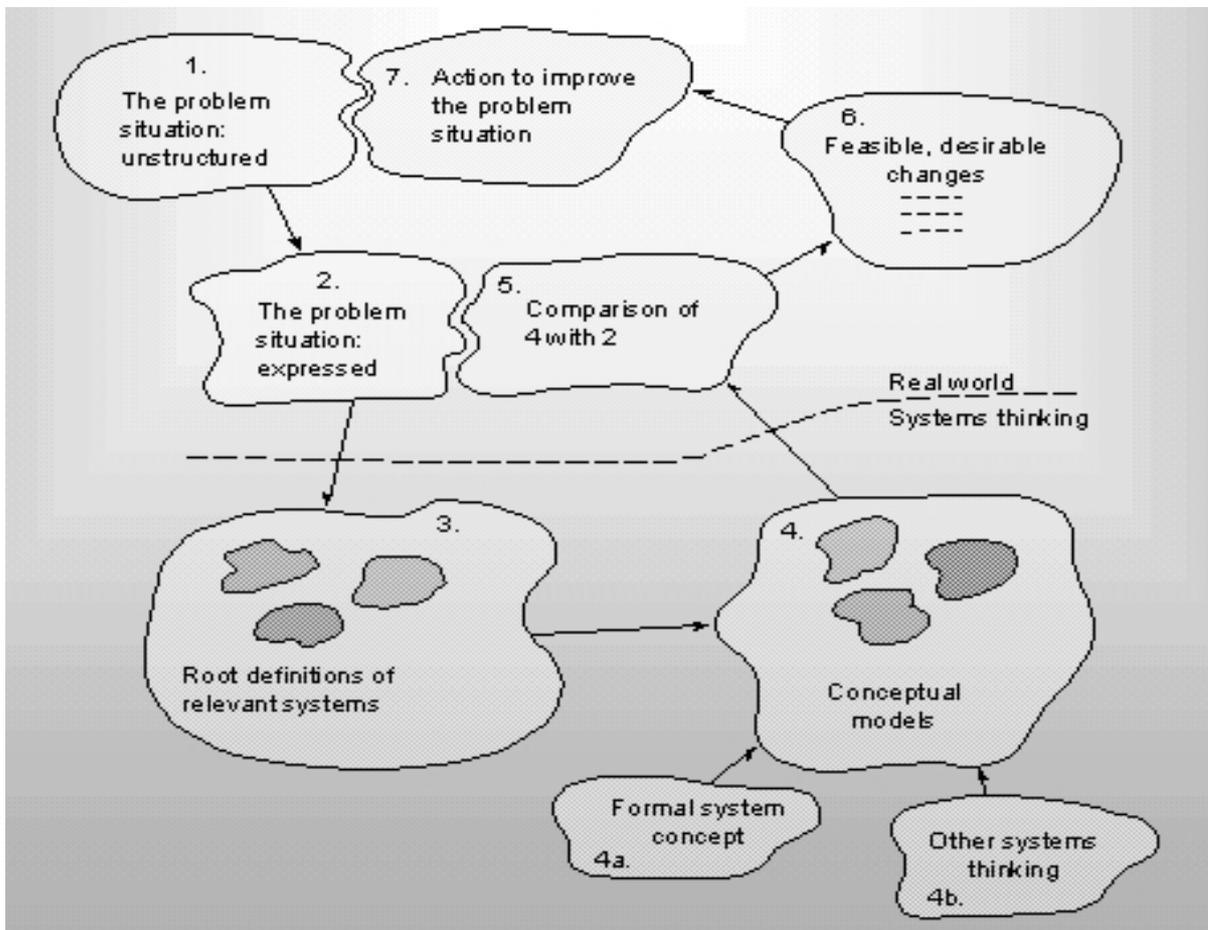


Figura 01 – Esquema representativo da *Soft Systems Methodology*.  
Fonte: DONAIRES, 2003.

4. construindo modelo conceitual do que o sistema deve fazer para cada definição abstrata;
5. comparação do modelo conceitual com o mundo real;
6. identificação de viabilidade e mudanças desejáveis;
7. recomendações de ações para superação da situação problema.

