

IDENTIFICAÇÃO DE INTERESSES E PRIORIDADES DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO EM SERVIÇO: o problema no Rio Grande do Sul *

Richard George Wright**
Maria Estela Dal Pai Franco**
Nilva Carmen Postal Bristoti**

INTRODUÇÃO

As Universidades e Faculdades Isoladas, concebidas como sistemas em contínua interação com o ambiente, espelham não somente o contexto sócio-cultural onde estão inseridas, mas a conjuntura de uma época.

A reflexão crítica do Relatório Faure (1972) evidencia a forte tendência de âmbito mundial para o fracionamento de grandes estabelecimentos de ensino superior em unidades especializadas, o que permite a ampla diversificação curricular. Esta tendência, possivelmente decorra da demanda em crescimento contínuo, expressa em termos do número de alunos que procuram a universidade, das exigências do mercado de trabalho, repleto de novas tecnologias, e da explosão do conhecimento científico — tão característicos da época atual.

Algumas tendências da educação em geral parecem caracterizar diferentes comunidades mundiais. Estas tendências, segundo Faure (1972), seriam a precedência da Educação sobre o nível de desenvolvimento econômico, a consciente preparação de homens para tipos de sociedades que ainda não existem, o rechaçamento de grande número de produtos oferecidos pela educação institucionalizada, a escolha de modelos educativos, a adoção de modelos tecnocráticos orientados essencialmente para a formação de mão-de-obra, a promoção científica e técnica e a transferência de responsabilidade na ação educativa da família para o poder público.

Estas tendências, por certo que em maior ou menor grau, influenciam a estrutura universitária, exigindo novas alternativas de ação educativa e inovações gerenciais que permitam atender a complexidade crescente das organizações de ensino superior.

* Pesquisa parcialmente financiada pela V Câmara — UFRGS
** Cursos de Pós-Graduação em Educação da UFRGS

Rourke e Brooks (1966) são de opinião de que as universidades de todo o mundo têm-se defrontado com a expansão qualitativa e conseqüentes necessidades gerenciais, pois em vista do que tem ocorrido na educação superior Norte Americana, desenvolvimentos similares podem também ter ocorrido em outras sociedades avançadas. Contudo, algumas sociedades avançadas têm demonstrado preocupação constante em atender estas necessidades o que é indicado pelo estudo formal da Administração Universitária.

Nos Estados Unidos, a Administração Universitária tem sido uma área de estudo formal, há mais de 18 anos. Como área de estudo formal, vincula-se geralmente a departamentos de educação superior, de adultos ou de administração escolar. Existem evidências de que cada vez mais administradores de ensino superior têm tido algum treino, em nível de pós-graduação, em situação pré ou em serviço (Dressel e Mayhew, 1974; Wright, 1976). Existem também evidências de que o crescimento de matrículas na década de sessenta, a complexidade das estruturas universitárias, o escopo renovado da própria função da universidade influenciaram a necessidade de treinar administradores e o rápido desenvolvimento de instituições, públicas ou particulares, dedicadas a treinamento pré e em-serviço (Anderson, 1962; Burns, 1958; Russel, 1955).

No Brasil, como em outros países, dados oficiais expressam triplicação de matrículas, se comparados com os de 1967. Aumentos similares ocorreram no Rio Grande do Sul. Uma análise prospectiva permite antever crescimento continuado nas matrículas e na complexidade administrativa, exigindo dos responsáveis pelas decisões político-gerenciais dos Centros de Ensino Superior (CES) habilidades e conhecimentos de alto nível. Contudo, poucos são os centros de ensino superior que focalizam seus esforços no estudo sistemático dos papéis, responsabilidades e necessidades dos administradores de 3º grau. Neste sentido, alguns grupos profissionais têm direcionado esforços, muitas vezes com suporte de órgãos ou departamentos governamentais como o DAU/SEC-RS e O DAU/MEC¹.

A busca de alternativas para atender esta problemática crescente e a elaboração de planos de caráter regional para treinamento em serviço de administradores devem ser precedidas da identificação de esforços intra-institucionais já efetivados e da identificação de necessidades, interesses e prioridades administrativas dos CES. Esta linha de ação constitui-se no objetivo primordial do presente estudo, levado a efeito no Rio Grande do Sul, cujos resultados, espera-se, possam sugerir estratégias de melhor utilização da extensão universitária e dos Distritos Geo-Educacionais (DGEs).

EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

As universidades devem responder às necessidades sociais. A sociedade de hoje exige da universidade uma função mais ampla que a de geradora da ciência e transmissora dos conhecimentos. Cardoso (1976) concebe a universidade como pólo gerador dos insumos necessários ao processo de desenvolvimento nacional, tanto no que se refere ao aspecto tecnológico, como na formação do homem e na preservação e desenvolvimento da cultura. A base tridimensional da universidade está subjacente a esta concepção, ou seja, a pesquisa, o ensino e a extensão.

A Lei 5.540/68 (BRASIL, 1968) estabeleceu e clarificou as três funções básicas da universidade, concebendo a extensão em termos de cursos, serviços, atividades de ensino e disseminação de resultados de pesquisa, tendo subjacente a posição filosófica de que a universidade deve estar em relação bilateral com o meio ambiente. O Ministério de Educação e Cultura (apud, Gonçalves, 1976) concebe a extensão universitária em termos de ações necessárias ao desenvolvimento de cursos, estágios e outras modalidades de ensino superior, visando ao aperfeiçoamento e à adaptação do profissional às necessidades e problemas das regiões.

-
1. (a) Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras;
 - (b) Associação Nacional de Profissionais de Administração Educacional (ANPAE);
 - (c) Associação de Escolas Superiores de Formação de Profissionais de Ensino (AESUFOPE);
 - (d) Associação de Universidade do RGS (ADURGS).

Antevendo o potencial da extensão no processo de desenvolvimento, muitos pronunciamentos e estudos têm-se efetivado no sentido de caracterizar suas funções e possibilidades de ação (Boaventura, 1976; Gonçalves, 1976; Otão, 1976).

Por outro lado, as dificuldades do próprio processo de implantação da reforma de 1968, aliadas à necessidade de interiorização da universidade e da operacionalização de suas funções, influenciaram o surgimento de inúmeros encontros, seminários, reuniões de dirigentes universitários, principalmente durante o ano de 1976, nos mais diversos pontos do país (Franco, 1977). Estes seminários foram também resposta ao Plano Esquemático de Extensão Universitária, lançado pelo MEC/DAU/CODAE (Brasil, 1975, apud Cardoso 1976), e ao próprio II Plano Setorial da Educação que tem por objetivo, entre outros, o aperfeiçoamento e a ampliação dos programas de extensão que levam a universidade ao cumprimento efetivo de sua função renovadora e participante.

Muitas atividades extensionistas foram e continuam sendo realizadas, entre as quais, os programas CRUTACS, o Projeto Rondon, os Campi Avançados e cursos diversos. Estas atividades foram analisadas na perspectiva de tarefas e classificadas em duas amplas categorias: as tarefas de desenvolvimento comunitário e as tarefas de desenvolvimento profissional. Na primeira categoria são incluídos todos os esforços para melhoria do meio ambiente intra ou extra-institucional — sendo a universidade o ponto de referência — através de consultorias, projetos, pesquisas, atividades de educação não formal com objetivos outros que o aprimoramento profissional. Na segunda categoria, foram incluídas todas as atividades de ensino não formal, dirigidas para o aperfeiçoamento e a atualização técnica de pessoas que já exercem uma profissão, podendo também ser de caráter intra ou extra organizacional (Franco, 1977). As categorias foram concebidas para analisar as tarefas de extensão não sendo mutuamente exclusivas.

A segunda das categorias reveste-se de especial significado considerando, principalmente, o contexto político-legal que leva os profissionais a assumirem postos administrativos nas instituições de ensino superior e o contexto sócio-cultural das instituições.

O contexto político-legal torna inviável pretender-se que o exercício de administração de 3º grau seja precebido de um preparo formal em administração educacional. O contexto sócio-cultural e científico exige, por outro lado, mecanismos gerenciais que atendam a complexidade crescente da administração de 3º grau. Os programas de desenvolvimento administrativo, através da extensão universitária, viriam atender necessidades, mesmo nas poucas instituições onde os recursos permitem a contratação de "staff" altamente especializado, trazendo maior compreensão dos problemas, melhor avaliação de alternativas e principalmente melhor diálogo e comunicação intra-institucional, base primeira de um processo administrativo eficaz. Esta melhoria, em nível inter-institucional, provavelmente seria facilitada pela ação dos DGEs.

DISTRITOS GEO-EDUCACIONAIS E COOPERAÇÃO REGIONAL

Diferentes grupos profissionais decidem a política educacional, influenciam seu processo, coordenam sua operacionalização e a cooperação institucional. Estes grupos, segundo McConnell (1975), podem ser classificados em associações voluntárias, conselhos ou grupos de assessorias, conselhos ou grupos de regulamentação e coordenação, e conselhos de consolidação e coordenação.

Analisando os diversos grupos profissionais e conselhos que, direta ou indiretamente, influenciam a educação superior no Brasil, é possível estabelecer, de forma tentativa, um paralelo com a classificação acima.

As associações voluntárias seriam os grupos locais que por iniciativa própria desenvolvem linhas de comunicação e cooperação inter-institucional, geralmente de caráter não formal sob o ponto de vista das bases legais de operação.

Os conselhos ou grupos de assessoria e de interpretação seriam os constituídos por representações formais de diferentes instituições educacionais, de âmbito regional, Estadual ou Federal, que podem sugerir e/ou recomendar aos órgãos competentes, linhas de ação educacional, co-

laborando também na interpretação operacional das diretrizes legais. Estes grupos podem envolver-se em planejamento integrado da educação superior em seus âmbitos de ação. Poderiam ser classificados nesta categoria, entre outros, o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, a ADURGS e a AESUFOPE.

Os grupos de regulamentação e coordenação seriam os oficialmente reconhecidos e com poder legal para estabelecer e coordenar a operacionalização das diretrizes legais, velar pela observância das leis de ensino e pelo cumprimento das decisões de conselho ou grupos superiores. Estariam nesta categoria o MEC, seus departamentos e respectivas coordenações, tais como a CAPES.