As recomendações de uso da metodologia referem-se à liberdade de utilização e à forma de representação do conhecimento. Primeiro, é possível iniciar a metodologia em qualquer estágio adequando-a ao momento e ao contexto em estudo. Segundo, a linguagem de representação das informações do mundo real, ou seja, referente aos estágios situados acima da linha divisória, deve ser expressa de forma facilmente entendível pelo pessoal envolvido com a situação problema, na forma simbólica ou textual. Enquanto que os estágios situados abaixo da linha, correspondentes às idéias de sistema acerca do mundo real requerem uma linguagem especializada de sistemas, no modo formal, ou seja, "válida se e, somente se" atender a determinadas condições.

## **2. Contexto do trabalho<sup>(1)</sup>**

A Administração é um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização, controlar fatores de produção (pessoas, insumos e máquinas), processos e produtividade com eficiência e eficácia para obter determinado resultado (lucro, satisfação de clientes ou cumprimento legal). Para cumprir sua função, o administrador é responsável pela previsão, organização, comando, coordenação e controle dos trabalhos nos níveis estratégicos, táticos e operacionais nos Campos da Administração (Comercial, Produção, Suprimentos, Finanças, Recursos Humanos e Controladoria) em qualquer ramo de negócio ou atividade.

O administrador no Brasil começou a ganhar contornos mais claros na década de quarenta. A partir desse período, acentua-se a necessidade de mão-de-obra qualificada proveniente da transformação de uma sociedade agrária que passava gradativamente a ter seu pólo dinâmico na industrialização.

Inserido nesse contexto, em 1946, é criada a Faculdade de Economia e Administração – FEA – que tinha por objetivo formar funcionários para os grandes estabelecimentos de administração pública e privada. No dia 13 de junho de 1949, é publicado no Diário Oficial da União, o Reconhecimento dos cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis e Atuariais.

Em abril de 1992, depois de cinquenta anos de trabalho da FEA, decide-se implantar a FEA-RP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade do Campus da USP em Ribeirão Preto). A decisão de implantação da FEA-RP foi o resultado da necessidade legal de se implantar cursos noturnos em Ribeirão Preto, já que as Universidades Públicas deveriam oferecer vagas noturnas proporcionalmente ao total de vagas diurnas e do desejo dos mais variados meios da sociedade de verem diversificadas as áreas abrangidas pela USP em Ribeirão Preto.

Nesse sentido, a Câmara Municipal da cidade enviou ao governador de São Paulo um pedido oficial para que cursos noturnos fossem criados nas diversas áreas do ensino superior; os sindicatos dos Empregados do Comércio de Ribeirão Preto enviaram ao então reitor da USP um documento solicitando que os novos cursos focalizassem as áreas de Economia, Administração e Contabilidade.

Em 1991, uma proposta de criação dos novos cursos foi entregue ao vice-reitor e vencidas as iniciais barreiras econômicas, foi criada a estrutura curricular que deveria incluir peculiaridades da economia regional. Em agosto desse mesmo ano, a FEA aprovou, por unanimidade, a instalação dos novos cursos. Em setembro, a proposta da FEA-RP foi aprovada pelo Conselho Universitário e suas atividades iniciaram-se no ano seguinte com concurso vestibular extra.

Dez anos mais tarde, no dia 14 de maio de 2002, o Conselho Universitário da USP aprovou a proposta de emancipação da Unidade de Ribeirão Preto. A escola reunia a um bom tempo condições e em certos aspectos, até superando expectativas para se tornar uma nova Unidade de Ensino, Extensão e Pesquisa da USP. Atualmente, integrada ao *Campus* Ribeirão Preto e engajada tanto no cenário regional quanto nacional, a FEA-RP vêm ampliando cada vez mais sua atuação e excelência.

No período de aplicação, a faculdade contava com cerca de 50 docentes, 21 funcionários não docentes, 700 alunos de graduação e 27 de pós-graduação (*stricto sensu* da FEA oferecida na FEA – RP). Os cursos de Economia e Contabilidade, na graduação, ofereciam anualmente 40 vagas cada, e o de Administração, 44 vagas.

O curso de graduação em Administração, para atender às contínuas mudanças que o mercado exige, atualiza continuamente o seu currículo. Os alunos têm a oportunidade de participar de projetos de pesquisa, consultoria e bolsas de iniciação científica além de serem incentivados a participar de congressos nacionais e internacionais. O curso tem a preocupação de formar profissionais com uma visão global das empresas e organizações, verdadeiros agentes de mudanças no ambiente em que estarão inseridos.

Todos os fatos citados somados demonstram a preocupação com a graduação, que já estava consolidada na instituição. No início do segundo semestre de 1999, a Comissão de Pós Graduação da FEA aprovou a abertura de disciplinas que seriam o “embrião” para a criação dos cursos de Pós Graduação *stricto sensu* propriamente dita. Eram quatro disciplinas da área de Administração que seriam desenvolvidas na FEA.

Essas atividades continuaram até que, em setembro de 2001, o Programa de Pós Graduação em Administração da FEA passou a ser oferecido na FEA-RP. Os cursos ofereceram 30 vagas para o mestrado e 6, para o doutorado. Todos os trâmites foram realizados a contento, e no dia 22 de fevereiro do corrente ano foi realizada uma aula inaugural, na qual registrou-se oficialmente o ingresso dos alunos que ocuparam as 27 vagas do curso de Pós-Graduação em Administração da FEA oferecidas em Ribeirão Preto.

### 3. Procedimentos metodológicos

A aplicação da metodologia e as justificativas de propósito de cada estágio são explicitadas a seguir:

**1. Situação problema não estruturada:** ilustra e descreve a situação problema – a informação é captada com quem está envolvido no processo, suas percepções da situação, visão da estrutura da organização e quais processos/problemas que representam.

Esse estágio é representado pelo clima de insatisfação entre os discentes, docentes e funcionários do Departamento de Administração da FEA-RP, por não terem o curso do PPGA reconhecido pela CAPES, o que inclusive para alguns discentes, que não conheciam em detalhes o processo de reconhecimento, ficava no ar, como se estivessem fazendo parte de um curso não estruturado, “clandestino” ou ainda de qualidade duvidosa, a pergunta que pairava no ar era porque não era reconhecido? Esse clima já não se notava do ponto de vista da coordenação que já encarava o processo como um problema a ser superado, mas também

como uma vitória tendo em vista que o curso de pós-graduação da FEA Ribeirão Preto poderia vir a ser “independente” em relação a FEA-Capital. Mas a situação era: o que fazer para atingir de forma satisfatória os requisitos necessários ao reconhecimento?

**2. Situação problema expressada:** serve para descrever e sistematizar as características importantes da situação problema que ajudarão a definição abstrata de sistemas relevantes.

Esse estágio foi realizado no formato de seminário inserido na disciplina de Sistemas Modernos de Planejamento e Controle de Operações - EAD5883 pelos autores do presente trabalho. Esta etapa serviu basicamente para se estruturar os problemas que antes se encontravam de forma difusa e ambígua. A questão primordial era tornar claro quais eram os requisitos, quais os parâmetros necessários, que critérios seriam analisados e quais os pontos que a coordenação e corpo discente deveriam agir e atuar no sentido de melhorar a performance em função dos pesos dado aos critérios no processo de avaliação.

A apresentação se deu em sala de aula com discussão ampla com todos os presentes e com o coordenador do programa de pós-graduação. O seminário teve duração de cerca de 4 horas, dividido em dois dias, o primeiro momento para conhecimento dos critérios de avaliação (etapa 2 descrito no SSM) e um segundo momento para discussão ampla com todos os alunos da disciplina e que basicamente serviu como uma espécie de introdução e motivação para uma reunião da CPG – Comissão da Pós-Graduação para definição de estratégias de atuação (etapa 5 descrito no SSM).

O primeiro encontro foi à apresentação e discussão do Quadro 01 a seguir, tornando-se público este quadro ficou bem mais claro quais os pontos de atuação e quais as linhas e os possíveis caminhos para o êxito do reconhecimento do Programa de Pós-Graduação em Administração que estava nascendo e se desenvolvendo na FEA-RP.

**3. Definição de sistema relevante:** define notações de sistemas que são relevantes para a situação problema. Isto inclui um roteiro sumarizado pelo mnemônico "CATWOE", com uso recomendado para exploração e incorporação dos variados pontos de vista:

- **C** (customers) - clientes que são beneficiários ou vítimas do sistema;
- **A** (actors) - atores que desempenham atividades definidas;
- **T** (transformations) - transformações de entradas em saídas;
- **W** (weltanschauung) - visão do mundo, representações de pontos de vista;
- **O** (owner) - proprietário ou quem tem o poder para autorizar ou desfazer o sistema;
- **E** (environment) - restrições ambientais, elementos restritivos ou condicionantes para o sistema.