Os grupos de consolidação seriam primordialmente normativos, podendo ainda apresentar caráter consultivo, fiscalizador e contencioso. Estes grupos são administrativamente vinculados a um grupo de regulamentação e coordenação. É o caso do Conselho Federal de Educação.

Estes vários grupos e conselhos reagem aos problemas imediatos defrontados pelo ensino superior e planejam sua expansão futura. Problemas imediatos incluem o fluxo crescente de estudantes que procuram o 3º grau e as implicações no currículo, na qualidade de ensino, na pesquisa, na adequação de instalações, finanças e orçamento e no desenvolvimento de recursos humanos. Acredita-se, contudo, que alguns grupos, pela própria formação contextual, tenham maiores possibilidades de identificar os problemas com que se defrontam as instituições de ensino superior e acionar mecanismos de solução. É o caso, principalmente, dos conselhos e/ou grupos de assessoria e de interpretações, tais como os formados nos DGEs. Tem-se especial interesse nos DGEs, considerando que o desenvolvimento em serviço do pessoal de ensino superior pode ser planejado e levado a efeito, a nível regional.

Os DGEs foram estabelecidos em 1968 pela Lei 5.540 (Brasil, 1968) para coordenarem as Universidades e Faculdades Isoladas no sentido de criar condições para que a educação superior fosse conceptualizada em bases regionais em vez de institucionais. Não é objetivado, neste momento, avaliar os DGEs ou a adequação dos mecanismos legais que os amparam. Objetiva-se, isto sim, ressaltar seu potencial.

Os quatro DGEs do Rio Grande do Sul-35, 36, 37 e 38 — foram usados como variável na análise dos dados coletados sobre programas de treinamento em serviço, com vista a se verificarem diferenças nos programas e nas necessidades expressas.

OBJETIVOS

O principal objetivo do presente estudo foi identificar interesses e prioridades de programas de treinamento em serviço para administradores, corpo docente e funcionários, nos Centros de Ensino Superior do Rio Grande do Sul.

O estudo teve também como objetivos:

1. identificar tipos e focos de programas de treinamento em serviço realizados, em andamento e pretendidos, cujo principal objetivo fosse o desenvolvimento administrativo e acadêmico;
2. identificar prioridades institucionais;
3. verificar as relações existentes entre o tamanho das cidades onde estão localizados os CES, a dependência administrativa (pública e particular) e os tipos de programas de treinamento em serviço para professores, administradores e funcionários, realizados, em andamento e pretendidos;
4. verificar as relações existentes entre o tamanho da cidade onde estão localizados os CES, o tipo de dependência administrativa (pública e particular) e as prioridades institucionais.

MÉTODO

Este estudo pretendia abranger a população dos Centros de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Sul, ou seja, 9 Universidades, 1 Federação de Escolas, e 64 Faculdades Isoladas, totalizando 74 Centros de Ensino Superior².

Foram devolvidos questionários de 2 Universidades Federais, 4 Universidades particulares, 1 Federação de Escolas e 20 Faculdades Isoladas.

PROCEDIMENTOS

Os dados para este estudo foram coletados por meio de questionário enviado aos 74 Centros de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Sul e através de entrevista realizada com administradores de 11 Centros (15% do total) localizados em 10 diferentes cidades, intencionalmente selecionadas, de modo a representar os extremos geográficos do Estado. Nestes 11 Centros, um dos pesquisadores entrevistou administradores, com o objetivo de coletar informações sobre características, prioridades e programas de treinamento em serviço da instituição.

O questionário constava de 2 partes. A primeira indagava a respeito das características da instituição, ou seja, nome, endereço, número e composição do corpo docente por categoria e regime de trabalho. Nesta parte indagava-se também sobre títulos administrativos da instituição, número de ocupantes em cada cargo, número de funcionários e corpo discente, e sobre dados pessoais do respondente, tais como idade, sexo, função, cargo, tempo de serviço na instituição, tempo de serviço na função ou cargo administrativo e titulação acadêmica.

Na segunda parte indagava-se sobre prioridades, interesses e estratégias institucionais relativas a programas de treinamento nas áreas administrativa, acadêmica, e de apoio (funcionários), programas estes realizados, em andamento e pretendidos.

Nesta segunda parte, incluíram-se também 10 áreas organizacionais, as quais deveriam ser ordenadas pelo respondente, de acordo com sua opinião a respeito das prioridades das instituições.

Vários respondentes sentiram necessidade de consultar outros administradores ou professores da instituição, antes de preencherem o questionário. Um envelope subscrito para a resposta acompanhava o questionário.

O questionário foi, inicialmente, examinado por dois especialistas e testado com administradores e membros do corpo docente de duas Faculdades Isoladas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Alguns dos questionários que retornaram das Faculdades Isoladas continham respostas de mais de uma faculdade; assim, a representividade do retorno (56,75%) foi mais alta que a refletida pelos 27 (36,4%) questionários devolvidos. Entretanto, na análise dos dados, as Faculdades com o mesmo Conselho de Curadores foram agrupadas e tratadas como uma instituição. Deste modo, 27 instituições foram analisadas, ou seja, 2 Universidades Federais, 4 Universidades Particulares, 1 Federação de Escolas e 20 Faculdades Isoladas.