Esse estágio de definição de sistemas relevantes foi realizado concomitantemente com as etapas 5, 6 e 7. Etapa 5, no sentido que a mesma foi iniciada nas discussões em sala de aula, sendo que as etapas 6 e 7 ficaram a cargo da CPG que possuía competência legal para atuação política interna no programa de PG da FEA-RP. Esta não seqüência da SSM, e quebra cronológica, pode ser explicada pelo fato de que inicialmente não seria aplicada uma metodologia para o reconhecimento do PPGA da FEA-RP. A mesma se estabeleceu de forma despreziosa, por parte de alguns discentes<sup>(2)</sup> do programa que de maneira voluntária trocaram de papel, indo de atores para se tornarem analistas do processo. Por meio da apresentação das normas e regulamentações da CAPES para o reconhecimento do programa de Pós-Graduação iniciaram assim a metodologia SSM de maneira “intuitiva” visando o reconhecimento do referido curso perante o órgão regulamentador de cursos de Pós-Graduação no país. Dessa forma, no contexto do programa os sistemas relevantes foram definidos da seguinte maneira:

- Clientes: Discentes do curso do PPGA.
- Atores: Alunos, Professores e Comissão de Pós-Graduação-CPG.
- Transformação: Reconhecimento do Curso do PPGA da FEA-RP.





## CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO



Período de Avaliação: 1998/2000

Área de Avaliação: 27 - ADMINISTRAÇÃO / TURISMO

Perfil de Excelência

Ponderação dos Quesitos

Quesitos	Pesos
I Proposta do Programa	xxx
II Corpo Docente	20.00
III Atividade de Pesquisa	10.00
IV Atividade de Formação	10.00
V Corpo Discente	10.00
VI Teses e Dissertações	20.00
VII Produção Intelectual	30.00
<b>Soma dos Pesos</b>	<b>100</b>

Ponderação dos Itens

I - Proposta do Programa

Itens	Pesos
1 Coerência e consistência da Proposta do Programa.	xxx
2 Adequação e abrangência das Áreas de Concentração.	xxx
3 Adequação e abrangência das Linhas de Pesquisa.	xxx
4 Proporção de docentes, pesquisadores, discentes-autores e outros participantes.	xxx
<b>Soma dos Pesos</b>	<b>xxx</b>

II - Corpo Docente

Itens	Pesos
1 Composição e atuação do corpo docente; vínculo institucional e dedicação.	20.00
2 Dimensão do NRD6 relativamente ao corpo docente. Atuação do NRD6 no Programa.	30.00
3 Abrangência, especialização do NRD6 relativamente às Áreas de Concentração e Linhas de Pesquisa. Qualificação do NRD6.	30.00
4 Intercâmbio ou renovação do corpo docente. Participação de outros docentes.	10.00
5 Exogenia do NRD6	10.00
<b>Soma dos Pesos</b>	<b>100</b>

III - Atividade de Pesquisa

Itens	Pesos
1 Adequação e abrangência dos Projetos e Linhas de Pesquisa em relação às Áreas de Concentração.	25.00
2 Vínculo entre Linhas e Projetos de Pesquisa.	25.00
3 Adequação da quantidade de Linhas e Projetos de Pesquisa em andamento em relação à dimensão e à qualificação do NRD6.	25.00
4 Participação do corpo discente nos Projetos de Pesquisa.	25.00
<b>Soma dos Pesos</b>	<b>100</b>

IV - Atividade de Formação

Itens	Pesos
1 Adequação e abrangência da Estrutura Curricular relativamente à Proposta do Programa e às suas Áreas de Concentração. Adequação e abrangência das disciplinas ministradas em relação às Linhas e Projetos de Pesquisa.	30.00
2 Distribuição da carga letiva e carga horária média. Participação de outros docentes.	25.00
3 Quantidade de orientadores do NRD6 relativamente à dimensão do corpo docente. Distribuição da orientação entre os docentes e número médio de orientandos por docente.	30.00
4 Atividades letivas e de orientação nos cursos de graduação.	15.00
<b>Soma dos Pesos</b>	<b>100</b>

V - Corpo Discente

Itens	Pesos
1 Dimensão do corpo discente em relação à dimensão do NRD6.	20.00
2 Número de orientandos em relação à dimensão do corpo discente.	5.00
3 Número de titulados e proporção de desistências e abandonos em relação à dimensão do corpo discente.	40.00
4 Número de discentes-autores da pós-graduação em relação à dimensão do corpo discente [e participação de discentes-autores da graduação].	35.00
<b>Soma dos Pesos</b>	<b>100</b>

VI - Teses e Dissertações	
Itens	Pesos
1 Vínculo das teses e dissertações com Áreas de Concentração e com Linhas e Projetos de Pesquisa; adequação ao nível dos cursos.	15.00
2 Tempo médio de titulação de bolsistas; tempo médio de bolsa. Relação entre os tempos médios de titulação de bolsistas e de não bolsistas.	35.00
3 Número de titulados em relação à dimensão do NRD6. Participação de outros docentes.	25.00
4 Qualificação das Bancas Examinadoras. Participação de membros externos.	25.00
<b>Soma dos Pesos</b>	
<b>100</b>	

VII - Produção Intelectual	
Itens	Pesos
1 Adequação dos tipos de produção à Proposta do Programa e vínculo com as Áreas de Concentração, Linhas e Projetos de Pesquisa ou Teses e Dissertações.	10.00
2 Qualidade dos veículos ou meios de divulgação.	35.00
3 Quantidade e regularidade em relação à dimensão do NRD6; distribuição da autoria entre os docentes.	35.00
4 Autoria ou co-autoria de discentes.	5.00
5 Produção técnica	15.00
<b>Soma dos Pesos</b>	
<b>100</b>	

**Quadro 01: Critérios da Avaliação de Cursos de Pós-Graduação em Administração**  
**Fonte: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.**

- Visão do Mundo: Ampliação do reconhecimento da FEA-RP, sendo reconhecido tanto internamente como externamente como uma escola de qualidade compatível com o nível educacional que se propõe.
- Proprietário: Governo.
- Restrições: Infra-estrutura, tempo, critérios de avaliação.

**4. Modelo conceitual:** modelo de atividades humanas que rigorosamente representam uma definição abstrata.

Essa fase do trabalho foi realizada de forma conjunta e não dissociada do estágio 2, na qual foi definido o que era necessário para o reconhecimento do curso do PPGA da FEA-RP perante a CAPES. Foi basicamente o estudo da proposta de curso que havia sido enviado para a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da USP e até que ponto o mesmo representa o mundo sistêmico de um programa de Pós-Graduação e também até onde o mesmo se adequava às exigências da validação nacional (ver tópico 2 – contexto do trabalho).

**5. Comparação de 4 com 2:** Compara as atividades descritas no modelo conceitual com o que acontece no mundo real. Para cada atividade deve ser feito o questionamento:

- é uma atividade realizada no mundo real?
- como ela é feita?
- como é medido seu desempenho?
- é a atividade realizada efetivamente?

Essa etapa da metodologia foi realizada inicialmente em sala de aula e motivada por essas discussões, posteriormente, convocou-se reunião da Comissão de Pós-Graduação (CPG) da FEA-RP, Nesse caso a comparação se concretizou com o cotejamento entre o projeto de curso (FEA-RP/USP, 2002) e os critérios de excelência, para buscar consolidação de estratégias do ponto de vista institucional.

**6. Definição de viabilidade e mudança desejável:** investiga quais atividades são viáveis culturalmente e sistematicamente desejáveis. Isto pode envolver a exploração de viabilidade de movimentação da situação atual para a situação insinuada pelo modelo conceitual, trazendo pessoas para compartilhar o entendimento de diferentes percepções da situação e fazer com que as mesmas julguem o nível desejável das atividades.