Os dados coletados através do questionário foram analisados em relação

1. Tamanho da Cidade no qual o Centro de Ensino Superior estava localizado, ou seja,
 - a) capital – Porto Alegre, com mais de 1 milhão de habitantes;
 - b) cidade grande – com mais de 80.000 habitantes;
 - c) cidade pequena – com menos de 80.000 habitantes.

2. Os dados foram coletados no 2º semestre de 1977.

2. Dependência administrativa:
 - a) pública
 - b) particular.
3. População Docente e Discente.
4. Tipo de Instituição:
 - a) Universidade pública ou particular;
 - b) Faculdades Isoladas (Incluída a Federação de Escola).
5. Distritos Geo-Educacionais (DGE) nos quais as instituições estão regionalmente agrupadas;
 - a) DGEs 35 e 36 constituídos de Universidades públicas, particulares e Faculdades Isoladas.
 - b) DGE 37 constituído de uma Universidade pública e Faculdades Isoladas;
 - c) DGE 38 constituído de uma Universidade particular e Faculdades Isoladas.
6. Programas de Treinamento realizados, em realização e pretendidos para administradores, professores e funcionários. Foram também analisadas as prioridades institucionais.

Os resultados indicam que os CES no Rio Grande do Sul, estão localizados principalmente em cidades grandes (48,1%), isto é, cidades com mais de 80.000 habitantes, 40,7% estão localizados em cidades pequenas e 11,1% estão localizadas na capital.

Os resultados mostram também a predominância de instituições cuja dependência administrativa é de entidades particulares (25) comparadas a 2 públicas. No que se refere a pessoal administrativo (funcionários), as Faculdades Isoladas apresentam um corpo administrativo com menos de 50 membros, enquanto que as Universidades têm maior número de funcionários, sendo que uma delas apresenta mais de 2.000.

No que se refere a professores, evidenciou-se uma variação de 12 a 2.110 docentes por instituição. As Faculdades Isoladas, em sua maioria, têm menos de 50 docentes, comparadas às Universidades que apresentam um corpo docente maior, sendo que uma delas possui 2.110 professores. Das 27 instituições estudadas, 40,7% não contam com professores em tempo integral, estando situadas, em sua maioria, em cidades pequenas com menos de 80.000 habitantes.

Os resultados indicam também que 45% das Faculdades Isoladas, possuem menos de 500 estudantes. Dos demais, 45% apresentam um número de matrículas que varia de 501 a 2.000 alunos e 10% apresentam um volume de matrículas acima de 2.000 alunos. As Universidades, no entanto, caracterizam-se por terem matrículas superiores a 4.001 alunos chegando uma delas a atingir 17.100 alunos. Consta-se, portanto, que número de pessoal administrativo, número de professores e matrículas constituem-se em alguns dos elementos de diferenciação entre Universidade e Faculdades Isoladas.

Quanto aos respondentes, constatou-se que a maioria (25,9%) situa-se na faixa etária de 35 a 39 anos. Entretanto, os administradores de Universidades apresentam uma idade média de 45 anos, enquanto que os administradores de Faculdades Isoladas têm, em média, 38 anos. Como grupo, observa-se, também, que os respondentes se concentram abaixo de 39 anos (69,2%) o que indica desempenho em funções importantes de elementos relativamente jovens, cuja idade mínima é de 25 anos. Os respondentes são predominantemente do sexo masculino (74,1%) comparado a 25,9% do feminino. Estes dados são similares aos de outros estudos que descrevem a administração em Instituições de Nível Superior como sendo predominantemente masculina (Wright, 1976).

A maioria dos respondentes tem, pelo menos, de 6 a 10 anos de experiência educacional em sua instituição e, ao comparar-se os títulos acadêmicos dos respondentes das Universidades com os das Faculdades Isoladas, constatou-se que os administradores das Universidades possuem títulos mais altos, sendo que 55,6% dos respondentes têm curso de especialização.

PRIORIDADES INSTITUCIONAIS

Os administradores foram solicitados a ordenar as seguintes prioridades institucionais: currículo, ensino, pessoal, finanças, extensão, expansão, pesquisa, instalações e equipamentos, apoio ao aluno e outras.

Os resultados mostraram como primeira prioridade a área de ensino, seguindo-se as de currículo, pessoal, pesquisa, extensão, expansão, finanças, apoio e instalações.

As instituições localizadas na capital indicaram como primeira prioridade a área de ensino, seguida das de currículo e pessoal. O ordenamento atribuído ao ensino é uma possível decorrência da ênfase que esta área tem recebido no processo de desenvolvimento histórico das universidades, constituindo-se em uma de suas três funções básicas.

O ordenamento atribuído pelos CES de cidades grandes indicou o ensino, a extensão e a pesquisa como as três primeiras prioridades. O estabelecimento da extensão, como segunda prioridade, possivelmente decorreu da limitação de ofertas de cursos em estabelecimentos fora da capital, da ênfase atribuída a esta área pelo DAU/MEC durante o ano de 1976 e dos objetivos estabelecidos pelo II Plano Setorial de Educação 74-79 (Brasil, 1976). Cumpre salientar que no último biênio foram inúmeras as publicações do CFE, do DAU/MEC, do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, as quais serviram de elementos desencadeadores de encontros e seminários de âmbito nacional e/ou regional. No Rio Grande do Sul destacaram-se os esforços da ADURGS, da AESOFOPE e do DAU/SEC-RS, no sentido de se desenvolver uma concepção de extensão intimamente relacionada ao ensino e à pesquisa. A pesquisa como terceira prioridade pode ter decorrido da crescente demanda de professores universitários a cursos de Pós-Graduação, incentivados em grande parte pelo Programa Institucional de Capacitação Docente (PICD) da CAPES. Por outro lado, tem-se verificado nos últimos anos, uma tendência crescente de disseminação de resultados de pesquisa através de cursos e seminários, tais como os promovidos pela ADURGS-CENAFOR, CAPES e Departamento de Pesquisas da AESUFOPE.