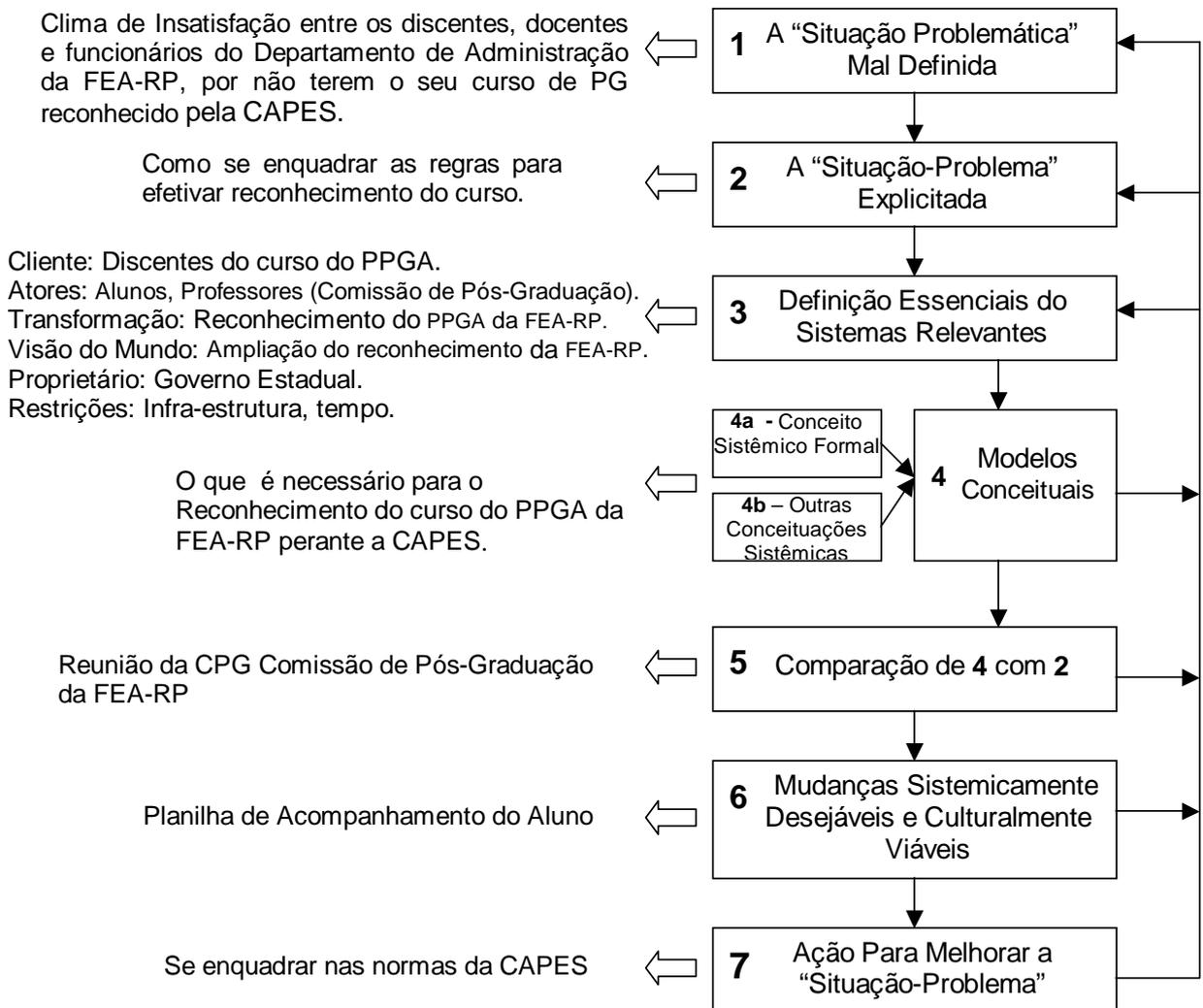
Uma das ações resultante dessa etapa pode ser observada através da planilha de acompanhamento das atividades acadêmicas proposta aos discentes do curso do PPGA da FEA-RP (Figura 02).

PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES ACADÊMICAS								
Nome do Aluno:								
Nome do Orientador:		O orientador está ciente? ( )sim ( )não						
Ano de Ingresso:		Data:						
Bolsista: ( ) CAPES ( ) CNPq								
Mestrado	Períodos Anteriores	2003			2004			
		Trim 01	Trim 02	Trim 03	Trim 01	Trim 02	Trim 03	Trim 01
Situação	Realizado	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>DISCIPLINAS</b>								
<b>OBRIGATÓRIAS:</b>								
Metodologia I - 5822 (m/d)								
Didática - 5823 (m)								
Monitoria Didática I - 5823 (m)								
<b>ELETIVAS (listar abaixo):</b>								
<b>Término das Atividades</b>								
1- Escolha do Orientador								
2-Projeto da dissertação								
Definição do Problema								
Revisão bibliográfica								
Metodologia da Pesquisa								
3- Exame de Qualificação								
4- Elaboração da dissertação								
Levantamento de dados								
Análise dos dados / resultados								
Redação Final								
5- Depósito da Dissertação								
Publicações								
JUSTIFICATIVA								