As instituições localizadas em cidades pequenas indicaram respectivamente o ensino, o currículo e pessoal como as três primeiras prioridades, centrando-se, portanto, na função mais tradicional da universidade e nas áreas diretamente a ela relacionadas. A extensão, ordenada em 7º lugar, parece estar dissociada da realidade destes estabelecimentos, os quais geralmente, enfrentam, entre outros problemas, o de pessoal e talvez considerem esta função condizente com centros de maiores recursos financeiros e humanos.

Informações coletadas durante as entrevistas reforçaram muitos dos aspectos mencionados, indicando interesse e necessidades de encontros regionais, como os que têm sido promovidos pela AESUFOPE e ADURGS, e principalmente a necessidade de intensificar a comunicação entre os profissionais do ensino superior de áreas afins. As entrevistas indicaram também que 75% das instituições visitadas se preocupam com a expansão futura em termos de matrículas, instalações e recursos humanos, em face das limitações financeiras que geralmente acompanham qualquer expansão. Todos os informantes evidenciaram interesse em programas de treinamento em serviço. Alguns indicaram interesse em programas de intercâmbio interinstitucional, principalmente para desenvolvimento de pesquisa. Alguns também expressaram a necessidade de treinamento de administradores, sugerindo como alternativas o programa PICD e programas de intercâmbio interinstitucional.

Apesar das observações e comentários acima, verificou-se, no entanto, que somente a área prioritária de pessoal evidencia relação significativa com o tamanho das cidades onde estão localizados os estabelecimentos de ensino superior ($X^2 = 23,695$, 14 gl = 0,04).

Não se verificaram, também, diferenças significativas entre a dependência administrativa das instituições e o ordenamento das áreas prioritárias.

Por outro lado, a aplicação do teste Kendall τ evidenciou algumas correlações significativas entre os ordenamentos das áreas prioritárias (Tabela 1). A prioridade currículo correlaciona-se com o ensino ($\tau = 0,39$ $\alpha = 0,007$), apoio ao aluno ($\tau = 0,31$ $\alpha = 0,02$) e negativamente com extensão ($\tau = -0,27$ $\alpha = 0,035$).

A prioridade ensino correlaciona-se com apoio ao aluno ($\tau = 0,40$ $\alpha = 0,007$), instalações e equipamentos ($\tau = 0,35$ $\alpha = 0,01$).

A prioridade pessoal correlaciona-se com expansão ($r = 0,51$ $\alpha = 0,001$) e instalações ($r = 0,025$ $\alpha = 0,04$) e negativamente com pesquisa ($r = -0,23$ $\alpha = 0,05$). A área de pesquisa evidencia correlação com extensão ($r = 0,45$ $\alpha = 0,002$) e apoio ao aluno ($r = 0,26$ $\alpha = 0,04$).

A correlação mais acentuada, entre as prioridades pessoal e expansão, pode estar refletindo a política governamental de desenvolvimento de recursos humanos para a educação superior (PICD), que tem contribuído para a preparação de professores, de forma a atender a demanda educacional e a qualidade do ensino.

TABELA 1 – Correlações Significativas entre as Áreas Prioritárias

	Ensino	Extensão	Expansão	Pesquisa	Instalações Equip.	Apoio Alunos
Currículo	0,39**	- 0,27*				
Ensino					0,35**	0,40**
Pessoal			0,51**	- 0,23*	0,25*	
Finanças			0,23*			
Extensão				0,45**		
Pesquisa						0,26*

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

PROGRAMAS DE TREINAMENTO EM SERVIÇO

O presente estudo teve, como um de seus objetivos principais, a identificação dos tipos e focos de programas de treinamento em serviço realizados, em andamento e pretendidos nos CES.

Os tipos de programas de treinamento foram limitados a participar em programas PICD e seminários ou encontros. Os focos referem-se aos assuntos visados pelo treinamento não estando, entretanto, relacionados ao tipo de programa para desenvolvê-los.

Os dados evidenciaram predominância de programas em serviço realizados, para professores (Tabela 2). Entre os programas para professores, predominaram seminários de âmbito regional (37%) seguidos de seminários locais (33%) e nacionais (11,1%). Nota-se decréscimo na participação em seminários regionais (22,2%) e locais (14,8%), decorrente, talvez, de falhas de comunicação e planejamento destes programas.

Parece que o planejamento de tais programas deveria incluir divulgação prévia, através de comunicação escrita, além de comunicação em jornal. Parecem não existir, entretanto, mecanismos institucionais para controlar a participação de pessoal docente e administrativo nesses programas, os quais são mais de caráter individual do que organizacional.