Figura 02: Planilha de Acompanhamento das Atividades Acadêmicas

**7. Ação para resolver ou superar o problema:** é a etapa onde as sugestões propostas são implementadas, utiliza a informação reunida como uma base para o projeto da solução ou escolha de opção e para planejamento de uma implementação aceitável. A planilha de acompanhamento das atividades acadêmicas ficou incorporada e consolidada no programa e passou a ser preenchida semestralmente por iniciativa conjunta discentes/docentes que mobilizados, passaram a realizar uma espécie de agendamento e monitoramento de suas atividades. Provavelmente, essa não será a etapa final, diversas possibilidades de linhas de ação podem ser estruturadas, vez que, em função do próprio *feedback* fornecido por essa primeira linha de atuação, o processo seja constantemente influenciado por um ciclo de retroalimentação e de mudança constante dos seus procedimentos e métodos.

Dessa maneira, as atividades realizadas em cada etapa do modelo SSM na aplicação de melhorias para reconhecimento do curso de Pós-Graduação em Administração (PPGA-FEARP) em fase de reconhecimento da FEA-RP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade no Campus da USP em Ribeirão Preto) podem ser resumidas através da Figura 03, a seguir:



**Figura 03: Esquema da *Soft Systems Methodology* (Fonte: MARTINELLI, 2002, adaptado e aplicado à situação específica da FEA-RP/USP)**

## 4. Considerações Finais

A reflexão, neste artigo, indica a importância do diálogo em sala de aula, sendo o grupo de discussão, a mediação entre instituição e indivíduos. No processo de busca da transparência sobre os critérios de avaliação e aspectos necessários para reconhecimento e validação nacional do curso em formação; o conhecimento conjunto motivou o planejamento de ações em prol da mudança.

A Metodologia *Soft Systems Methodology* - SSM mostrou-se nesse cenário como um processo interativo de aprendizagem sobre a situação de avaliação dos cursos de pós-graduação. O método contextualizado ficou, então, caracterizado por constantes debates e participação dos envolvidos. Quanto à sua aplicabilidade, o método mostrou-se bastante voltado aos interesses práticos, e embora como descrito em Wilson (1984), seja necessário o cumprimento de todas etapas para caracterizar a aplicação da SSM, a sua execução não é

obrigatoriamente seqüencial, tendo como característica própria a não linearidade e possibilidade de serem executadas ao mesmo tempo uma ou mais etapas, quando necessário, aliada com a peculiaridade de cada etapa poder ser aperfeiçoada ou adaptada através de um “*feedback*”.

A atual experiência no contexto de educação, reforçando idéias presentes em Dobbin e Bustard (1994), destaca-se principalmente pela ênfase sobre o comportamento das pessoas e sobre as ações necessárias para efetivação das mudanças almejadas. A essência da experiência girou, portanto, em torno da análise da situação do projeto e proposta de programa de PG (FEA-RP/USP, 2002) e dos pontos que ainda seriam necessários para concretização do reconhecimento. Assim, sob o foco de diferentes visões e perspectivas, o processo direcionou-se, por conseguinte, para o mergulho aprofundado nos critérios de avaliação nacional.

A aplicação desse método permitiu identificar e elaborar propostas para resolução de uma situação problemática no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) em fase de reconhecimento da FEA-RP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade no Campus da USP em Ribeirão Preto). A técnica possibilitou a apresentação através da utilização de uma metodologia sistêmica, e como produto final houve a elaboração de uma planilha de acompanhamento das atividades acadêmicas favorecendo assim ações no sentido do reconhecimento do referido curso e o estabelecimento de metas a serem cumpridas tanto por docentes como discentes. A planilha e os critérios de avaliação estão, portanto altamente correlacionados.

Focando um sistema desejável e maneiras de como alcançá-lo, o processo experienciado via SSM caminhou na direção, decorrente das próprias discussões coletivas, para uma ênfase sobre o auto-controle e a monitoração via orientador e/ou coordenação - reconhecendo a importância do controle necessário a qualquer sistema e requerendo a presença de uma atividade de monitoração e *feedback* contínuo.