Apesar de as instituições terem indicado preocupação com a qualidade do ensino, poucas são as que abordam o problema numa base institucional, como é o caso da UFRGS através do Laboratório de Ensino Superior que treina professores das diversas áreas acadêmicas.

Os resultados indicam também um envolvimento crescente das instituições nos programas PICD-CAPEs o que é inferido pelas instituições que reportaram participação (7,4%) e pelas que estão atualmente participando (18,5%) em tais programas. Este aumento é substancial, considerando ser o PICD um programa recente, iniciado em 1975.

TABELA 2 – Tipos de Programas de Treinamento em Serviço para professores e Administradores, Realizados e em Andamento.

Tipo de Programa	Realizadas (R) ou em Andamento (A)	Professores %	Administradas %
PICD	R	7,4	
	A	18,5	
Seminários Nacionais	R	11,1	
	A	11,1	
Seminários Regionais	R	37,0	7,4
	A	22,2	
Seminários Locais	R	33,3	7,4
	A	14,8	

O Teste do X^2 não indicou relação significativa entre os tipos de programas, o tamanho da cidade, a dependência administrativa e a localização por DGE.

No que se refere ao foco dos programas de treinamento em serviço para professores, os dados evidenciaram acréscimo no número de instituições que pretendem realizar tais programas, comparadas às que os realizaram. Indicam, ainda, aumento no número de programas pretendidos (51) em relação aos realizados (36), o que pode ser decorrência dos esforços das associações regionais para melhorar o sistema de comunicação e o planejamento (Tabela 3).

Nas áreas de métodos e técnicas de ensino, análise de currículo e pesquisa, as instituições realizaram o maior número de programas. Estas mesmas áreas são as mais citadas como programas pretendidos, acrescidas das de avaliação, administração e legislação.

O Teste do X^2 não indicou relação significativa entre os focos de programas para professores, realizados e pretendidos, e a dependência administrativa, o tamanho da cidade e a localização por DGE.

A análise dos programas de treinamento em serviço para administradores, realizados e pretendidos, mostra tendência similar aos anteriores. O maior número de programas reali-

TABELA 3 – Foco de Programas de Treinamento em Serviço para Professores: Realizados e Pretendidos

Foco do Programa	Frequências	
	Realizados	Pretendidos
Orientação Educacional	1	—
Pesquisa e Metodologia Científica	5	8
Currículo de 1º e 2º Graus	2	—
Análise de Currículo	7	6
Métodos e Técnicas Ensino	14	19
Avaliação	—	5
Educação Pré-Escolar – Alfabet.	—	1
Dinâmica de Grupo	1	3
Planejamento Educação	3	2
C. Cont. Adm. e Legislação	—	6
Integração Escola Empresa	1	—
Cibernética Social e Criatividade	—	1
Atividades Culturais	2	—
TOTAL	36	51
NÃO RESPONDERAM	9	2

zados encontra-se no foco administração universitária, sua estrutura e organização, seguido de planejamento universitário, projetos e procedimentos administrativos. Os programas pretendidos são principalmente: planejamento universitário e projetos; administração sistêmica e por objetivos; economia; finanças e orçamento; e legislação do ensino (Tabela 4).

O crescimento é evidenciado na comparação entre os programas realizados (13) e os pretendidos (43). Verificou-se ainda aumento no número de instituições que reportaram programas realizados (8) e as que pretendem realizar tais programas (22). Evidenciou-se assim um crescimento de 200% no número de programas pretendidos.

O Teste do X^2 não indicou relação significativa entre os focos de programas para administradores, o tamanho da cidade, a dependência administrativa e a localização por DGE.

Quanto aos programas de treinamento em serviço para funcionários, somente 8 instituições realizaram tais programas. Os 14 programas realizados por estas instituições têm por foco, principalmente, relações humanas, administração e elaboração de projetos, secretariado e auxiliar de pesquisa.

Evidenciou-se, no entanto, um aumento substancial nos pretendidos, sendo 38 programas indicados por 22 instituições. Estes focalizaram principalmente relações humanas, administração e elaboração de projetos, biblioteconomia, secretariado e legislação (Tabela 5).

TABELA 4 — Foco de Programas de Treinamento em Serviço para Administradores, Realizados e Pretendidos.

Foco do Programa	Frequência	
	Realizados	Pretendidos
Planejamento Universit. e Projetos	3	12
Procedim. Administrativos, Organização e Métodos	2	3
Adm. Univers. Estrutura e Organização	4	3
Economia Finanças, Orçamento	—	6
Qualificação e Gerência R.H.	—	3
Adm. de Biblioteca	1	—
Adm. Sistemica e por Objetivos	1	7
Extensão	1	—
Método Popper.	1	—
Controle Acompanhamento e Avaliação	—	3
Relações Humanas	—	1
Legislação do Ensino	—	5
TOTAL	13	43
NÃO RESPONDERAM	19	5

Estes dados talvez reflitam a preocupação dos administradores quanto à qualificação de recursos humanos, problema crucial na administração de ensino superior.

Uma tentativa para verificar as possíveis relações entre programas de treinamento em serviço realizados e pretendidos evidencia relação significativa entre os programas para professores ($X^2 = 68,45$, 42 gl $\alpha = 0,006$), possivelmente pela alta incidência no foco métodos e técnicas de ensino.