Nesta experiência de convivência com o diferente e o plural, vale pontuar então que destaca-se sobretudo o modo com que a SSM por meio da discussão e transparência atinge também funções como a de mobilizar e a de configurar-se como instrumento útil para a organização discutir os seus segmentos internos, seus papéis, o que deve ser mudado e principalmente, também, tornar os participantes co-responsáveis pelo processo e envolvidos politicamente com seus resultados.

Ao longo do trabalho os grupos de discussão foram entendidos como lugares onde pessoas mostravam as suas diferenças, onde as relações de poder estavam presentes e perpassavam as decisões cotidianas e, também, onde o conflito era inerente ao processo de relações que se estabeleciam. Entre os pontos fortes desse método destacaram-se a simplicidade de execução das etapas, assim como, da representação tanto o mundo real como do pensamento sistêmico, devendo-se salientar que encontros entre os grupos participantes para o cumprimento das etapas foi um fator importante, pois permitiu uma rápida sistematização do problema e uma possível solução, relacionando-a a uma maior legitimidade por se tratar de um processo democrático e participativo.

## **NOTAS**

- (1) Parte integrante da Proposta da Criação do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da FEA-RP outubro 2002, apresentado para parecer da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da USP.
- (2) Discentes autores do presente texto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTRAND, Yves et al. *Organizações: uma Abordagem Sistêmica*, Coleção Sociedade e Organizações, Lisboa, Instituto Piaget, 1994.

CHECKLAND, P. B. *Systems Thinking, Systems Practices*. Wiley: Chischester, UK, 1981.

CHECKLAND, P. B.; SCHOLLES, J., *Soft Systems Methodology in Action*. Wiley: Chischester, UK, 1990.

CHIAVENATO, I. *Introdução Geral à Teoria da Administração*. 4ed, São Paulo: Markron Books, 1993.

DOBBIN, T. J.; BUSTARD, D. W.: Combining Soft Systems Methodology and Object-Oriented Analysis: The Search for a Good Fit. In: INFORMATION SYSTEMS METHODOLOGIES CONFERENCE, 2. *Proceedings...*, Edinburgh, pp. 69-83, 1994.

DONAIRES, O. S. *Aplicação de abordagens sistêmico-evolutivas ao problema do planejamento e controle de múltiplos projetos concorrentes num Departamento de Desenvolvimento de uma empresa brasileira*. 2003. Monografia (Especialização em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto.

ELLIS, R. K.; GREEN S. *An application of soft systems methodology within North Yorkshire Police Force*. University of Lincolnshire and Humberside. 1998. Disponível em: <<http://www.lincoln.ac.uk/lsm/schoolpages/Research/WorkingPapers/Working011.htm>> Acesso em: junho, 2003.

FEA-RP/USP. *Proposta da Criação do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da FEA-RP*. Documento pertencente aos arquivos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade no Campus da USP em Ribeirão Preto. FEA-RP/USP, 2002.

FONSECA, M. J.; BORGES JR., A. A. O uso da pesquisa de satisfação do consumidor como instrumento de política pública: o potencial de uso no caso do transporte coletivo de Porto Alegre. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22. *Anais...*, São Paulo-SP, Brasil: ENANPAD, 1998.

LEWIS, P. *Information-Systems Development*. Pitman: London, UK, 1994.

LUNARDI, G. L.; HENRIQUE, J. L. Aplicação da Soft Systems Methodology na avaliação de um programa de pós-graduação em Administração: perspectiva do corpo discente. *REAd - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS)*, Porto Alegre, v. 8, n. 4, jul-ago, 2002. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/>> Acesso: maio, 2003.

MARTINELLI, D. P. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002.

SHODERBEK, P.; SHODERBEK. C. G.; KEFALAS, A. G. *Management Systems – Conceptual Considerations*. EUA. Irwin, 1990.

WILSON B. *Systems: Concepts, Methodologies, and Applications*. Brisbane: John Wiley & Sons; "SSM Process" Presentation material by Mohamed Shehata, Seth Bowen in Seng 613, 1984. Disponível em: <<http://www.enel.ucalgary.ca/~zhangq/course/613/SSM.html>> Acesso em: junho, 2003.