Algumas observações e dados coletados durante as entrevistas com representantes de 11 CES reforçaram os resultados identificados através dos questionários e contribuíram para sua explicação.

Apesar de se terem configurado algumas rivalidades interinstitucionais caracterizadas, principalmente, por proximidade geográfica e no sentido de lideranças regionais, observou-se que esta competição não exclui cooperação inter-institucional no oferecimento de alguns cursos de extensão e no patrocínio da vinda de professores visitantes. Verificou-se ainda que representantes de instituições diversas se encontram regularmente em reuniões ou seminários de âmbito regional promovidos pela AESUFOPE, ADURGS, DR 6 (Delegacia Regional do MEC) e DAU/SEC-RS.

As entrevistas confirmaram alguns resultados obtidos através dos questionários e indicaram a importância de um sistema de comunicação e de planejamento, não só intra-institucional, mas em bases regionais e mesmo Estaduais.

TABELA 5 – Foco de Programas de Treinamento em Serviço para Funcionários, Realizados e Pretendidos

Foco do Programa	Frequência	
	Realizados	Pretendidos
Prevenção e Combate ao Foco	1	—
Datilografia, correspondência e arquivo	1	3
Adm. e Elaboração Projetos	2	7
Relações Humanas	3	7
Computação	1	—
Secretariado	2	5
Adm. por Objetivo	1	—
Auxiliar de Pesquisa	2	—
Prest. Contas – Contabilidade	1	3
Legislação	—	4
Serviços Administrativos	—	1
Biblioteconomia	—	6
Treinamento Pessoal	—	2
TOTAL	14	38
NÃO RESPONDERAM	19	5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados do presente estudo permitiram chegar às seguintes conclusões:

1. Os CES indicam como prioridades Institucionais, em ordem de importância, as áreas de ensino, currículo, pessoal, pesquisa, extensão, finanças, apoio e instalações. A área de ensino é indicada em primeiro lugar pelos CES, independentemente do tamanho da cidade, dependência administrativa, tipo de instituição ou DGEs. As instituições localizadas na capital indicam respectivamente como segunda e terceira prioridades as áreas de currículo e pessoal. As localizadas em cidade grande indicam extensão e pesquisa e as localizadas em cidades pequenas currículo e pessoal. Entretanto, o ordenamento atribuído à prioridade pessoal é o único que relaciona-se significativamente com o tamanho de cidade onde os CES estão localizados. O ordenamento das prioridades institucionais não se relaciona de forma significativa com o tipo de instituição, dependência administrativa ou DGEs onde estão localizados os CES.

2. Os dados evidenciam correlação significativa entre o ordenamento atribuído pelos CES às áreas prioritárias de extensão e pessoal, extensão e pesquisa, currículo e ensino, currículo e apoio ao aluno, e ensino e apoio ao aluno. Evidencia-se também correlação significativa, porém negativa, entre as áreas prioritárias de pessoal e pesquisa, extensão e currículo.

3. As instituições evidenciam preocupação com a expansão organizacional, decorrente do aumento de matrícula e a conseqüente repercussão nas áreas de ensino, currículo, pessoal e finanças. Evidenciam ainda interesse em programas de treinamento não só locais, mas interinstitucionais.

4. Programas de treinamento em serviço para professores foram realizados em maior número do que para administradores. Predominam seminários de âmbito regional como tipo de programa de treinamento, seguidos de seminários locais e nacionais. Evidencia-se também acréscimo na participação em programas PICD-CAPEs, como tipo de treinamento em serviço, quando comparada a participação anterior com a atual.

5. Evidencia-se aumento no número de instituições e de programas de treinamento em serviço para professores, administradores e funcionários, quando comparados os programas realizados com os pretendidos.

6. Os programas de treinamento em serviço (realizados e pretendidos) para professores incidem principalmente nos focos de métodos e técnicas de ensino, análise de currículo e pesquisa. Já os programas realizados para administradores incidem nos focos de administração universitária, estrutura e organização, planejamento e projetos, e procedimentos administrativos. São pretendidos programas para administradores nos focos: planejamento universitário e projetos, administração sistêmica e por objetivos, economia e finanças.

Os programas para funcionários incidem nos focos relações humanas, administração e elaboração de projetos e secretariado (realizados e pretendidos).

7. Os programas de treinamento em serviço para professores evidenciam relação significativa entre realizados e pretendidos.

Os dados relativos a aspectos demográficos e biográficos dos CES estudados foram utilizados como estatísticas facilitadoras na interpretação dos resultados. Serviram de suporte à interpretação e discussão das tarefas de extensão relativas a programas de treinamento em serviço e prioridades institucionais. Esses dados indicaram, entretanto, que quanto maiores as instituições em termos de matrículas, pessoal docente, administrativo e de apoio (funcionários), maiores as tendências de identificarem-se estruturas administrativas complexas. A mesma tendência verificou-se em relação às Faculdades Isoladas e Universidades.

Os resultados e conclusões do presente estudo parecem indicar que muitos dos programas de treinamento em serviço, realizados e pretendidos, configuram-se de forma similar nas diversas instituições. Como tal, emerge a necessidade de sistemas de comunicação e de planejamento, em âmbito intra-institucional e interinstitucional, a fim de evitar duplicação de esforços e obter otimização de recursos. Acredita-se que através da extensão universitária tal necessidade poderia ser atendida.

Recomenda-se, portanto, que estratégias sejam adotadas em nível institucional para lograr eficácia das atividades de extensão, relativas aos programas de treinamento em serviço. As estratégias, dependendo das peculiaridades locais, deveriam considerar a necessidade de:

- a. uma coordenação institucional das atividades de extensão, entretanto, sem desvinculá-las das unidades (departamentos), que poderiam ser agentes e fatores dos programas desenvolvidos;
- b. desenvolver a concepção de extensão vinculada ao ensino, cujas múltiplas faces o tornam essencial em programas de treinamento, e à pesquisa em cujos resultados deveriam assentar-se as decisões;
- c. informações fidedignas sobre a instituição, envolvendo dados demográficos, econômicos, financeiros e orçamentários políticos, administrativos, curriculares, de ensino e de qualificação profissional.

Recomenda-se, também, a adoção de estratégias a nível de DGEs, que, selecionadas a partir das características microrregionais, deveriam levar em consideração as necessidades de:

- a. uma coordenação macrorregional das atividades de extensão, com representatividade institucional, que enfatizasse os programas de treinamento em serviço;
- b. mecanismos de comunicação interinstitucional;
- c. evitar duplicação de meios, permitindo a otimização de recursos;
- d. assentar decisões sobre informações fidedignas;
- e. não somente captar recursos de agências financiadoras, mas otimizá-los em termos regionais;

f. comunicação e cooperação com órgãos e agências governamentais;

g. cooperação macrorregional.

Recomenda-se, ainda, a nível microregional a adoção de estratégias que levem em consideração a necessidade de:

- a. desenvolver um programa de âmbito macro-regional, englobando diversos DGEs – como por exemplo de um Estado – sob a responsabilidade de uma Universidade;
- b. assentar o programa em bases que assegurem sistematização e continuidade, ou seja, sob a responsabilidade de uma instituição com estrutura administrativa e de apoio definida (Pró-Reitoria ou Superintendência de Extensão) e com sólido programa de pós-graduação em Educação que se caracterize como efetivo Centro de Pesquisa;
- c. tal programa poderia desenvolver-se em colaboração com a Delegação Regional do MEC.

As recomendações sugeridas partem do princípio de que na solução de problemas educacionais não cabem estratégias compartimentadas, mas de caráter contínuo e integrador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. ANDERSON, G.L. (ed.) *The study of Academic Administrators*, Boulder, Colorado: Wiche, 1962.
02. BOAVENTURA, E.M. *Extensão Universitária e Formação Continuada*. Salvador, Bahia, UFBA, 1976 (mimeo).
03. BRASIL, MEC, Conselho Federal de Educação. Lei 5.540. *Diário Oficial da União*, 231, 28 de novembro de 1968.
04. BRASIL, MEC, Secretaria Geral. *II Plano Setorial de Educação e Cultura, 1975/1979*. Departamento de Documentação e Divulgação, Brasília, D.F. 1976.
05. BURNS, N. *Higher Education as a Field of Study: Report on Training for Administrative Leadership. Current Issues in Higher Education: 1958*. Washington, D.C.; Association for Higher Education, 1958.
06. CARDOSO, G.S.T. *A Extensão no Plano de Ação das Universidades*, Brasília D.F. MEC/CODAE/DAU, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, Seminário para Dirigentes Superiores de Extensão Universitária, 1976.
07. DRESSEL, L.; MAYHEW, B. *Higher Education as a Field of Study*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1974.
08. FAURE, E. et alii. *Aprender a Ser*. Madrid, Alianza Editorial S.A., UNESCO, 1972.
09. FRANCO, M.E. Dal Pai. *O Desenvolvimento Administrativo em Instituições de Ensino Superior Através da Extensão Universitária*. Porto Alegre, Cursos de Pós-Graduação em Educação UFRGS. Trabalho de Ingresso no Programa de Doutorado, 1977 (não publicado).
10. GONÇALVES, N.T. *A Extensão como uma das Funções Básicas da Universidade*. In Brasil, MEC/DAU. *Coletânea de Documentos sobre a Extensão Universitária*. Brasília, D.F. Departamento de Documentos e Divulgação do MEC, 1976.
11. McCONNELL, T.R. *Coordinating Higher Education. Higher Educational Review*. Vol. 8(1), 1975, 45-58.
12. MEC-UFRGS. *Expansão do Ensino Superior – Estudo do Fenômeno no G.R.S. e na UFRGS*. Pró-Reitoria de Planejamento, série Estudos e Projetos 1. Porto Alegre, 1977.
13. OTÃO, Irmão J. *Conceito da Extensão Universitária*. Porto Alegre, *Correio do Povo*, de 01/09/76.
14. ROURKE, F.E.; BROOKS, G.E. *The Managerial Revolution in Higher Education*. Baltimore, Maryland: The John Hopkins Press, 1966.
15. RUSSELL, J.D. *Changing Patterns of Administrative Organizations in Higher Education. Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*. Vol. 301, 1955, 22-31.
16. WRIGHT, R.G. *Profissionalization of Administrators: Developments in the Community College Field 1917 to 1975*. Ed. D. Dissertation, Xerox University microfilms, Michigan, 1976.